

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS UN
CONTEXTE DE CRISE – VERS UN SECTEUR CONSULTATIF PRISÉ

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE LA GESTION, SPÉCIALISATION
MANAGEMENT

PAR

MOUSSA AHMED MOUHMOUDAN

AVRIL 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal 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 Montréal 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 l'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

J'aimerais remercier, tout d'abord, mes deux directeurs de recherche, Monsieur François Audet et Madame Caroline Coulombe, professeur.e.s au département de management de l'école des sciences de la gestion, pour tous les efforts consentis à la réalisation de ce travail.

De plus, je ne peux conclure ce travail sans prendre le temps d'adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce document, en l'occurrence :

- Mylène Chicoine, pour son appui;
- Chantal Gamache qui a bien voulu m'aider malgré ses multiples occupations ;
- Tous les chercheurs de l'Institut d'études internationales de Montréal (IEIM) et de l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaires (OCCA).

J'espère qu'ils sauront trouver ici l'expression de ma plus profonde gratitude.

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail à toute personne qui, de près ou de loin, a participé à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| REMERCIEMENTS | ii |
| DÉDICACE | iii |
| LISTE DES FIGURES..... | viii |
| LISTES DE TABLEAUX..... | ix |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES | x |
| RÉSUMÉ | xi |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE | 6 |
| 1. Définitions | 6 |
| 1.1 La gestion du changement organisationnel..... | 15 |
| 1.1.1 Les types de changements organisationnels..... | 15 |
| 1.1.2 Changements subis et provoqués | 15 |
| 1.2 Types de transformations organisationnelles..... | 17 |
| 1.2.1 Typologie proposée par Séguin..... | 17 |
| 1.2.2 Typologie proposée par Rondeau | 18 |
| 1.3 Les étapes d'une démarche de changement..... | 20 |
| 1.4 Les modèles de gestion de changement..... | 21 |
| 1.4.1 Le modèle de Kotter | 21 |
| 1.4.2 Le modèle de Lewin | 24 |
| 1.5 Le métier de consultant..... | 26 |
| 1.5.1 Catégories de consultants..... | 31 |
| 1.5.2 Les consultants internes | 31 |
| 1.5.3 Les consultants externes | 32 |

| | |
|--|----|
| 1.6 Le client | 33 |
| 1.7 La maturité organisationnelle dans le changement..... | 34 |
| 1.8 Leadership de changement..... | 36 |
| 1.9 Le management des organisations humanitaires | 38 |
| 1.10 Problématique de recherche..... | 41 |
| 1.10.1 La nécessité de procéder à un diagnostic organisationnel | 41 |
| 1.10.2 Des actions en adéquation avec la satisfaction de l'organisation | 41 |
| 1.10.3 Les succès limité dans l'intégration du changement | 42 |
| 1.11 Questions et objectif de recherche | 44 |
| CHAPITRE II : CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET THÉORIQUE..... | 45 |
| 2.1 Le cadre épistémologique | 45 |
| 2.1.1 L'ancrage épistémologique..... | 45 |
| 2.2 Le cadre théorique..... | 47 |
| 2.2.1 L'approche d'intervention du consultant..... | 48 |
| 2.2.2 Les types de changements organisationnels susceptibles d'être portés par l'organisation humanitaire | 48 |
| 2.2.3 Les pratiques de gestion du changement organisationnel..... | 49 |
| 2.2.4 L'accompagnement du changement organisationnel..... | 49 |
| 2.2.5 Les paradoxes dans le contexte humanitaire..... | 50 |
| 2.2.6 Présentation du cadre théorique | 54 |
| CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE | 56 |
| 3.1 L'approche qualitative | 56 |
| 3.2 L'étude de cas | 59 |
| 3.3 Population d'étude | 60 |
| 3.4 Échantillonnage..... | 63 |
| 3.5 Méthode de collecte de données | 66 |

| | |
|--|----|
| 3.5.1 L'entretien semi-dirigé | 66 |
| 3.5.2 L'analyse documentaire | 67 |
| CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | 69 |
| 4.1 Présentation des données | 69 |
| 4.1.1 L'échantillon de la recherche..... | 69 |
| 4.1.2 La richesse des données recueillies | 71 |
| 4.1.3 L'analyse des données | 72 |
| 4.2 La gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation | 73 |
| 4.2.1 La nécessité de procéder à un diagnostic organisationnel | 73 |
| 4.2.2 Adéquation des actions du consultant avec la satisfaction de l'organisation | 74 |
| 4.2.2 Agents de changement et intégration du changement en contexte humanitaire | 75 |
| CHAPITRE V : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS | 78 |
| 5.1 La comparaison du processus de changement organisationnel entre une organisation intergouvernementale et une organisation non gouvernementale . | 78 |
| 5.1.1 La nécessité de procéder à un diagnostic organisationnel | 78 |
| 5.1.2 L'adéquation des actions des consultants avec la satisfaction de l'organisation | 80 |
| 5.1.3 Agents de changement et intégration du changement en contexte humanitaire | 83 |
| 5.2 Paradoxes dans le contexte humanitaire | 86 |
| 5.3 La déconnexion de la réalité du terrain des acteurs internationaux | 88 |
| 5.4 Les implications pratiques..... | 90 |
| 5.5 Les limites de notre étude | 92 |
| 5.6 Les pistes de réflexions futures | 93 |

| | |
|---|-----|
| CONCLUSION..... | 94 |
| ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN..... | 99 |
| ANNEXE B CERTIFICAT DE CONFORMITÉ À L'ÉTHIQUE | 100 |
| BIBLIOGRAPHIE | 101 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1.1 : Le type de changement selon Rondeau (2008)..... | 18 |
| Figure 1.2: Le modèle de Kotter | 23 |
| Figure 1.3 : Le modèle de Lewin | 25 |

LISTES DE TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 4. 1: Vu d'ensemble de l'échantillon de la recherche | 70 |
|--|----|

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

COC : Capacité organisationnelle de changement

ESG : École des sciences de la gestion

HCR : Haut-commissariat pour les réfugiés

MSF : Médecins sans frontières

ONG : Organisation non gouvernementale

OIG : Organisation intergouvernementale

OIG : Organisation scientifique du travail

UQAM : Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'inscrit dans le contexte de la pandémie de COVID-19 qui a grandement affecté les organisations. En effet, en raison de cet événement perturbateur, les organisations sont dans l'obligation de revoir leurs pratiques organisationnelles, de préparer le contexte post-crise et de penser à une transition vers la suite des choses. Cette volonté d'organiser une transition efficace implique des actions importantes à l'intérieur de l'organisation. Pour les accompagner dans ces étapes importantes, souvent, les organisations font appel à des consultants qui conduiront le processus de transition. Ainsi, ce mémoire s'inscrit dans l'étude de la démarche d'intervention ayant pour objectif le changement organisationnel dans une perspective de consultation au sein des organisations humanitaires.

La question sur laquelle est basée cette recherche est la suivante : comment se construit la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation au sein de deux organisations humanitaires? Pour répondre à notre question de recherche, cette étude sera de type qualitatif. La recherche interrogera des consultants qui ont été impliqués dans la gestion d'un processus de changement organisationnel au sein de deux organisations humanitaires intervenant en Afrique de l'Ouest. Les données ont été collectées grâce à des entretiens semi-dirigés et à une analyse de la documentation organisationnelle. Par la suite, ces données ont fait l'objet d'une étude de cas qui comparera les deux organisations humanitaires selon les critères de gouvernance, la dimension temporelle et l'objet ou la cible de l'action humanitaire.

La gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation a nécessité un diagnostic organisationnel au niveau de l'organisation intergouvernementale (OIG) et une rencontre avec les responsables pour clarifier les objectifs et les attentes du consultant dans l'organisation non gouvernementale (ONG). Par la suite, le déploiement du changement a dépendu de la manière dont les consultants effectuent les ajustements pour mettre en œuvre adéquatement les actions nécessaires. Finalement, l'intégration du changement en contexte humanitaire a été favorisée par l'approche d'intervention du consultant qui tourne autour de deux rôles (facilitateur, expert) dans les organisations non gouvernementales locales et d'une multitude de rôles (expert, facilitateur, chef d'orchestre, conseiller, modérateur, stratège) dans l'organisation intergouvernementale et les organisations non gouvernementales internationales.

Mots-clés : consultation, changement organisationnel, organisations humanitaires, pandémie

ABSTRACT

This thesis is set in the context of the COVID-19 pandemic, which has greatly affected organizations. Indeed, due to this disruptive event, organizations are obliged to review their organizational practices, prepare for the post-crisis context and think about a transition to the next stage. This desire to organize an effective transition implies important actions within the organization. To accompany them in these important steps, organizations often call upon consultants who will lead the transition process. Thus, this dissertation is part of the study of the intervention process aimed at organizational change from a consulting perspective within humanitarian organizations.

The question on which this research is based is the following: how is the management of organizational change constructed in a consultation perspective within two humanitarian organizations? To answer our research question, this study will be qualitative in nature. The research will interview consultants who have been involved in the management of an organizational change process within two humanitarian organizations operating in West Africa. Data was collected through semi-structured interviews and a review of organizational documentation. The data was then used to develop a case study that compares the two humanitarian organizations according to governance criteria, the time dimension and the purpose or target of the humanitarian action.

Managing organizational change from a consulting perspective required an organizational diagnosis at the intergovernmental organization (IGO) level and a meeting with management to clarify the consultant's objectives and expectations in the non-governmental organization (NGO). Subsequently, the deployment of the change depended on how the consultants made adjustments to adequately implement the necessary actions. Finally, the integration of change in the humanitarian context was facilitated by the consultant's approach to intervention, which revolved around two roles (facilitator, expert) in local non-governmental organizations and a multitude of roles (expert, facilitator, conductor, advisor, moderator, strategist) in the intergovernmental organization and international non-governmental organizations.

Keywords: consultation, organizational change, humanitarian organizations, pandemic

INTRODUCTION

Ce mémoire porte sur le processus du changement organisationnel au sein des organisations humanitaires. Or, les organisations humanitaires sont différentes des autres organisations par l'espace des acteurs (Audet, 2011), leur management (Couprie, 2012), leur structure, leur contexte d'intervention et leurs modes de gestion financière (Quéinnec et Igalens, 2004 cité par Guillet et Leroy, 2010). Nous en discuterons davantage dans le quatrième chapitre portant sur la présentation des résultats. Pour s'inscrire dans le processus du changement, les organisations doivent faire appel à des agents de changement (Collerette *et al.*, 1997, p. 148). L'encadrement des consultants externes révèle alors un alignement avec les travailleurs. Leurs pratiques influencent les travailleurs (Ford et Harding, 2021). Afin d'accéder au produit final, les consultants externes mettent de l'avant leur expertise pour modifier les activités à l'aide de procédés (Danièle et Dujarier, 2016). Les résultats obtenus par les changements internes font en sorte que les travailleurs utilisent les outils et s'y habituent tout au long de leur travail. Les consultants accompagnent donc les changements qu'ils doivent intégrer pour permettre à l'organisation de mener une transition efficace, et ce, en plaçant l'humain au cœur du processus de changement (Coulombe *et al.*, 2020).

Bien que la littérature sur la gestion du changement et la consultation soit abondante, il apparaît que le conseil externe avait joué un rôle de premier plan durant la pandémie de la covid19 (Vogelpoh *et al.*, 2022; Gallardo *et al.*, 2023). C'est dans cette optique que des gouvernements et des organisations avaient sollicité l'expertise des consultants externes pour faire face à la crise la covid19. Dans les organisations humanitaires, les consultants sont considérés comme des ingénieurs ou des architectes qui aident à mettre une vision du changement (Eckl et Hanrieder, 2023). Toutefois, le succès de la gestion du changement dépend de la manière dont le consultant externe met en œuvre la démarche de changement. Une démarche inadéquate ne permettrait pas d'atteindre les résultats attendus. Il est donc attendu du consultant de suivre un certain nombre des

étapes qui s'avèrent nécessaire à la gestion du changement. C'est dans cet ordre d'idées que ce projet de recherche tentera d'examiner la manière dont s'est construit la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation.

À l'instar des autres continents du monde, la pandémie s'est propagée sur le continent africain entraînant la perturbation des activités économiques (Bamgboye *et al.*, 2021). La crise sanitaire a pu affecter toutes les organisations, qu'elles soient humanitaires, petites et moyennes entreprises ou autres (Frimousse et Peretti, 2020). Comme les autres organisations de plusieurs secteurs d'activités, les organisations humanitaires ont été confrontées à des défis financiers et opérationnels majeurs pour poursuivre leurs activités, les obligeant à réduire ou à interrompre leurs opérations ou encore à diminuer leurs effectifs (Bidisse et Kamgang, 2021). De plus, la crise de la covid19 présentait des défis importants pour les gestionnaires et des opportunités pour l'organisation qui souhaiterait introduire une nouvelle culture organisationnelle à l'ère de la pandémie (Spicer, 2020). C'est ainsi que la crise de la covid19 a été l'occasion d'analyser le changement en faveur de la durabilité des organisations humanitaires qui se trouvent dans une transition imposée par la crise (Lozano et Barreiro-Gen, 2021).

L'évolution des systèmes économiques des trois dernières décennies a transformé la culture managériale dans les organisations à travers le monde (Saives *et al.*, 2017, p.106). C'est ainsi que cette transformation du capitalisme s'est matérialisée à l'intérieur des entreprises (Saives *et al.*, 2017, p.89). Elles doivent constamment s'inscrire dans une démarche de changement organisationnel en passant de la structure ancienne vers la nouvelle structure (Teneau *et al.*, 2011, p.179). De ce fait, les organisations font généralement appel à la consultation externe pour une période déterminée dans le but de leur recommander des solutions aux problèmes les plus difficiles dans lesquels elles sont confrontées (Christensen *et al.*, 2013; Belluz et Buissonniere, 2019; Eckl et Hanrieder, 2023). Une manière de concevoir une intervention à caractère intégrée qui est en mesure de comprendre la dialectique sur le plan micro (activités internes, objectifs) et macro (concurrence, variations économiques et technologiques) (O'Mahoney et Sturdy, 2016; White *et al.*, 2022; Thiébaud et Rondeau, 1995), ce qui implique des actions, des interactions et des réactions entre les acteurs du changement (Pettigrew, 1991). De cette manière, le consultant parvient alors à aider souvent efficacement l'organisation, à s'impliquer dans la transition de celle-ci vers le changement

et à mettre en place de nouvelles pratiques organisationnelles qui aideront les acteurs à s'approprier les différentes transformations (Jaujard, 2011). Toutefois, l'efficacité de la consultation dépend de la manière dont le consultant est apte à analyser la situation et à intervenir, afin qu'il puisse établir une alliance de travail productive, choisir les stratégies, les méthodes, les outils de façon à assurer la qualité de la démarche d'intervention et à l'adapter au milieu organisationnel qu'il considère dans sa totalité (Roy et Savoie, 2012). C'est ainsi que la consultation pourrait être pour certaines organisations humanitaires une voie leur permettant de mettre en œuvre des actions de changement aux fins de revisiter le processus organisationnel (Frimousse et Peretti, 2020).

Dans le cadre de ce mémoire, nous tenterons de faire le lien entre la gestion du changement organisationnel et la consultation, et ce, en répondant à la question suivante : comment s'est construit la gestion du changement organisationnel au sein de deux organisations humanitaires? L'objectif principal de ce mémoire est de comprendre la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation. À travers les entretiens issus des acteurs du terrain, ce projet de recherche aspire à explorer les actions que développent les consultants lors de la gestion du changement. Finalement, ce mémoire identifie l'approche d'intervention du consultant et la manière dont le changement s'intègre en contexte humanitaire.

À la lumière de tous les éléments évoqués, la question de recherche se lit comme suit : *comment s'est construit la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation au sein de deux organisations humanitaires?* Notre question de recherche peut se décomposer en trois sous-questions qui se formulent ainsi :

1. Comment procèdent les consultants lors de la gestion du changement organisationnel ?
2. Comment les consultants développent-ils des actions visant à promouvoir le changement organisationnel porté par l'organisation humanitaire?
3. Qui sont les agents de changement et comment le changement s'intègre en contexte humanitaire?

Afin de répondre à ces questionnements, notre étude entend saisir la manière de débiter la gestion du changement organisationnel. Plus concrètement, elle vise à comprendre la manière dont les consultants développent des actions qui sont en adéquation avec l'organisation humanitaire. Enfin,

la recherche entend identifier les agents de changement et la manière dont le changement s'intègre au contexte humanitaire.

La recension des écrits nous a permis de faire ressortir plusieurs concepts en lien avec le changement organisationnel et la consultation. Par contre, ce mémoire entend apporter une meilleure compréhension du processus de changement organisationnel dans une perspective de la consultation, et ce, en tentant d'améliorer les connaissances à ce sujet. Cependant, il n'existe pas une démarche définie pour mettre en place le changement organisationnel (Chgadna et *al.*, 2020). C'est ainsi que Chgadna et *al.* (2020) nous dit que la perception du changement diffère d'un acteur à un autre, car n'occupant pas la même place et n'étant pas soumis à certains enjeux. Toutefois, la démarche du consultant peut prendre en compte certaines étapes comme étant des points de repère à la démarche de changement (Collerette et *al.*, 1997). Or, il apparaît que chaque consultant intervient en fonction des outils et des moyens mis à sa disposition pour mener une consultation (Louche, 2019). L'action vers le changement relève donc du ressort spécifique de l'agent du changement. Ce mémoire a pour but de documenter le processus de changement organisationnel par la consultation dans un contexte pandémique. Étant donné le petit nombre de recherches trouvées à ce jour sur le sujet, notre recherche complétera les études antérieures (Dawes et *al.*, 1992; Soriano et *al.*, 2002; Lungescu, 2017).

Sur le plan pratique, nous voulons que cette recherche apporte des solutions aux praticiens et aux gestionnaires qui peuvent faire face à des changements organisationnels. Bien que cette recherche soit menée au sein des organisations humanitaires dans la région de l'Afrique de l'Ouest, elle permettra de donner des pistes de réflexion sur la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation. De ce fait, notons que les résultats de cette étude démontreront la manière dont la consultation coopère avec l'organisation humanitaire durant le processus de la gestion du changement organisationnel. Pour cette raison, il s'avère nécessaire que la présente recherche ait été effectuée dans le but de devenir une ressource complémentaire pour comprendre la gestion des changements dans un contexte de crise.

Pour répondre adéquatement à notre objectif de recherche, nous avons choisi de mener une recherche qualitative par étude de cas. Vu la complexité du changement organisationnel, le choix

de cette méthode s'avère nécessaire pour analyser les individus dans leurs environnements (Dumez, 2013). De plus, la méthode de recherche retenue nous permet d'apporter un éclairage théorique et managérial nouveau en changeant la manière actuelle de penser le changement organisationnel (Barlatier, 2018). Toutefois, la méthode ne nous permet pas de généraliser les résultats (Alexandre, 2013). C'est dans une perspective de compréhension que notre la recherche ciblera des organisations humanitaires choisies selon le critère de gouvernance, la dimension temporelle et l'objet ou la cible de l'action humanitaire. Cette recherche utilisera le guide d'entretien et l'analyse de la documentation organisationnelle comme instruments de collecte de données. Nous allons ainsi collecter les données auprès des consultants sélectionnés selon des critères d'éligibilité, dont l'ancienneté, la fonction et le degré de responsabilité confiée dans la gestion du changement organisationnel dans un contexte pandémique.

Pour finir, ce mémoire est divisé en cinq (5) chapitres. Le premier chapitre présente la revue de littérature et notre problématique de recherche. Ainsi, il présente une recension des écrits portant sur le changement organisationnel, répertorie les définitions et les concepts utiles à notre recherche. Le deuxième chapitre présente le cadre épistémologique et théorique en établissant d'une part notre ancrage épistémologique et les principaux termes de la recherche et d'autre part, la présentation du cadre conceptuel de la recherche. Quant au troisième chapitre, il présente la démarche méthodologique sur laquelle notre recherche doit se baser pour collecter les données qui serviront à la réalisation de notre mémoire. Par la suite, le quatrième chapitre présente et analyse les données recueillies lors de entrevues semi-dirigées. Enfin, le cinquième chapitre examine les résultats de notre étude afin de comparer la gestion du changement organisationnel entre les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations intergouvernementales (OIG). De plus, ce chapitre présente des concepts de notre revue de littérature afin de comparer les résultats de notre étude par rapport aux études existantes.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre présente les principaux concepts éclairant le processus de changement organisationnel afin de positionner notre sujet par rapport aux études existantes. Le changement organisationnel, la consultation et l'interaction entre les deux (2) concepts constituent des éléments centraux de notre recherche et nous les mettrons en relief afin de circonscrire les écrits qui nous guideront tout au long de notre travail. Tout d'abord, nous avons fait une recension des écrits abordant le processus de changement organisationnel et le métier de consultant en gestion de changement. Cette première étape nous permettra ensuite d'intégrer plusieurs concepts afin de mettre en évidence la manière dont le consultant intervient dans la gestion du changement organisationnel. Enfin, nous présenterons notre problématique de recherche et nos questions de recherche.

1. Définitions

À travers cette section, nous définissons les principaux concepts de changement organisationnel ayant cours à cette recherche. À ce titre, nous allons successivement aborder les concepts de changement, de résistance au changement et de paradoxe.

Il faut bien noter qu'il est nécessaire que nous présentions sommairement le contexte pandémique. Tout d'abord, soulignons que la pandémie de la covid19 avait bouleversé les activités économiques dans toutes les régions du monde. Les organisations naviguaient dans des environnements complexes et turbulents (Schiuma et *al.*, 2021). C'est dans cette perspective que toutes les activités des organisations ont été impactées par la pandémie. Les organisations faisant face à plusieurs enjeux (Clauzel et *al.*, 2020). De plus, elle était un catalyseur de changement organisationnel

(Chaanoun et Alaoui, 2022). Il était question pour les organisations de trouver des moyens leur permettant de poursuivre leurs activités malgré le contexte. C'est dans cette optique que certaines organisations ont repensé leurs priorités afin de miser sur la capacité d'innovation et des capacités dynamiques leur permettant de traverser la crise (Schiuma et *al.*, 2021). Une manière de repenser leurs stratégies organisationnelles afin d'assurer la pérennité organisationnelle (Chaanoun et Alaoui, 2022).

Bien que la pandémie ait été considérée comme un catalyseur de changement organisationnel à l'échelle mondiale, la crise de la covid19 a incité les organisations à mettre en œuvre des pratiques managériales adaptées au contexte pandémique (Frimousse et Peretti, 2020). De plus, Soparnot (2013) nous dit que le changement est un domaine d'action et un défi managérial pour les organisations. Toutefois, Rochet et Keramidis (2007) insistent sur l'importance de l'existence d'une crise pour permettre d'instaurer le changement et parvenir à un état d'équilibre supérieur. Or, Autissier et *al.* (2012) nous dit qu'une organisation peut décider de « remettre en cause l'existant sur le plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client) et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous contrainte ». Cette définition qui met en exergue la consultation nous révèle qu'une organisation peut s'inscrire dans le changement aux fins de permettre à l'organisation de repenser ses pratiques. Néanmoins, cela aura plus d'efficacité dans un environnement organisationnel propice au changement. Or, Adamou (2014) nous dit que les organisations humanitaires apparaissent comme des entités complexes et particulièrement sujettes aux menaces. De ce fait, une consultation permettra une démarche concrète pour une organisation humanitaire qui souhaiterait mettre en place une forme de résilience organisationnelle pour assurer sa pérennité (Teneau et *al.*, 2011, p.182).

La littérature souligne souvent le thème de la résistance des individus pour expliquer la moindre performance dans la conduite des changements organisationnels (Soparnot, 2013). Nous illustrerons la résistance au changement par cette célèbre citation qui dit que « *le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain* » (Autissier et Moutot, 2003, p.109). De ce fait, la résistance au changement émane d'un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement (Bareil, 2004, p. 66). Cependant, les différentes causes de la résistance

au changement sont fonction des différentes approches préconisées par les auteurs (Petoux, 2022). De ce fait, en fonction du caractère multiple et multidimensionnel de la résistance au changement, nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas de consensus sur les facteurs à l'origine de la résistance au changement (Masmoudi, 2020). Néanmoins, nous allons souligner quelques travaux qui nous paraissent intéressants et nous éclairent sur la résistance au changement et sur la manière dont la consultation peut agir sur celle-ci par des leviers afin de contribuer efficacement à la conduite du changement.

De prime abord, Bareil (2004) nous dit que la résistance au changement peut résulter de causes individuelles. Il faut entendre par là une impression de perdre quelque chose avec l'arrivée du changement (Bareil, 2004, p. 62). De plus, la fréquence des changements peut causer du cynisme et de l'anxiété ayant pour effet de freiner la participation des destinataires au changement (Soparnot, 2013). Or, le changement organisationnel permet une modification de la structure aux fins de pouvoir tirer avantage des transformations (Simonet *et al.*, 2009, p. 149). On y observe une évolution des compétences (Ferar, 2020). Néanmoins, la mise en œuvre du changement nécessite un contexte favorable à la transformation organisationnelle. C'est ainsi que Autissier et Moutot (2003) nous disent que l'animation du changement est primordiale pour réduire l'impact de la résistance au changement émanant des causes individuelles. Or, les managers jouent un rôle clé dans la conduite des projets de changement (Bollecker et Nobre, 2016). Même si les managers jouent un rôle exemplaire, ils doivent absolument être des agents de changement décidés face à leurs équipes et marquer leur implication (Autissier et Moutot, 2003, p.46). Toutefois, en période de changement, les managers sont confrontés à la difficulté de fixer des priorités entre le changement et l'activité quotidienne (Bollecker et Nobre, 2016). Une tierce personne est un facteur souvent nécessaire pour aider les gens à franchir le pas d'un changement (Autissier et Moutot, 2003, p.45). C'est ainsi que la consultation pourra plus valoriser le rôle des individus au sein des équipes afin qu'ils puissent eux-mêmes diffuser le changement auprès des autres collaborateurs (Autissier et Moutot, 2003, p.49). Ces individus deviennent à leur tour des agents de changement qui permettront à d'autres acteurs de pouvoir participer à la transformation organisationnelle.

Le second facteur renvoie à l'introduction du changement. En effet, notons que dans la plupart des organisations, les changements s'opèrent au niveau hiérarchique qui les considère comme

nécessaires face à un contexte donné (Ferar, 2020). Or, les cadres intermédiaires pourraient se sentir exclus. De plus, ces derniers n'ont aucun contrôle sur le changement, et ceux-ci engendrent une résistance qui sera visible à travers leurs réactions émotionnelles (Clegg et Walsh, 2004). Or, Autissier nous dit que même si le changement est subi par les cadres intermédiaires, il reviendra aux acteurs d'établir la communication nécessaire pour mobiliser les individus au projet de changement. C'est ainsi que face à cette résistance, la consultation préconise le recours à la communication comme un levier qui s'avère une dimension que les consultants prennent en considération dans la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2003). C'est ainsi que la mobilisation d'un certain nombre d'outils (affiches, sondages, dépliants, etc.) de diffusion permettra à tous les individus de pouvoir communiquer sur le projet de changement (Stoller, 2020). Cela constitue une occasion de leur donner la parole afin de leur donner l'impression qu'ils contrôlent le projet de changement. De plus, cela permettra de faire en sorte que les personnes prennent conscience de l'importance du projet (raisons du changement, moyens associés, impacts etc.) et dans une certaine mesure d'en comprendre l'utilité pour eux-mêmes (Autissier et Moutot, 2003, p. 178). Durant cette phase, le leadership du consultant est primordial (Masmoudi, 2020). Or, un consultant qui ne gagne pas la confiance, des destinataires ne pourra pas les motiver pour s'engager dans le changement (Petoux, 2022).

Par ailleurs, la résistance peut venir des caractéristiques du contexte de travail dans lequel s'inscrit le changement. De ce fait, notons que le rôle des dirigeants, les caractéristiques du processus d'échange, le climat organisationnel et la nature du projet de changement conduisent à ce que Bareil (2004) appelle « l'inertie organisationnelle », ce que Soparnot (2013) qualifie de « résistance politique » qui est l'une des causes organisationnelles de la résistance au changement. Or, notons que dans ses travaux sur l'apprentissage organisationnel, Argyris (1995) évoque l'apprentissage en double boucle. Une première boucle consiste à « changer les pratiques » et une deuxième consistera à « changer la représentation qui conditionne les pratiques ». De ce fait, la modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques (Autissier et Moutot, 2003, p.150). C'est ainsi que la consultation préconise de modeler la nouvelle situation sur la situation existante (Petoux, 2022). Dans cette optique, le changement est géré à partir de l'organisation existante en y ajoutant des

adaptations minimales qui permettront une évolution progressive tout en accompagnant le changement (Pesqueux, 2015).

Pour clôturer le survol sur la résistance au changement, il serait intéressant d'en aborder les formes ou types de résistances qu'on peut faire face comme gestionnaire. De prime abord, notons que chaque destinataire du changement éprouve à la fois une attraction ou une crainte (Bareil, 2008). La première préoccupation du gestionnaire est la résistance au changement que peuvent manifester ses collaborateurs sous diverses formes lors des périodes de changement. Le destinataire du changement aura tendance à exprimer certaines préoccupations sur l'amélioration continue du changement, le destinataire du changement, l'organisation, le changement lui-même, l'expérimentation et la collaboration (Bareil, 2008). Ils vivent ces préoccupations communes qu'ils partagent avec leurs groupes d'appartenances dans le projet de changement (Bareil, 2009). Toutefois, ces résistances sont normales, voire légitimes (Lugan, 2011,p.25 Bareil, 2010). Or, le travail du gestionnaire est de maintenir la stabilité de l'organisation, apporter des ajustements nécessaires afin de faire en sorte que le changement s'opère dans un climat harmonieux (Bédard et Miller, 2003,p.113). De ce fait, le rôle du gestionnaire consistera à aider les employés à trouver des réponses à leurs préoccupations, avant que celles-ci se traduisent en des comportements de résistances ou de rébellion (Bareil, 2010). Il doit adopter une approche lui permettant de comprendre ces résistances afin de transformer ces dernières en approche positive (Collerette, 2009). C'est ainsi que Bareil (2010) nous dit que le gestionnaire doit faire un diagnostic des préoccupations qui lui permet d'agir adéquatement par des interventions ciblées, faites sur mesures et réaliser au bon moment (Bareil, 2008). Une manière de donner aux collaborateurs l'opportunité de pouvoir s'exprimer sur changement en prônant une approche mobilisatrice. Cet ainsi que le gestionnaire pourra avoir la capacité d'évaluer le degré d'engagement d'adhésion globale des collaborateurs au projet de changement (Lugan, 2011,p.80).

Afin de pouvoir répondre aux préoccupations des collaborateurs par rapport au changement, le gestionnaire doit prendre des actions afin d'atténuer ces résistances. Pour ce faire, il faut que le gestionnaire fasse preuve de transparence afin de convaincre ses collaborateurs des vrais enjeux de la transformation (Bareil, 2016). À ce titre, il doit prôner des échanges sur les effets et la solution à valeur ajoutée du projet de changement. Il doit communiquer une information juste et au bon moment afin de lever le voile sur l'incertitude et permettre aux gens de passer à l'action (Bareil,

2016). De cette manière, les employés pourront développer une compréhension commune du changement qui les amènera à prendre des décisions éclairées, adaptés et ajustés au contexte (Bareil, 2016). Il pourra prévenir les comportements de résistances et de proposer des pistes de solutions pouvant contribuer à ce que les employés se sentent soutenus par les cadres supérieures (Saives et *al.*,2017,p.234). C'est ainsi que ces actions susciteront l'adhésion des employés au projet de transformation. Par la suite, le gestionnaire doit prôner une participation de tous les acteurs organisationnelle dans le but de soutenir la démarche de changement. De cette manière, une forte mobilisation des parties prenantes lui permettra d'instaurer un climat rassembleur tout en impliquant tous les employés. C'est ainsi que le gestionnaire doit collaborer avec tous les membres de l'organisation afin de favoriser l'appropriation du changement (Gril, 2020).

Bien que notre étude ait mis en évidence le changement organisationnel dans les organisations humanitaires, il serait donc nécessaire de s'intéresser aux paradoxes organisationnels qui conduisent les acteurs organisationnels à gérer des demandes contradictoires et des tensions tout au long du changement (Smith et Tushman, 2005). De prime abord, notons que les organisations se renferment dans des paradoxes. De la complexité du changement naît des tensions (Perrin, 2022). Elles font partie du quotidien des organisations (Vas et Guilmot, 2017). Les tensions paradoxales apparaissent dans les organisations dans le contexte de changement organisationnel tel que la réduction du personnel, la transformation technologique, la réorganisation de l'organisation, ect... Or, Josserand et Perret (2003) nous invitent à reconnaître la dimension dynamique et potentiellement créative du paradoxe. À partir de ce constat, nous pouvons donc considérer le paradoxe comme étant une situation dans laquelle les organisations rencontrent des blocages mais également des opportunités leurs permettant de pouvoir renaitre. Toutefois, Vas et Guilmot (2017) nous dit que les paradoxes sont gérés de façon multiple par les acteurs organisationnels. Il n'existe donc pas une option d'éliminer le paradoxe. Il faudra que l'organisation trouve un équilibre lui permettant de pouvoir réaliser des succès lors des paradoxes. C'est dans cette perspective que des pratiques stratégiques sont intégrées dans les organisations afin de pouvoir permettre à l'organisation de tirer profit des paradoxes (Grimand et *al.*,2018).

1.1 La gestion du changement organisationnel

1.1.1 Les types de changements organisationnels

Bien que ces auteurs (Soparnot, 2010; Collettere *et al.*, 1997; Séguin *et al.*, 2008; Chgadna *et al.*, 2020; Grouard et Metson, 1998) abordent différentes typologies dans leurs recherches, il n'existe pas une typologie unique de changement organisationnel. En effet, cette notion varie plutôt en fonction du rythme, de l'ampleur et du contenu du changement (Collettere *et al.*, 1997; Séguin *et al.*, 2008). Il existe, selon les auteurs, divers types de changement, dont le changement continu, violent, bref, profond, consensuel, imposé, provoqué, choisi, souhaité, volontaire, planifié, brutal, radical (Chgadna *et al.*, 2020). Cependant, chaque type de changement a ses particularités et s'adapte aux différentes situations.

1.1.2 Changements subis et provoqués

Grouard et Metson (1998) évoquent les typologies de changement en fonction de ceux qui sont provoqués ou ceux qui sont subis. Ils distinguent trois dimensions qui caractérisent les types de changement : la profondeur du changement, sa rapidité et le mode d'imposition choisi.

En premier lieu, la profondeur du changement est la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise, soit de façon superficielle ou en profondeur (Grouard et Metson, 1998, p. 21). Lorsque le changement porte sur l'ensemble des composantes de l'entreprise (structure, stratégie, culture et mode de management), celui-ci est considéré comme superficiel (Grouard et Metson, 1998, p. 22). Les changements superficiels permettent à l'entreprise de répondre en permanence aux mouvements de la concurrence par l'évolution de ses produits ou par l'amélioration de sa logistique, de la réduction des délais de livraison ou de la réduction de ses prix, etc. (Grouard et Metson, 1998, p.19). Le changement est considéré comme légitime puisqu'il est justifié par la situation de l'entreprise et par les exigences de l'environnement (Hafsi et Demers, 1989, p. 225). Le changement en profondeur, lui, transforme fortement la réalité de l'entreprise lorsque le changement superficiel ne suffit pas (Grouard et Metson, 1998, p. 21). Les croyances et les valeurs sont ainsi fondamentalement modifiées (Hafsi et Demers, 1989, p. 257). Néanmoins, les changements en profondeur sont rares, car ils nécessitent que des investissements importants soient

effectués, avec de nouveaux dirigeants, et ceux-ci impliquent la mobilisation d'une grande partie des forces vives de l'entreprise (Grouard et Metson, 1998, p. 20; Hafsi et Demers, 1989, p. 257).

Ensuite, le rythme imposé par la direction est rapide (Hafsi et Demers, 1989, p. 225). La rapidité du changement, deuxième dimension, amène l'entreprise à combiner la durée et la profondeur du changement, ce qui entraîne la nécessité de mobiliser les ressources de l'entreprise, durant le processus du changement, sur des tâches qui ne correspondent pas à leur finalité première (Grouard et Metson, 1998, p. 22). Cette mobilisation est effectuée dans le but d'assurer la consolidation et de gérer adéquatement la rupture (Grouard et Metson, 1998, p. 26). Cette rapidité du changement offre à l'entreprise la possibilité d'impliquer des individus dans la consolidation du processus de changement. Ainsi, l'individu prend des actions afin de limiter tout phénomène qui peut faire durer le changement et conduire à son échec, ce qui permet d'éviter l'abandon et la perte d'intérêt menant à l'enlisement (Grouard et Metson, 1998, p. 22).

Finalement, le mode d'imposition choisi relève du choix du type de changement qui peut être « imposé » ou « consensuel » (Grouard et Metson, 1998 p. 23). Le changement est imposé lorsqu'il émane des dirigeants. Lorsque c'est le cas, ces dirigeants veulent modifier l'organisation et négocient avec leurs collaborateurs la nécessité de mettre en place le changement (Simonet *et al.*, 2002, 280). Or, les intérêts des collaborateurs peuvent être contradictoires. Parfois, aucun terrain d'entente ne peut être trouvé pour la mise en place d'un projet de changement. Ainsi, le changement est lancé sans concertation préalable (Grouard et Metson, 1998, p. 24). Toutefois, lorsqu'il y a une forte adhésion des collaborateurs, le changement est consensuel, mais ferme et déterminé pour éviter les diversions (Hafsi et Demers, 1989, p. 257). Ce qui entraîne une forte mobilisation et une participation élevée et immédiate des acteurs (Grouard et Metson, 1998, p. 24). Le changement consensuel implique les agents du changement et les destinataires. Ces derniers sont alors des acteurs du changement et jouent tous un rôle à l'intérieur du processus (Collerette *et al.*, 1997, p. 142). Leur adhésion est cruciale afin d'atteindre les résultats escomptés.

1.2 Types de transformations organisationnelles

1.2.1 Typologie proposée par Séguin

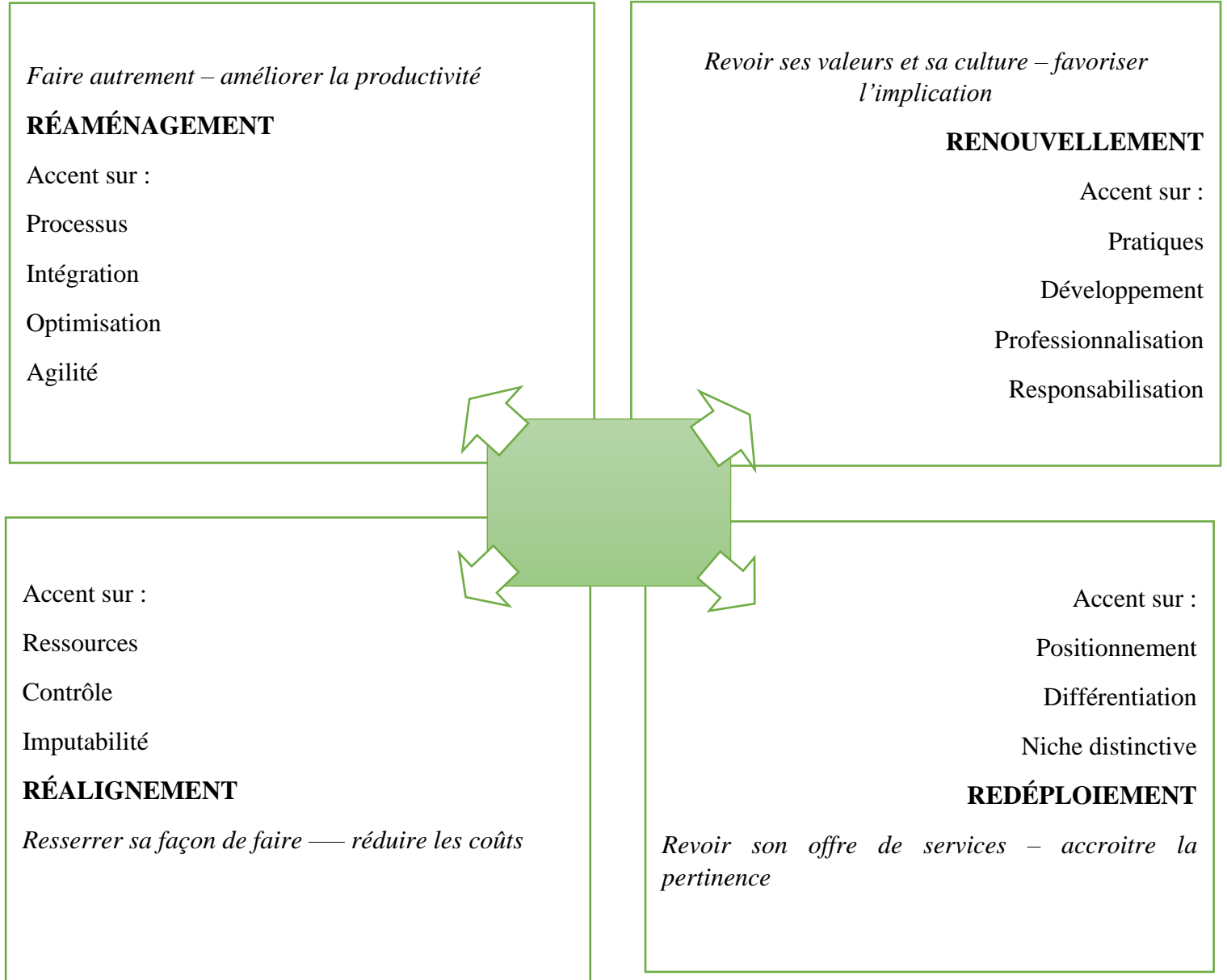
En raison de l'adaptation par des modifications graduelles à la stratégie existante, l'organisation doit effectuer des modifications qui peuvent être planifiées par la direction ou qui émergent de l'action sur le terrain (Séguin *et al.*, 2008, p. 296). Les gestionnaires doivent veiller à l'équilibre de l'organisation et assurer un minimum de stabilité nécessaire à sa survie (Hafsi et Demers, 1989, p. 233). Séguin *et al.* (2008) s'appuient sur quelques repères pour définir le changement radical ou le changement d'archétype. Ce dernier est une configuration autrement dit, un ensemble cohérent intégrant stratégie, structure et culture (Séguin *et al.*, 2008, p. 296). Ainsi, le changement radical est une transformation qui implique une nouvelle stratégie (modèle d'affaire, de positionnement, de développement, etc.) et qui nécessite une nouvelle structure et une nouvelle culture pour former une configuration cohérente (Séguin *et al.*, 2008, p. 296). Le changement radical permet à l'organisation de revoir ses systèmes et ses pratiques organisationnelles, et ce, dans le but de transformer ses ressources afin de devenir une nouvelle organisation.

Séguin *et al.* (2008) évoquent aussi une typologie de transformations organisationnelles. Ils distinguent la recréation, la revitalisation, la réorientation et le redressement. La recréation qui redéfinit l'organisation est une remise en cause des postulats de base où survient une transformation profonde (croyances et valeurs fondamentales). Par la suite, la revitalisation ou le changement des pratiques de l'organisation est une transformation proactive qui implique des arrangements structurels de l'entreprise. C'est un ajustement qui touche l'ensemble de la structure (Hafsi et Demers, 1989, p. 259). La réorientation, elle, est un changement d'activités qui permet à l'entreprise de répondre aux attentes du développement afin de devenir performante. Le changement implique donc une remise en cause de l'équilibre existant en modifiant ou en changeant le champ d'activité (Hafsi et Demers, 1989, p. 261). Le redressement, quant à lui, est une restructuration effectuée pour la survie à court terme de l'organisation (Hafsi et Demers, 1989, p. 261). Ce redressement vise à rationaliser les activités d'une organisation qui est dans une situation désespérée (Séguin *et al.*, 2008 p. 300).

1.2.2 Typologie proposée par Rondeau

De son côté, Rondeau (2008) s'appuie sur des recherches réalisées au Centre d'études en transformations des organisations. Il distingue quatre (4) types de transformations organisationnelles, dont le réaménagement (le processus), le réalignement (les ressources), le redéploiement (le positionnement) et le renouvellement (les pratiques). Le réaménagement permet à l'organisation de changer son processus organisationnel. Il permet d'accroître l'efficacité de ses systèmes par l'intégration de nouveaux outils. Ces derniers permettront de mobiliser des acteurs organisationnels, d'optimiser ses ressources et de s'orienter vers l'agilité. Le deuxième type de transformations, le réalignement, permet à l'organisation de s'appuyer sur des ressources face à plusieurs contraintes présentes dans son environnement, ce qui lui confère une valeur ajoutée par la mise en place du contrôle et de l'imputabilité. Le renouvellement, lui, permet à l'organisation de changer ses pratiques. Pour cela, l'organisation va revoir ses valeurs, sa culture et son niveau d'implication dans ses pratiques. Cela permet à l'organisation de s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue, alors que le redéploiement permet à l'organisation de se positionner au sein d'un environnement. Ainsi, l'organisation va revoir l'offre de son service en se positionnant sur une niche qui le distinguera sur un marché face à la concurrence. Cela peut s'atteler sur des alliances, des fusions-acquisitions, des unités d'affaires, des organisations virtuelles, de la diversification et de la concentration. Les quatre types de transformations évoqués par Rondeau (2008) mettent l'accent sur le but du changement. Selon Rondeau (2008), l'objectif du changement peut être centré sur le processus, les ressources, les pratiques et le positionnement.

Figure 1 : Le type de changement selon Rondeau (2008)



Source : Rondeau, A., (2008), L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, Télescope.

1.3 Les étapes d'une démarche de changement

Collerette *et al.* (1997) et Chgadna *et al.* (2020) ont abordé de deux manières distinctes les étapes du processus de changement. Chgadna *et al.* (2020) estiment que la perception du changement est différente d'un acteur à l'autre, car tous ne vivent pas la même chose, n'occupant donc pas la même place et n'étant pas soumis aux mêmes enjeux. Ainsi, la perception du processus dépend du type d'acteur, de sa place et des enjeux au sein du processus. Toutefois, Collerette *et al.* (1997) s'appuient sur une démarche systématique, soit un outil qui opérationnalise les intentions de changement, qui permet d'en vérifier le réalisme et les limites et qui facilite le choix des moyens à prendre. La démarche du processus de changement peut être répartie en cinq (5) phases :

– *une phase préparatoire*

Cette phase consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation afin de créer les conditions permettant de répondre à la problématique (Chgadna *et al.*, 2020). Cette étape permet à l'organisation de traduire l'objectif et la méthodologie que l'organisation doit adopter pour lancer le processus du changement.

– *une phase de diagnostic*

Le diagnostic permet à l'organisation de mettre en œuvre une série d'activités pour avoir une vision plus juste de la situation (Chgadna *et al.*, 2020). Cette étape peut se diviser : une analyse préliminaire et une analyse stratégique (Collerette *et al.*, 1997, p. 45). L'analyse préliminaire consistera à clarifier la situation en précisant la cible et en s'assurant que le moment est propice pour que l'organisation puisse agir alors que l'analyse stratégique met l'accent sur les caractéristiques internes et les conditions environnementales de l'organisation. Cela permet à l'organisation d'élaborer une stratégie d'actions (Collerette *et al.*, 1997, p. 45).

– *une phase de planification*

Le diagnostic effectué, l'organisation doit focaliser son énergie sur la planification. Cette dernière permet de définir les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité (Chgadna *et al.*,

2020). Le choix des actions doit être relatif au diagnostic fait en amont. C'est l'étape où l'organisation définit ses objectifs et construit le contexte organisationnel dans lequel les actions doivent être entreprises (Hafi et Demers, 1989, p. 220).

– *une phase de mise en œuvre*

Une fois le plan d'action conçu, l'organisation entreprend la mise en œuvre des actions qui exigera un encadrement efficace du processus de changement. Selon Chgadna *et al.* (2020), cette étape est toujours délicate, car elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distante de l'implication des acteurs et elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Collerette *et al.* (1997) affirment qu'il serait sage de prévoir des mécanismes de gestion de changement afin d'assurer un encadrement efficace du système de changement et de contrôler le plan d'action nécessaire à l'atteinte de ces objectifs.

– *une phase d'évaluation des effets*

L'évaluation des résultats consistera à faire un nouveau diagnostic ainsi que le suivi et l'ajustement des actions engagées, ce qui permettra de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et la situation désirée (Chgadna *et al.*, 2020). Cet écart permettra par la suite de connaître les facteurs ou les phénomènes qui expliquent ces résultats. L'organisation sera alors confrontée à deux choix : se contenter des résultats obtenus ou modifier ses objectifs en planifiant une nouvelle démarche de changement (Collerette *et al.*, 1997, p. 53).

1.4 Les modèles de gestion de changement

Les écrits recensent quelques modèles de gestion de changement qui sont utilisés par les organisations. À la lumière de la mise en œuvre et de la conduite du changement, le modèle de Kotter et le modèle de Lewin sont plus représentatifs pour notre recherche.

1.4.1 Le modèle de Kotter

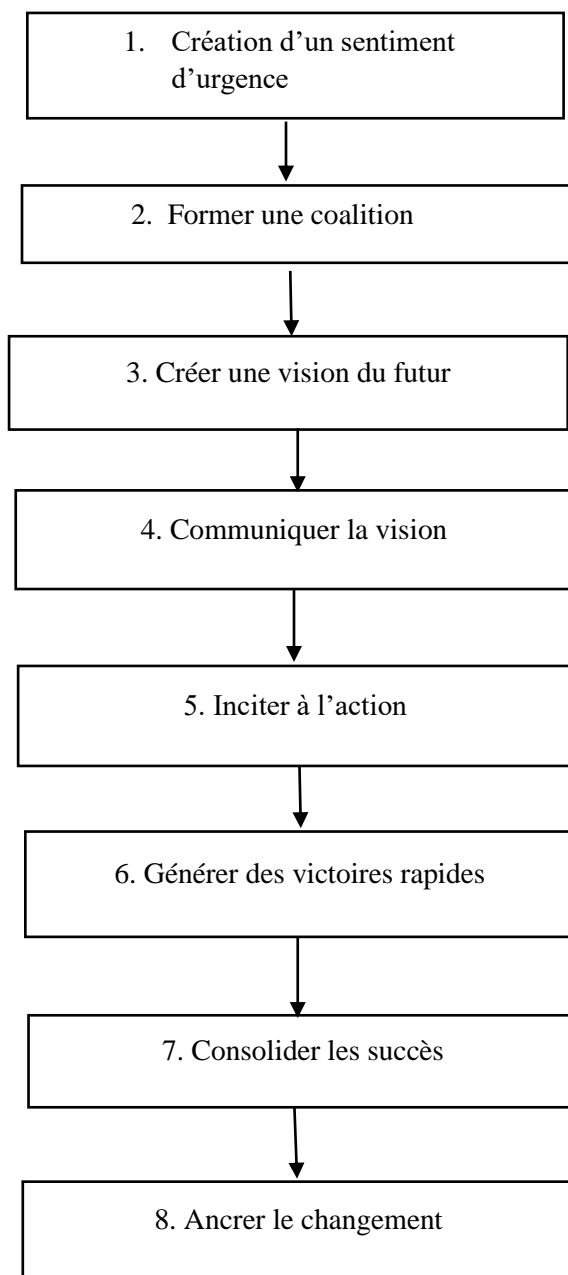
Le modèle de Kotter (1996) est l'un des premiers modèles de changement qui met l'accent sur le rôle et l'importance des *managers* dans la réussite des projets de changement. Pour Kotter, le

manager est le premier vecteur du changement. Ainsi, le manager doit accompagner les changements dans ses phases de réalisation. Selon lui, le manager doit s'appuyer sur des leviers lui permettant de mener à bien le processus de changement. Ces leviers sont la formation, la communication et l'accompagnement. Kotter propose d'ailleurs un modèle de déploiement du changement par les managers en huit (8) étapes :

- La première étape consiste à **créer le sentiment d'urgence**. Il s'agit précisément de prouver la nécessité de changer (ou les risques à ne rien faire) (Simonet *et al.*, 2002, p. 282). Ainsi, le manager doit faire l'utilisation d'un argumentaire afin de donner sens au changement;
- La deuxième étape consiste à **former une coalition**. Il s'agit pour les managers d'identifier les groupes relais qui vont relayer le changement. Les managers doivent être en mesure de connaître les collaborateurs censés jouer le rôle de relais afin d'appréhender leurs réactions et les leviers adéquats (Autissier *et al.*, 2018);
- La troisième étape consiste à **créer une vision du futur**. Il s'agit pour les managers de traduire le changement en termes de planification afin que les collaborateurs entrent dans la démarche (Autissier *et al.*, 2018);
- La quatrième étape consiste à **communiquer la vision du futur**. Il s'agit d'explicitier les étapes de la démarche afin que les collaborateurs puissent connaître l'objectif présent derrière les différentes actions ;
- La cinquième étape consiste à **inciter à l'action**. Il s'agit de traiter tout ce qui peut freiner les changements (peur, opposition, crainte) (Simonet *et al.*, 2002, p. 282).
- La sixième étape consiste à **générer des victoires rapides**. Les managers doivent montrer que le changement produit des résultats afin d'inciter les collaborateurs à s'investir dans la démarche (Autissier *et al.*, 2018);

- La septième étape permet de *consolider les succès*. Il s'agit pour les managers de s'assurer des compétences et des postures des collaborateurs pour amplifier le changement (Autissier *et al.*, 2018);
- Finalement, la huitième étape consiste à *ancrer le changement*. Il s'agit de vérifier les évolutions personnelles réalisées à la suite du changement (Simonet *et al.*, 2002, p. 282). Cela permet de faire le lien entre la situation à changer et le résultat obtenu dans la démarche.

Figure 2: Le modèle de Kotter



Source: KOTTER J., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.

1.4.2 Le modèle de Lewin

Lewin (1947), quant à lui, s'est davantage intéressée aux changements d'attitudes et de comportements des individus dans des ateliers collaboratifs. Lewin définit un modèle de conduite

de changement basé sur trois (3) phases, ce qui lui a permis de concevoir un modèle de gestion de changement.

La première phase (*unfreeze*) est considérée comme l'étape de dégel ou de la dé cristallisation. Ainsi, l'individu prend du recul sur ses comportements et attitudes afin de réduire la résistance au changement. Ce recul lui permettra de mettre en lumière les éléments néfastes au changement, et ce, dans le but d'entamer une modification de ses dits comportements.

La deuxième phase (*change*) est l'étape de la transition qui permet à l'individu d'apprendre les nouveaux modes de fonctionnement et d'expérimenter de nouveaux comportements. Ainsi, l'attitude des individus évolue et fait émerger de nouveaux comportements. À cette étape, l'individu modifie sa perception sur le changement et les limites de sa capacité d'adaptation.

Quant à la troisième phase (*refreeze*) appelée également phase du changement, l'individu trouve un équilibre qui lui permet d'intégrer les changements. Il porte une attention particulière à ses actions et s'adapte à son nouveau rôle. Ainsi, l'individu nécessite un soutien d'autrui afin de parvenir à porter un regard sur les phases antérieures.

Figure 3 : Le modèle de Lewin



Source : Autissier, D., Johnson, K., & Métais-Wiersch, E. (2019). *La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation-2e éd.* Dunod.

À la lumière de ce que nous avons évoqué, nous devons retenir que l'approche de gestion de changement de Lewin considère l'apprentissage et l'implication comme étant les processus clés pour parvenir à un changement de comportement (Burnes, 2004b). Les travaux de Lewin nous édifient sur la nécessité d'un travail de préparation consistant à faire dialoguer les membres du groupe concernés sur l'application du changement. Il apparait clairement que l'individu peut

développer de nouveaux comportements lorsqu'il peut s'exprimer au sein d'un groupe (Burnes, 2020). Une manière pour l'individu de se libérer afin de pouvoir vaincre la résistance au changement. De ce fait, le pouvoir de l'échange et de la discussion sont des éléments clés de l'appropriation du changement. Toutefois, les résistances pourraient amener les individus à adopter des comportements qui ne permettent pas de favoriser l'appropriation du changement. Dans cette perspective, Lewin nous dit qu'il est nécessaire d'adopter une communication interactive qui implique davantage l'individu qu'une communication passive (Belhabib-Filali et Karim, 2022). Cela nous explicite clairement le lien significatif entre la discussion et l'implication. C'est dans cette optique que le changement est expliqué, expérimenté et partagé entre les personnes avec l'aide des agents de changement (Autissier et Metais-Wiersch, 2018).

1.5 Le métier de consultant

Lorsqu'on emploie le terme « consultant », on pense à un « intervenant » qui est appelé à effectuer un mandat de consultation auprès d'une organisation (Dictionnaire Le Robert, 2015). Les consultants interviennent dans plusieurs champs d'expertise (marketing, contrôle de gestion, informatique, fusions-acquisitions, etc.) pour aider les organisations à mettre en place de nouveaux procédés, des stratégies, etc. (Dujarier, 2016, p. 118) Ainsi, il use des stratégies, des méthodes et des outils afin de rallier les individus à sa vision (Coulombe *et al.*, 2020). Les consultants conçoivent des dispositifs qui répertorient toutes les informations sur les activités des salariés (Dujarier, 2016, p. 23; Simonet *et al.*, 2009, p. 395). Les finalités des dispositifs sont centrées sur les objectifs; les employés doivent atteindre un certain nombre d'objectifs qui leur sont assignés. Leur rendement est ainsi chiffré à l'aide de pourcentages que les travailleurs doivent atteindre, et ce processus est accompagné d'une évaluation pour s'enquérir des résultats obtenus ainsi que de directives imposées par les consultants (Dujarier, 2016, p. 23). Les dispositifs répertorient des étapes à suivre pour atteindre les résultats et cela s'inscrit dans un rythme de travail.

Dans une situation de consultation, une relation entre un système client et un système-intervenant est toujours présente (Lepetit et Lévy, 2004). Ainsi, le consultant est sollicité pour faire face à un problème et faire évoluer une situation. Cela permet à l'organisation de choisir un consultant le mieux disposé à résoudre la situation. L'organisation peut faire appel à un consultant interne, à un

consultant externe, à un consultant en stratégie de contenu ou à un consultant en gestion du processus.

Cependant, la consultation s'est amorcée en Afrique de l'Ouest au début des années 1990, époque où l'on observe au Sénégal un milieu de consultation regroupant un noyau d'experts recrutés au sein des cabinets internationaux (Bredeloup, 2019). Néanmoins, Lavoie et Razanadrakoto (1997) note l'inexistence d'une politique nationale sur l'industrie locale du conseil en Côte d'Ivoire et au le Burkina Faso contrairement à d'autres pays (par exemple le Nigeria ou le Ghana). La naissance des programmes de développement agricole fondés sur la participation avait accéléré la création des cabinets de consultation. De plus, notons le rôle des bailleurs de fonds internationaux qui voulaient contourner les structures étatiques et leurs bureaux d'études afin de s'appuyer sur le secteur privé et les ONG (Lavoie et Razanadrakoto, 1997). C'est ainsi qu'au milieu des années 2000, on constate une myriade de consultants indépendants aux compétences et motivations contestées par le cabinet de consultation de la place (Bredeloup, 2019). C'est au cours de cette période que les bailleurs de fonds et plusieurs organisations internationales font appel à la consultation pour mener des évaluations et des formations dans un processus décentralisé, et où parallèlement le chômage croissant pousse des diplômés à rejoindre le milieu de la consultation afin de travailler à leur propre compte (Bredeloup, 2019). Toutefois, les cabinets de conseil, comme partout ailleurs, ne peuvent pas fonctionner seuls, tout le temps, sans l'aide de professionnels extérieurs (Lavoie et Razanadrakoto, 1997). C'est ainsi que des partenariats stratégiques se mettent en place entre les cabinets pour mener des contrats de consultation. Une manière de permettre aux cabinets d'établir leurs réseaux et dans une certaine mesure coordonner des interventions avec d'autres équipes pluridisciplinaires de l'industrie de la consultation (Détrie et Forrestier, 2002).

De surcroît, Dujarier (2016) nous renseigne sur le milieu de la consultation. Celui-ci est un espace professionnel centré sur trois dimensions, soit l'expérience, les normes sociales et la mobilité. Afin de pouvoir cerner le domaine de la consultation dont relève notre recherche, nous allons présenter ces dimensions et leurs implications au sein des organisations humanitaires dans la région de l'Afrique de l'Ouest.

Premièrement, dès le début de leur vie professionnelle, les consultants doivent apprendre des compétences leur permettant d'acquérir de *l'expérience* dans des cabinets d'audit, d'informatique ou de conseil (Dujarier, 2016, p. 177). L'expérience est importante au sein du milieu, car elle leur permet de maîtriser diverses méthodes et traiter de plusieurs sujets. De plus, notons que les consultants ont conçu des méthodologies, des interventions formalisées avec des processus types, qui composent le cycle-conseil (Simonet *et al.*, 2009, p. 3). Cette expérience leur permet d'apprendre la méthode qui constitue la réelle spécialité des consultants (Dujarier, 2016, p. 176). En effet, celle-ci leur octroie une meilleure compréhension de différents enjeux et sujets, ce qui leur permet ensuite de trouver la meilleure manière de pouvoir résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés, et ce, même lorsqu'il ne s'agit pas de leur spécialité (la conduite du changement, le marketing, les fusions et acquisitions, le contrôle de gestion, les finances, etc.). Cependant, les études traitant des spécialités des consultants dans les organisations humanitaires en Afrique de l'Ouest se font rares. Toutefois, Bredeloup (2019) nous dit que les consultants sont souvent appelés pour l'accompagnement de certaines actions des organisations humanitaires au Sénégal. De plus, Bredeloup (2019) souligne que l'expérience acquises dans le milieu confère aux consultants la maîtrise de la méthode leur permettant de collaborer avec des structures humanitaires.

Deuxièmement, précisons que *les normes sociales* font que l'espace professionnel de la consultation est hiérarchisé sur trois niveaux principaux (Dujarier, 2016, p.179). On y retrouve les jeunes consultants, les responsables de projet, chef de mission, animateurs ou *teams leaders* et les gestionnaires (Dujarier, 2016, p.179). De ce faite, les jeunes consultants, quant à eux, effectuent majoritairement des tâches partielles qui sont organisées et assemblées par des responsables d'équipes. Et les gestionnaires qui peuvent mener des mandats plus importants et ceux-ci dominent le niveau hiérarchique de la consultation. Ainsi, ils aident les organisations à franchir des caps et à faire face aux problèmes et aux défis qu'elles rencontrent (Simonet *et al.*, 2009, p. 4). Toutefois, ceux qui se sentent plus à l'aise se trouvent normalement au sommet de la hiérarchie; ils ont des responsabilités et des privilèges. Ainsi, chacun des membres du milieu de la consultation occupe une place précise dans la hiérarchie du groupe, et distribue des reconnaissances ou son mépris aux autres, relativement à sa situation (Dujarier, 2016, p. 180). Néanmoins, dans les organisations humanitaires en Afrique de l'Ouest, on retrouve plus des gestionnaires, des chargés de mission,

des prestataires (Bredeloup, 2019). Or, Dujarier (2016) nous dit que ces derniers relèvent de la hiérarchie dans le milieu de la consultation.

Par ailleurs, *la mobilité* oblige les consultants à ne pas s'attacher à un poste ou à une entreprise (Dujarier, 2016, p. 183). Cette mobilité contribue à l'évolution de la carrière, car celle-ci leur offre plusieurs opportunités d'effectuer des mandats de consultation. En fait, il est essentiel pour les consultants de jouir d'une réputation qui leur permet de mener plusieurs projets et ainsi d'obtenir une crédibilité professionnelle (Simonet *et al.*, 2009, p. 225). Donc, les consultants interviennent sur diverses problématiques, ce qui leur permet d'entretenir un réseau, élément crucial dans la poursuite de leur carrière. Toutefois, notons qu'en Afrique de l'Ouest, Bredeloup (2019) souligne que la mobilité des consultants dans les organisations humanitaires est d'une durée ponctuelle qui peut s'échelonner sur des jours ou des mois. C'est ainsi que cette mobilité est un moyen pour le consultant d'accroître sa sécurité et sa progression professionnelle (Tillou et Igalens, 2012). Bien entendu, cette mobilité des consultants s'observe également auprès des consultants intervenant dans les organisations humanitaires de la région ouest-africaine (Adams, 2014).

Pour mieux comprendre le milieu de la consultation, il est nécessaire de souligner les travaux de Dujarier (2016) qui nous renseigne sur un ensemble d'éléments qui caractérisent cet espace. C'est ainsi qu'on y retrouve l'obéissance et la performance, l'incarnation du capitalisme néolibéral, la qualification des consultants au même titre que les autres travailleurs.

Dans un premier temps, rappelons que le milieu de la consultation prône aussi l'obéissance et la performance (Dujarier, 2016, p. 183). Les consultants doivent montrer une certaine obéissance à l'endroit de leurs supérieurs et des autres organisations partenaires. Ces derniers leur donnent la possibilité de créer, depuis qu'ils existent, des entreprises qui leur permettent d'exercer leurs activités (Simonet *et al.*, 2009, p. 2). Cette obéissance leur procure une certaine reconnaissance qui peut se manifester sous plusieurs formes. Alors, les consultants doivent accepter de faire des « tâches chiantes dans des conditions extrêmes » tout en étant « obéissants, soumis et adaptables » (Dujarier, 2016, p. 183). Bref, la présence et l'implication des consultants dans le milieu de la consultation sont assujetties au principe de reconnaissance et de redevabilité (Dujarier, 2016, p. 106).

Le deuxième point fait référence au métier des consultants qui relève d'une idéologie consistant à poursuivre l'incarnation du capitalisme néolibéral (Baron, 2008; Dujarier, 2016, p. 94) : une invention récente liée au déploiement d'une économie de capitalisme de marché apparue depuis l'avènement de la financiarisation des marchés (Saives et *al.*, 2017, p. 112). En effet, le travail des consultants s'inscrit dans la quête socialement légitime de richesse, sans limite interne (Dujarier, 2016, p. 94). C'est ainsi que Wallerstein et Braudel (2008) note que le « désir rationnel de maximiser l'accumulation des richesses » l'emporte dans les conflits avec d'autres objectifs et que la poursuite de ses propres intérêts y est socialement légitime (Bridel, 2009). Bien entendu, le travail des consultants dans les organisations humanitaire est également subordonné à l'accumulation infinie de la richesse (Bredeloup, 2019). C'est donc dans cette optique que nous pouvons dire que leurs activités dans les organisations humanitaires s'inscrivent dans le capitalisme néolibéral (Tillou et Igalens, 2012). Cependant, les consultants agissent à courte vue en suivant la pensée dominante, soit les modes qu'ils contribuent à créer eux-mêmes, ou en défendant les intérêts d'autres acteurs (Simonet et *al.*, 2009, p. 4). Par contre, les consultants refusent d'admettre cette hypothèse, et s'orienter vers un comportement professionnel éthique (Lescarbeau et *al.*, 1990, p. 68). Ils admettent ne pas avoir le choix d'être consultants et sont de fervents défenseurs d'une économie dans un monde en pleine mutation. Or, le nouveau système économique les positionne dans un univers où règne la compétition ou ils mènent une vie qui transforme les rapports sociaux (Saives et *al.*, 2017, p. 84). C'est ainsi que les consultants développent des activités et des valeurs qui leur permettent de construire une dynamique sociale dans un milieu dont ils sont les seuls à comprendre le fonctionnement (Dujarier, 2016, p. 240).

Le troisième point renvoie au fait que les consultants admettent être des salariés au même titre que les autres travailleurs, mais leur réalité fait apparaître plusieurs contradictions (Tillou et Igalens, 2012).). Effectivement, le travail des consultants nécessite la mise en place de dispositifs de standardisation et d'appauvrissement des tâches, de diminution de l'autonomie des opérateurs, d'informatisation des activités, etc. qui sont défavorables à leur propre emploi et à l'activité qu'ils doivent encadrer (Dujarier, 2016, p. 154). De ce fait, notons que le rôle des consultants est d'imaginer, quantifier et adapter des dispositifs standards (Dujarier, 2016, p.161). Toutefois, notons que ces outils contribuent à réduire le nombre d'employés d'une organisation, automatiser certains processus de travail ect. (Teneau et *al.*, 2011, p.269). Néanmoins, dans les organisations

humanitaires, Delmonteil et *al* (2018) note la présence de dispositifs d'analyse et d'évaluation ainsi que de dispositifs de contrôle des activités dans les chaînes logistiques humanitaires. Or, cette situation n'est pas socialement confortable, car, aux yeux des autres travailleurs, ils font un « sale boulot » (Dujarier, 2016, p. 158). Ce qui fait que leurs rôles et leurs identités professionnelles sont flous ou fluides (Simonet et *al.*, 2009 p. 1), et leurs images ont toujours été ambiguës, voire contradictoires (Simonet et *al.*, 2009, p. 421). Ainsi, ces réalités révèlent qu'ils acceptent le travail de consultant par conviction, par idéologie (Dujarier, 2016, p. 154). Ils sont des cadres du capitalisme néolibéral salarial (Dujarier, 2016, p. 94).

1.5.1 Catégories de consultants

Il est important de différencier le consultant en stratégie de contenu du consultant en gestion du processus. Le consultant s'attardant davantage au contenu est un expert bénéficiant d'une autorité de compétence prouvée et reconnue, souvent « propriétaire » du problème qu'il s'approprie pour pouvoir le résoudre (Bouchez, 2012, p.59). Le consultant pourra aider l'organisation à faire face à ces problèmes, il peut évoluer et naviguer entre plusieurs postures mais demeure, par sa position, en situation de relative extériorité par rapport au client (Bouchez, 2012, p.59). Ce travail permet alors à l'organisation d'atteindre son objectif grâce à la solution proposée et de s'inscrire dans la démarche du changement (Bouchez, 2012, p.59).

À l'opposé, le consultant lié au processus est dans une optique de facilitation, qui lui permet de s'orienter en fonction du processus de résolution du problème posé. Il cherche des moyens d'améliorer le fonctionnement du système client au niveau de ses processus de résolution de problème (Bouchez, 2012, p.58). Ce consultant contribue à l'opérationnalisation du processus de changement en mettant ses compétences au service de l'organisation. Il n'a aucun pouvoir de décision dans le processus, mais il influence les individus tout au long de celui-ci en les encourageant à s'impliquer dans le projet de transformation (Lescarbeau, 1998).

1.5.2 Les consultants internes

Les consultants internes sont des ressources disponibles à l'intérieur des organisations. Ils font partie intégrante de l'organisation et connaissent celle-ci de fond en comble (Mire-ô, 1990, p. 58).

Ainsi, le consultant interne est une ressource plus polyvalente, mais moins spécialisée que le consultant externe auquel les organisations font appel pour une expertise plus précise (Simonet *et al.*, 2009, p. 404). Lors de leur consultation, les consultants internes regroupent l'ensemble des activités relevant de l'organisation, de la conduite des changements et de l'accompagnement des équipes du client tout au long du projet, en aidant à transférer la propriété et en transférant les compétences nécessaires à l'exécution continue (Phillips *et al.*, 2015, p.9). Ainsi, l'apport du consultant interne dans la transformation de l'organisation est crucial, et ce, également grâce à l'appui qu'il apporte aux consultants externes par le biais de ses connaissances sur l'organisation.

1.5.3 Les consultants externes

Contrairement aux consultants internes, les consultants externes émanent de l'extérieur de l'organisation, soit des cabinets d'expertise ou des firmes de conseil (Simonet *et al.*, 2009, p. 2). Les consultants externes sont considérés comme étant plus expérimentés dans leurs champs d'expertise, car ceux-ci sont intervenus dans plusieurs organisations et sur diverses problématiques, ce qui leur confère une expérience plus variée que celle du consultant interne. Les consultants externes peuvent accompagner une organisation dans le lancement d'une démarche et accompagner l'action du consultant interne (Tutoy, 1998, p. 42).

Les organisations font appel à des consultants externes pour diverses raisons (Gilbert et Lancestre, 2008, p.15) :

- L'organisation ne dispose pas des ressources internes pour mener la mission, le projet de service, etc.;
- L'extériorité et la neutralité constituent des conditions requises par l'organisation pour la réussite de la mission;
- Le temps disponible à l'organisation est insuffisant;
- La confidentialité est nécessaire.

En définitive, le choix d'un consultant interne ou externe doit se faire en tenant compte de plusieurs facteurs, dont l'expérience, les méthodes, les outils et le budget (Gilbert et Lancestre, 2008, p.77).

Ces différents facteurs permettront à l'organisation de sélectionner le consultant qui répond réellement à ses besoins face à la situation problématique.

1.5.4 Le consultant en gestion de changement

Compte tenu de son importance dans le processus de changement organisationnel, il est important de nous intéresser au consultant en gestion de changement.

Le consultant en gestion de changement intervient pour aider le manager ou le décideur dans sa manière de mettre en place le changement (Bareil, 2004, p. 162). Il doit collaborer avec les gestionnaires de l'organisation en agissant sur ses dispositifs organisationnels : sa structure, ses processus et son système d'information (Laurenceau *et al.*, 2014). Afin de mettre en œuvre ces phases du changement, l'organisation doit prendre des mesures qui mènent à un bon accompagnement tout au long de ces étapes (Laurenceau *et al.*, 2014). Le consultant en gestion de changement conduit donc le processus qui permet le passage d'une organisation d'un état à un autre, tout en entraînant les employés concernés vers la trajectoire visée par le projet de l'organisation (Laurenceau *et al.*, 2014). Dans cette perspective, la réussite de la transition dépend de l'implication des acteurs du changement.

1.6 Le client

Dans le langage du milieu de la consultation, on appelle « client » toute personne physique ou morale qui fait appel au service d'un consultant. La consultation suppose la mise en harmonie de la demande (la mission confiée) avec un besoin (les exigences de la situation réelle) et une offre de service (Simonet *et al.*, 2009, p. 231). Il en résulte une relation entre le consultant et le client. Le succès de la consultation est lié au succès de la relation entre le client et le consultant (McKinney et Kellogg, 1984 cités par Roy et Savoie, 2012). Le processus de consultation est un processus relationnel dans lequel la qualité de la relation est prédominante (Roy et Savoie, 2012). Outre le fait que le consultant aide l'organisation à résoudre les problèmes auxquels elle fait face, il permet également à l'organisation de comprendre la nécessité et les possibilités du changement dans son environnement (Schein, 1999). Il crée une relation de confiance et de partenariat qui permet aux deux parties de pouvoir collaborer et de maintenir cette collaboration au fil des ans. C'est ainsi que

les deux parties travaillent ensemble dans une relation de partenariat lors des mandats de consultation.

Par ailleurs, notons que l'intervention du consultant est une démarche qui consistera à créer de la valeur pour le client et accessoirement pour le consultant (Bouchez, 2012, p.179). Pour comprendre le terme création de valeur, référons-nous aux raisons qui conduisent une organisation à faire appel à la consultation (Bouchez, 2012, p.180). Roy et Savoie (2012) soulignent la nécessité pour les organisations de dépenser des sommes importantes dans la consultation avec l'espoir d'un retour d'investissement par la maximisation de leurs ressources, de nouvelles idées et une méthode pour résoudre le problème. En effet, tout ce qui contribue à raccourcir et à optimiser le temps, dans toutes ses déclinaisons, concourt à la création de la valeur pour le client (Bouchez, 2012, p.180). C'est ainsi que le consultant accélère le processus et est considéré comme étant une ressource instrumentale. De plus, notons que les organisations sont à la recherche croissante de l'évolution du travail intellectuel à travers des interactions personnelles et collectives. Le consultant apporte des nouvelles idées, partage ses expériences et son savoir-faire lors de son intervention. De ce fait, le consultant est considéré comme étant une ressource cognitive (Bouchez, 2012, p.181). Finalement, notons que chaque consultant adopte une approche méthodologique pour intervenir dans une organisation. C'est dans cette optique que la maîtrise de la méthode est la vraie spécialité du consultant pour conduire une mission appropriée et pertinente auprès d'un client (Dujarier, 2016, p. 176). Cette approche permet donc au consultant d'être une ressource méthodologique pour le client (Bouchez, 2012, p.181).

1.7 La maturité organisationnelle dans le changement

La maturité est définie comme la capacité d'une organisation à faire face à des changements au fur et à mesure que l'organisation acquiert de l'expérience (Argote et Miron-Spektor, 2011). Soparnot (2010), de son côté, décrit la capacité organisationnelle de changement (COC) comme étant l'aptitude de l'entreprise à produire de façon répétée (sur le long terme) des réponses variées concordant (différents types de changement) à des évolutions environnementales (contexte externe) ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective, au sein de l'entreprise, la transition induite par cette dernière. Ainsi, il est important de savoir si l'organisation est conditionnée pour implanter des changements. De ce fait, l'organisation peut prôner une adaptation

à un changement initié postérieurement aux facteurs qui la déterminent (Soparnot, 2010, p. 66). Une proaction est alors nécessaire; celle-ci s'oriente vers un changement pionnier permettant à l'organisation de générer des adaptations ultérieures face à un contexte de concurrence (Soparnot, 2010, p. 66). Elle permet à l'organisation de contrer tout ce qui peut l'affecter au sein de son environnement. Ainsi, la maturité organisationnelle est un avantage face au changement (Renard et Saint-Amant, 2003).

Dans une étude sur le changement organisationnel réalisée dans le cadre de la pandémie du coronavirus, les gestionnaires affirment que la crise a révélé que les organisations étaient matures face aux défis du XXI^e siècle (Frimousse et Peretti, 2020). Toutefois, la crise a perturbé les activités de certaines organisations. C'est dans cette optique que les start-ups ont gelé des embauches pour une durée indéterminée (Donthu et Gustafsson, 2020). De plus, la crise a contraint les entreprises de fabrication à suspendre leurs activités (Kumar et *al.*, 2020). Cependant, la pandémie de COVID-19 offre de grandes opportunités aux entreprises pour s'engager dans des changements (Donthu et Gustafsson, 2020). De ce fait, pour les entreprises de services, c'est l'avènement d'une transition numérique et la mise à profit de nouvelles capacités technologiques qui leur ont permis de s'inscrire dans la continuité face au changement (Frimousse et Peretti, 2020). Pour les organisations humanitaires, le constat brutal d'une urgence planétaire a mis en exergue le poids des bureaucraties, la fragilité des modèles économiques, la menace des jeux de pouvoir et l'impact ambivalent des technologies (Troit, 2020). De ce fait, la mise en lumière des dysfonctionnements et blocages offre une véritable opportunité de réforme (Troit, 2020). Compte tenu de cette situation qui met en évidence le numérique et le contrôle des actions, la mondialisation fait que les organisations humanitaires doivent repenser leurs pratiques organisationnelles, en procédant à des changements profonds centrés sur des nouveaux modèles alternatifs (Bidisse et Kamgang, 2021). C'est ainsi que ces nouveaux changements pourraient favoriser la digitalisation, la simplification des activités et mieux une meilleure exploitation du potentiel novateur des acteurs locaux (Troit, 2020). Or, ces changements pourraient perturber les actions de l'organisation et le comportement des individus (Donthu et Gustafsson, 2020). Une compétence externe est nécessaire afin de contribuer à des ajustements entre les normes de gouvernance et la diversité des réalités sociales et sanitaires (Troit, 2020). De plus, la pandémie révèle aussi clairement de nouvelles formes d'engagement, des innovations sociales et partenariales, la fin du cloisonnement entre

humanitaire et contexte d'intervention. En effet, notons que Maltais (2022) souligne des conditions préexistantes et l'agilité organisationnelle dans les organisations humanitaires. Toutefois, les organisations doivent prôner des nouveaux changements organisationnels afin de s'adapter au contexte d'incertitude induit par la pandémie. Même si ces facteurs constituent des éléments clés de la continuité des activités des organisations humanitaires, certaines organisations devront faire appel à la consultation pour s'inscrire dans une transformation organisationnelle aux fins d'assurer leur pérennité organisationnelle (Mignon, 2009).

Par la suite, une autre étude portant sur le changement organisationnel a observé l'importance d'une approche d'autorégulation (Joana *et al.*, 2012). En se concentrant sur les caractéristiques individuelles, organisationnelles et communicationnelles, les chercheurs ont observé que la capacité de l'organisation doit reposer sur la perception du changement, son interprétation et la préparation à celui-ci (Joana *et al.*, 2012). Une organisation qui prend en compte ces caractéristiques peut favorablement réussir son changement organisationnel.

De son côté, Collerette (2008), dans son étude sur le changement organisationnel au sein des administrations publiques du Québec, suggère une gestion disciplinée du changement. Ainsi, le changement doit se traduire par la mise en place d'une méthode qui mettra l'accent sur l'encadrement du changement afin de considérer plusieurs éléments indispensables (stratégie de mise en œuvre, nouvelles pratiques, contraintes, outils) qui mèneront à sa réussite (Collerette, 2008).

1.8 Leadership de changement

La plupart des managers sont réellement préoccupés par la difficulté d'encourager et de conduire le changement (Medinilla, 2012). De ce fait, tous ceux qui ont déjà essayé de changer un groupe de personnes ou même le comportement d'une seule personne savent à quel point le changement est difficile (Nicola *et al.*, 2020). C'est ainsi que Tang (2019) nous dit que le leadership est l'une des habiletés stratégiques en contexte de changement. De plus, le leadership est considéré comme l'un des processus les plus influents dans le comportement de l'être humain (AL-Nawafah *et al.*, 2020). Néanmoins, exercer un leadership en temps de changement requiert des compétences spécifiques de la part des managers. Or, en contexte de changement, ces derniers sont dans une

situation d'ambiguïté et de complexité et doivent souvent faire preuve de leadership pour affronter de nouveaux défis, tout en prenant des mesures importantes (Audet *et al.*, 2020). C'est dans cette optique que le recours à la consultation est fortement recommandé afin d'amener une compétence spécifique aux fins d'exercer un leadership en temps du changement (Autissier et Moutot, 2003, p.44). De plus, les consultants sont capables d'inspirer les gens quant à la direction à prendre et aux objectifs à atteindre (Thibault, 2014). C'est ainsi que la consultation aligne toutes les ressources (processus, structures, valeurs, culture) disponibles au service du mandat, des objectifs et des stratégies de l'organisation (Dym et Hutson, 2005). En d'autres termes, le caractère, les compétences, le style et l'expérience du consultant doivent correspondre à des qualités comparables dans l'organisation qu'il dirige (Alvesson et Blom, 2019). De ce fait, l'alignement entre la consultation et l'organisation semble être la clé d'un leadership efficace (Dym et Hutson, 2005).

Par ailleurs, il nous apparaît nécessaire d'établir clairement le rôle du leadership dans la consultation (Thibault, 2014). Bien qu'il soit utile de connaître l'influence du leadership dans la consultation, il s'avère nécessaire pour notre étude d'identifier et de comprendre quelles sont les meilleures pratiques de leadership dans les mandats de consultation (Wootten et Kaslow, 2020). En effet, Bareil (2004) nous dit que les consultants sont des leaders transformationnels qui doivent pratiquer un style de leadership cohérent avec la nécessité de mobiliser tous les collaborateurs dans la démarche. Or, Thibault (2014) nous dit que le leadership s'ancre dans la personnalité de l'individu. De ce fait, le leadership dans le cadre de la consultation s'acquiert. Dans cette optique, il convient de noter que ce ne sont pas tous les consultants qui exercent un leadership de consultation. Toutefois, Lungescu *et al* (2015) nous parlent des caractéristiques du consultant associées au leadership dans la consultation. De ce fait, pour exercer le leadership dans la consultation, le consultant doit avoir des traits de personnalité tels que la sociabilité, l'amour des autres, la proactivité sociale, la sensibilité interpersonnelle, la confiance en autrui et l'intérêt pour des expériences variées, ce que Dym et Hutson (2005) considèrent comme étant du talent et du caractère. De plus, Lungescu *et al* (2015) évoquent des critères d'efficacité émanant des circonstances dans lesquelles le consultant va diriger l'organisation. Ces caractéristiques personnelles et ces circonstances organisationnelles permettent aux consultants d'« inspirer une vision partagée » afin d'agir sur l'environnement interne de l'organisation (Stoller, 2020; Salicru,

2020). De cette manière, le consultant pourra exercer un leadership durant le mandat de consultation (Thibault, 2014). Toutefois, l'excellence en matière de leadership dans la consultation requiert une adéquation entre le savoir-faire du consultant et les circonstances dans lesquelles se déroule l'intervention (Dym et Hutson, 2005). C'est ainsi que Saives et *al.* (2017) nous disent que si le leadership s'adapte à la situation, l'organisation ou la situation naissent du leadership.

Pour qu'une organisation réussisse à faire preuve de leadership en temps de changement, une attention particulière doit être portée à l'échelle du leadership au sein de l'organisation (Masmoudi, 2020). À ce niveau, la direction doit prôner un leadership qui donne une marge de liberté aux collaborateurs lors des moments de changement (Susilo, 2018). Il est essentiel que les collaborateurs se sentent comme des parties prenantes dans la recherche des pistes de solutions adaptées (Gril, 2020). De ce fait, les dirigeants incitent les collaborateurs à prendre part aux décisions sans aucune coercition (Gril, 2020). Une manière de pouvoir favoriser l'engagement des collaborateurs afin de transformer collectivement l'organisation. Bien entendu cela dépend entièrement du style de leadership mis en place dans l'organisation. Il convient de noter qu'il existe plusieurs styles de leadership et chaque organisation à son propre style de leadership (Susilo, 2018). De ce fait, nous pouvons affirmer qu'un style de management autocratique, centré sur l'autorité, le pouvoir et le contrôle ne permettra pas aux collaborateurs de s'exprimer afin de pouvoir s'assurer que la direction prise par l'organisation est claire. C'est dans cette perspective que Nadisic (2017) nous dit que les organisations doivent mettre en œuvre un leadership juste pour que les dirigeants de l'organisation réalisent un leadership à la fois transformationnel et transactionnel sous forme d'épanouissement, d'engagement et de performance à long terme. De cette manière, chaque décision prise par l'organisation est collectivement coconstruite et débattue par tous les membres de l'organisation (Bédard et Miller, 2003,p.333). Une manière de permettre à l'organisation d'adopter un leadership efficace en fonction de chaque situation dans laquelle elle se trouve.

1.9 Le management des organisations humanitaires

Notre étude s'intéresse aux organisations humanitaires. Ainsi, il est important d'expliquer le système de gestion qui caractérise les organisations humanitaires par rapport aux autres types d'organisations.

Pour débiter, Quéinnec et Igalens (2004) évoquent une évolution des aspects de gouvernance des organisations humanitaires : la gouvernance des organisations humanitaires dépend du contexte environnemental, de la gestion financière (sources de financement), de la création d'une valeur économique (mode d'action) et du contrôle de l'action (bailleurs de fonds). Les organisations humanitaires poursuivent un but non lucratif dont l'activité principale consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à gérer des projets d'assistance ou de développement. Ainsi, le management des organisations humanitaires repose sur un style de gestion très particulier regroupant un ensemble d'acteurs indispensables dans la gestion de l'intervention (Couprie, 2012). D'ailleurs, plusieurs facteurs (mission sociale, attentes des parties prenantes, contexte environnemental) ont une influence sur la mise en place d'un mode de gouvernance des organisations humanitaires, gouvernance qui évolue au fil des années (Couprie, 2012). En effet, les organisations humanitaires doivent tenir compte de plusieurs paramètres dans un lieu d'intervention donné, dont l'adaptation au contexte, le professionnalisme et l'efficacité de l'intervention (Couprie, 2012). Ces paramètres influencent les actions des organisations humanitaires et doivent par conséquent être mis en exergue afin de pouvoir mener une intervention efficace.

Par ailleurs, hormis les facteurs qui influencent le style de gestion des organisations humanitaires (contexte d'intervention, attentes de parties prenantes), notons que le mode de gestion financière fait partie des facteurs qui influencent le style de gestion de celles-ci (Quéinnec et Igalens, 2004; Couprie, 2012). Les organisations humanitaires dépendent presque exclusivement du financement des donateurs (ONG) et des états (OIG). Elles ne peuvent donc pas lancer une intervention en cas de catastrophe ou d'aide au développement avant que le financement ne soit disponible (Seaman, 1999, cité par Balcik *et al.* 2010). De ce fait, le facteur financier qui soutient les actions des organisations humanitaires joue un rôle important dans leur fonctionnement. Or, la mise en œuvre des actions de manière efficace participe à la survie des organisations humanitaires (Petibon, 2014). C'est ainsi que toute une partie de financement est accordée à la promotion des valeurs de l'action humanitaire et non aux actions elles-mêmes (D'Almeida, 2019). Ce cadre cognitif a été imposé ces dernières années par les bailleurs de fonds et les partenaires locaux qui exigent une gestion de plus en plus managériale des organisations humanitaires (Petibon, 2014). Ainsi, les organisations humanitaires se professionnalisent de plus en plus, au même titre que les autres organisations.

Or, les organisations humanitaires évoluent par des actions centrées sur la temporalité. Leurs interventions s’inscrivent dans le temps (court, moyen et long terme). Ainsi, des actions sous forme de projets et de programmes sont mises en place par les organisations humanitaires. Cela nécessite de préparer les collaborateurs à ces changements, mais aussi de leur donner des outils pour être à l’aise avec leurs nouvelles responsabilités. Que les organisations soient non gouvernementales (ONG) ou intergouvernementales (OIG), une infime partie de leur financement est allouée aux consultants pouvant leur permettre de gérer le changement organisationnel. Cela s’oriente avant tout vers une performance opérationnelle cruciale pour le management stratégique des organisations humanitaires (Couprie et Erwann, 2012). De plus, les organisations humanitaires doivent être redevables aux bailleurs de fonds. C’est ainsi que le processus de redevabilité s’ajoute au processus de décision des organisations humanitaires (Couprie et Erwann, 2012). Même si aucune étude ne révèle les allocations liées aux services des consultants, la recherche (Dauvin, 2004; Quéinnec, 2003) mentionne que des allocations de ressources financières sont orientées vers des services d’évaluation, de gestion des programmes, de conduite du changement, etc. Néanmoins, sur les sites¹ Internet des organisations humanitaires, les publications d’offres de consultation sont fréquentes, indiquant toutes les conditions liées au mandat de consultation. La consultation permet aux organisations de pouvoir créer une efficacité organisationnelle et d’atteindre les résultats de ces actions. C’est ainsi que les organisations humanitaires ont recours à des consultants, ce qui leur confère une performance sociale, mais également une stratégie qui contribuera à donner une meilleure image de l’organisation auprès des bailleurs de fonds (D’Almeida, 2019).

¹ <https://jobs.jobvite.com/mercycorps?t=Consultant>
<https://www.unhcr.org/consultancies.html>
<https://www.who.int/careers/other-contractual-arrangements>

1.10 Problématique de recherche

1.10.1 La nécessité de procéder à un diagnostic organisationnel

Tout d'abord, la consultation consiste en une série d'actions visant à transformer une situation problématique en quelque chose de plus adéquat (Lescarbeau *et al.*, 2003). Il s'avère important de rappeler que la gestion du changement organisationnel est un processus complexe (Bottin, 1991, p. 14). Elle nécessite de mobiliser des personnes physiques, des structures, des relations d'activités, des perceptions, des intérêts, des buts et des croyances (Rondeau et Thiébaud, 1995). Les consultants mettent en place ce que Roy (2008) appelle « une alliance productive », qui se définit comme un système de transition pour Rondeau et Thiébaud (1995). Il s'agit d'une approche qui intègre une efficacité organisationnelle tout en traitant de la qualité de la démarche et de l'impact positif sur l'organisation (Lungescu, 2017). Or, lors de la mobilisation des ressources, les consultants peuvent faire face à des résistances, des routines défensives qui peuvent apparaître à l'intérieur de l'organisation (Roy, 2008). La démarche nécessite des allers-retours avec la structure de l'organisation. Ainsi, les consultants doivent faire preuve de leadership en suscitant l'intérêt des collaborateurs afin que ces derniers participent activement au changement organisationnel. Néanmoins, cela peut s'avérer difficile dans un contexte de crise (Rondeau et Thiébaud, 1995). Même si leur intervention prime dans un contexte de crise, les consultants sont dans l'obligation d'user de leur crédibilité afin de rallier les individus à leur vision du changement (Collerette *et al.*, 1997 p. 148; Villette, 2003; Coulombe *et al.*, 2020). Bien entendu, le processus du diagnostic organisationnel peut s'avérer une tâche complexe pour le consultant, mais nécessaire lors de la gestion du changement organisationnel (Connell *et al.*, 2001).

1.10.2 Des actions en adéquation avec la satisfaction de l'organisation

Les études (Mongrain, 2012; Soriano *et al.* 2002; Lungescu, 2017) ont rappelé l'importance de l'adéquation des pratiques des agents de changement aux satisfactions des organisations dans les mandats de consultation. Cette adéquation se définit par une série d'actions visant à transformer la situation problématique en quelque chose de plus adéquat (Lescarbeau *et al.* 2003). Ainsi, les consultants vont mettre en œuvre des moyens d'action qui sont en adéquation avec certaines caractéristiques et qui satisferont l'organisation (Mongrain, 2012; Rondeau et Thiébaud, 1995). Ces caractéristiques sont notamment liées à la nécessité d'impliquer les employés au cœur de la

démarche d'intervention et, dans une certaine mesure, à la planification future de l'organisation (Soriano *et al.*, 2002). Or, il s'avère nécessaire de disposer de leviers et de marges de manœuvre afin d'établir progressivement l'action (Villette, 2003).

Bien que les marges de manœuvre permettent aux consultants d'agir en ayant le contrôle de l'intervention, il apparaît souvent que la marge de manœuvre du consultant est restreinte et limitée par le client (Bouchez, 2012, p.190). Or, il n'y a pas de consultation efficace si le consultant n'a pas établi et maintenu une relation constructive avec le client (Roy et Savoie, 2012). Les consultants doivent cibler et définir les situations problématiques pouvant aider à faire évoluer le public ciblé par l'organisation (Villette, 2003). En fonction des circonstances, les consultants mettent en place des pratiques potentiellement stratégiques qui s'adaptent à l'organisation. Malheureusement, cela ne permet pas toujours d'atteindre les résultats escomptés (Lungescu, 2017). Des projets de changement organisationnels pourtant bien préparés échouent ou rencontrent des difficultés majeures (Roy et Savoie, 2007). C'est ainsi que la plupart de consultations se soldent par des échecs (Kendra et Taplin, 2004).

1.10.3 Les succès limité dans l'intégration du changement

Il faut rappeler qu'il n'est pas évident de faire évoluer le fonctionnement d'une organisation sans agir à la fois sur ses structures, sa culture et les modes de relations qui existent entre ses acteurs (Bottin, 1991, p. 14). Sur le plan humain, les consultants vont construire le changement organisationnel en prenant en compte les réalités dans lesquelles ils se trouvent. Cela est lié à l'impact déterminant de l'intervention qui découle du pouvoir décisionnel du client (organisation) (Lescarbeau *et al.*, 1990, p. 95). C'est pourquoi les consultants sont dans l'obligation de porter une attention particulière à la manière dont ils doivent adapter leur démarche pour faire évoluer les attitudes des employés. L'évolution des attitudes des employés constitue donc un facteur de succès ou d'échec permettant d'apprécier ou non l'intervention (Lescarbeau *et al.*, 1990, p. 95; Bareil, 2004, p. 27). Néanmoins, des résistances ignorées lors de la démarche de planification des actions peuvent se manifester. Les consultants doivent traiter les résistances de façon constructive (Lescarbeau *et al.*, 1990, p. 183) et montrer tout leur savoir-faire en raison des effets possibles sur la suite de l'intervention (Block, 1981 cité par Lescarbeau *et al.*, 1990, p. 130). Ils doivent créer des conditions organisationnelles afin que les employés s'approprient les changements. C'est ainsi

qu'ils pourront couronner l'intervention avec des résultats satisfaisants (Lescarbeau *et al.*, 1990, p. 191).

Par ailleurs, dans la démarche transformationnelle, les consultants pourraient prendre des actions susceptibles d'avoir des répercussions sur l'ensemble de l'intervention (Lescarbeau *et al.*, 1990, p. 129). En effet, les actions des consultants pourraient faire en sorte que les rôles des individus soient dirigés vers d'autres unités (Bareil, 2004, p. 152). Cela permet aux consultants d'agir sur la structure de l'organisation. Or, il arrive que les consultants ne disposent pas de toute l'information pertinente, surtout lorsqu'ils doivent collaborer avec un consultant interne (Bareil, 2004, p. 162). Les consultants externes ajustent leurs pratiques et interviennent en privilégiant la rigueur, l'expertise de qualité et la cohérence (Bareil, 2004, p. 162). Cependant, ces ajustements peuvent être inopportuns pour faire évoluer la situation, ce qui peut entraîner des conséquences qui se feront ressentir sur la structure de l'organisation (Bareil, 2004, p. 162). Cela pourrait alors être nuisible à la stabilité de l'organisation. Or, les consultants ont besoin d'un contexte organisationnel propice à ces ajustements. Au vu de ces réalités, les actions des consultants sont limitées tout au long de leur déroulement.

En somme, nous avons fait un tour d'horizon de notre problématique de recherche qui aborde la manière dont les consultants interviennent sur le changement organisationnel dans une perspective de consultation. C'est ainsi que nous avons pu mettre en exergue le diagnostic qui clarifie la situation organisationnelle en fonction des enjeux de l'organisation, des actions des consultants sur la satisfaction de l'organisation et de la manière dont les consultants contribuent à l'appropriation du changement au sein des organisations. Pour ce faire, notre recherche s'interrogera sur ces questions peu étudiées, à ce jour, au sein des organisations humanitaires. En effet, peu d'études ont été trouvées sur le sujet. Les recherches antérieures ont porté uniquement sur les critères de sélection des consultants en management (Dawes *et al.*, 1992), les caractéristiques personnelles liées à l'efficacité de la consultation (Lungescu, 2017) et les rôles des consultants dans les PME (Soriano *et al.*, 2002). Bien que ces études aient adopté la même méthode de collecte de données (questionnaire), notre étude permet d'approfondir ces recherches en utilisant une autre méthode de collecte de données et au sein d'un autre type d'organisation (organisations humanitaires). C'est

ainsi que notre étude permettra d'apporter de nouvelles connaissances sur les études antérieures (Dawes *et al.*,1992; Soriano *et al.*, 2002; Lungescu, 2017).

1.11 Questions et objectif de recherche

Ce mémoire a pour objectif de développer une compréhension du processus de changement organisationnel dans une perspective de consultation. Dans ce chapitre, nous avons vu que les consultants doivent procéder à un diagnostic qui clarifie la situation organisationnelle en fonction des enjeux de l'organisation, mettre en place des actions qui sont en adéquation avec l'organisation et intégrer le changement au sein de l'organisation. Néanmoins, tout au long de la gestion du changement organisationnel, les consultants font face à des contraintes liées au pouvoir décisionnel de l'organisation. Cela entraîne alors des limites qui ne leur permettent pas d'agir convenablement et d'atteindre les objectifs du changement. De plus, cela compromet le succès de la consultation.

À partir de cette problématique, le but de notre recherche est de *comprendre la manière dont se construit la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation au sein de deux organisations humanitaires*. Plus précisément, nous tenterons de répondre à la question suivante : Comment les consultants construisent la gestion du changement organisationnel en termes de diagnostic organisationnel, de l'adéquation des actions avec la satisfaction de l'organisation et de l'intégration du changement en contexte humanitaire?

Ce chapitre nous a permis de présenter une revue de la littérature afin de mieux cadrer notre sujet de recherche. Maintenant que nous avons posé notre problématique de recherche et nos questions de recherche, le prochain chapitre présentera le cadre épistémologique et théorique de la recherche.

CHAPITRE II : CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET THÉORIQUE

Ce chapitre présente le cadre épistémologique et théorique de notre recherche. Il présente d'une part l'ancrage épistémologique de l'idéographie, et d'autre part le cadre théorique qui retrace les principaux termes de notre recherche.

2.1 Le cadre épistémologique

Notons que la fiabilité de notre démarche de recherche repose, notamment à partir d'un ancrage dans le paradigme épistémologique interprétatif, sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de la recherche (Miles et Huberman, 1991). Dans le même ordre d'idées, notre étude puise ses fondements épistémologiques de l'idéographie. Nous présentons ainsi dans la prochaine section notre ancrage épistémologique.

2.1.1 L'ancrage épistémologique

Au premier abord, nous adoptons une posture épistémologique de l'idéographie en fonction des critères de validité et du caractère singulier de la recherche ainsi qu'en fonction des capacités d'empathie que développe le chercheur (Perret et Séville, 2007, p. 29). C'est pourquoi la connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant des aspects historiques et contextuels (Geertz, 1973 cité par Perret et Séville, 2007, p. 29). L'empathie dont nous parlons ici est la faculté de percevoir ce que les acteurs ressentent pour comprendre les expériences qu'ils vivent (Perret et Séville, 2007, p. 15). Elle permet aux chercheurs de développer une capacité de compréhension afin d'atteindre les réalités sociales telles qu'elles sont vécues par

les acteurs, et ce, pour obtenir une interprétation la plus exacte possible de l'expérience des acteurs (Perret et Séville, 2007, p. 29).

De surcroît, la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2007, p. 13). L'épistémologie permet de faire reposer le travail sur une certaine vision du monde, et ce, en accordant un statut aux données produites. Elle permet aussi d'orienter la recherche vers une valeur scientifique des résultats (Perret et Séville, 2007, p. 13). Le positionnement épistémologique de la recherche se focalise sur l'analyse des pratiques et l'étude des acteurs dans la manière de gérer le processus de changement organisationnel dans une perspective de consultation. La finalité de notre recherche est donc d'aboutir à une représentation la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité (Mbengue et Vandangeon Derumez, 1999). De ce fait, la généralisation et la transférabilité des résultats ne sont pas au cœur de notre recherche, même si nous pourrions mettre en évidence des situations dans lesquelles les résultats pourront être étendus (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Nous nous positionnerons davantage sur une logique de généralisation analytique (Yin, 2003 cité par Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999) que de généralisation des résultats. Ainsi, l'adoption du paradigme épistémologique interprétatif nous amène à comprendre le phénomène de l'intérieur, les pratiques des consultants dans le processus de gestion du changement organisationnel et d'appréhender les significations que les acteurs donnent à la réalité sociale, leurs motivations et leurs intentions (Perret et Séville, 2007, p. 13).

Par ailleurs, pour le paradigme interprétativiste, le processus de la création connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité, et ce, à travers les interprétations que ceux-ci en font (Perret et Séville, 2003, p. 14). Quant au chemin de la connaissance scientifique, nous développerons une démarche visant à prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Perret et Séville, 2007). Cette démarche offre au chercheur une vision du monde social qui s'inscrit dans une approche subjective et contextuelle, et ce, en incluant une dépendance entre le sujet et l'objet (Perret et Séville, 2003, p. 14). Alors que dans une démarche interprétativiste, le statut de la réalité est précaire, inconnaissable dans son essence, puisqu'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement (Perret et Séville, 2007, p. 19). De ce fait, le chercheur appréhende la réalité par l'action du sujet qui l'expérimente (Petit et

Durieux, 2007). Celui-ci va tenter de comprendre la manière dont les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Ainsi, le chercheur doit être aussi fidèle que possible aux propos de participants (et donc, à leur interprétation). Nous ne participerons pas à la construction de la réalité sociale des acteurs que nous allons étudier. De ce fait, nous n'allons pas suivre les consultants dans leur lieu d'intervention. Il s'agit de « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés et plus précisément la manière dont ils l'interprètent (Perret et Séville, 2003, p. 24). Dans cette optique, l'entrevue virtuelle nous permet une immersion dans le phénomène étudié et ce, en développant une compréhension du phénomène de l'intérieur (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). Grâce à des questions d'entretien, les chercheurs qualitatifs peuvent capturer les expériences des participants dans leurs propres mots et révéler le contexte et le sens de leurs actions (Seitz, 2016). En ce sens, elle donne au chercheur la capacité d'observer la communication non verbale du participant et où le participant choisit d'être pendant l'entretien, qui peut donner à l'intervieweur un aperçu de la vie du participant (Gray *et al.*, 2020). C'est ainsi que la présentation du chercheur pourra influencer la collecte des données. La recherche adopte donc une démarche contextuelle qui met en lumière la manière dont les consultants interprètent la gestion de changement organisationnel dans la consultation. Nous ferons ainsi émerger des données qui sont des interprétations de la réalité (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

2.2 Le cadre théorique

Comme nous l'avons vu précédemment dans la revue de la littérature, le processus du changement organisationnel permet à une organisation de partir d'une situation insatisfaisante à une situation satisfaisante (Collerette *et al.*, 1997, p. 42). Pour comprendre la gestion du changement organisationnel dans laquelle s'inscrit notre recherche, les déterminants de notre recherche sont l'approche d'intervention du consultant, le type de changement organisationnel susceptible d'être porté par l'organisation, les pratiques de changement et l'accompagnement du changement organisationnel. Ainsi, des sous-thèmes ressortent inévitablement de ces termes et nous permettent de saisir pleinement les concepts et les dimensions à étudier.

2.2.1 L'approche d'intervention du consultant

Le consultant intervient dans l'organisation sous forme d'expert ou de catalyseur (Louche, 2019). Ainsi, il peut jouer uniquement les deux rôles fondamentaux (Simonet *et al.*, 2009, p. 233). En tant que facilitateur, l'agent de changement a pour rôle de faciliter et d'accélérer le changement (Grouard et Meston, 1998, p. 11). Pour cela, il définit une structure dont le fonctionnement soutient le processus de changement en définissant les acteurs et en structurant leur rôle respectif (Grouard et Meston, 1998, p. 128). Lorsqu'il agit plutôt sous forme d'expert, le consultant est un spécialiste intervenant sur le contenu d'un sujet pour lequel on a recours à lui, soit le fond du problème posé par le client (Simonet *et al.*, 2009, p. 233). Ainsi, il intervient à l'aide d'une méthode et d'outils adaptés permettant de mener l'intervention (Grouard et Meston, 1998, p. 123). Il permet ensuite aux acteurs de s'approprier les méthodes et les outils qu'il a mis en place. Ainsi, il est le responsable de la réussite de l'intervention. L'approche d'intervention permet d'identifier les agents de changement et éventuellement de comprendre la manière dont l'approche d'intervention a contribué au succès de la gestion du changement organisationnel.

2.2.2 Les types de changements organisationnels susceptibles d'être portés par l'organisation humanitaire

Les organisations mettent en œuvre le changement pour diverses raisons. Bien qu'il existe une typologie de changement organisationnel dans les écrits, le type de changement organisationnel dépend de plusieurs facteurs. Le changement organisationnel peut être mis en œuvre afin de réduire les coûts, faire face à la concurrence, d'améliorer les compétences des ressources et d'améliorer les méthodes de travail au sein de l'organisation (Clegg et Walsh, 2004). Or, les organisations humanitaires sont différentes des autres organisations à cause de leur rôle, de leur contexte d'intervention et de leurs valeurs constitutives (Audet, F. (2020). Gestion de projet d'aide humanitaire. MGP7203. [Notes de cours]. Université du Québec à Montréal, Département de management; Couprie, 2012). Dans cet ordre d'idées, les organisations humanitaires mettent en place des changements de mettre en place ayant pour but de nouvelles façons de travailler, de s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue, etc.

2.2.3 Les pratiques de gestion du changement organisationnel

La notion de « pratique de changement » est, selon Riel (1990), l'orientation explicite choisie et les moyens d'action privilégiés pour parvenir au changement souhaité. Elle fait également référence à « la notion d'intention, d'atteinte d'un objectif précis par les choix des moyens rationnels » (Riel, 1990, p. 62). Dans la gestion du changement organisationnel, les consultants s'appuient sur leur expérience et leurs connaissances théoriques pour faire progresser les acteurs (Bottin, 1991, p. 160). Ils donnent une vue d'ensemble de la situation qui a changé. Ils interviennent avec « une série d'outils » et utilisent des méthodes qu'ils jugent nécessaires pour ordonner l'action (Hafsi et Demers, 1989, p. 22). Cela crée un questionnement qui permet aux acteurs de prendre conscience des conséquences de leurs actes dans la situation insatisfaisante (Bottin, 1991, p. 162). Ainsi, le consultant aide les acteurs à faire des choix, à modifier leurs habitudes et à introduire de nouvelles idées (Bareil, 2004 p. 39). Pour ce faire, le consultant doit impulser une vision qui guidera par la suite le changement à partir des actions et des moyens (Grouard et Meston, 1998, p. 61). Il est important que les acteurs puissent progressivement saisir les exigences imposées par l'environnement, mettre en relation leurs contraintes et avoir une prise sur le réel (Bottin, 1991, p. 160). Ainsi, le consultant suit les actions et identifie les relais pour proposer des évolutions (Bareil, 2004 p. 195). L'accompagnement des relais par le consultant lui permet de dépasser le cadre initial de la demande en répondant favorablement aux acteurs et leur offre la possibilité de faire évoluer leur propre gestion (Bottin, 1991, p. 166). Le consultant pourra ensuite opérationnaliser les intentions du changement en privilégiant des moyens d'action susceptibles d'atteindre les résultats escomptés.

2.2.4 L'accompagnement du changement organisationnel

Laurenceau *et al.* (2014) affirment que les organisations mettent en place un faisceau d'actions qui permettent de penser de nouvelles conditions de travail et d'obtenir des résultats ciblés par la transformation. Le consultant accompagne l'organisation avec un mandat spécifique. Il est un acteur principal qui peut interpellé n'importe qui dans l'organisation et mettre en relation des acteurs isolés de la structure de l'organisation (Bottin, 1991, p. 159). La mise en œuvre d'actions va alors permettre à l'organisation de renaître afin de pouvoir s'inscrire dans un objectif de performance organisationnelle. Le changement nécessite toutefois une évolution des

comportements; la situation à changer implique un transfert de compétences afin que les collaborateurs puissent modifier leurs façons de faire et leurs comportements en lien avec les objectifs de l'organisation (Grouard et Meston, 1998, p. 283-284). La mise en place de la nouvelle organisation suppose donc que les collaborateurs puissent développer de nouvelles compétences. Le transfert de compétences touche l'affectation des tâches, les résultats de la prise de décisions et les idées d'amélioration organisationnelle (Cummings et Worley, 2003). Il incombe au consultant de permettre aux employés de développer les compétences nécessaires et les comportements adaptés aux responsabilités qui leur seront assignées (Grouard et Meston, 1998, p. 285).

2.2.5 Les paradoxes dans le contexte humanitaire

Les modèles économiques complexes exercent des pressions importantes sur les dirigeants et leurs équipes et exigent des capacités managériales importantes (Smith et *al.*, 2010). En ce sens, Bollecker (2016) nous dit que centralisation et décentralisation, intégration et différenciation sont des exemples de tensions auxquelles sont soumises les organisations et qui les amènent à gérer de façon permanente des pôles perçus et souvent analysés comme opposés. Johansen (2018) évoque le paradoxe comme un certain nombre de tendances externes issues des tensions organisationnelles. Néanmoins, les paradoxes sont interdépendants, incohérents et opposés conjointement et persistent pourtant dans le temps (Smith et Lewis, 2011). Cependant, les recherches se concentrent sur quatre principaux types de paradoxes (Dabak et Mulla, 2022). De ce fait, on y retrouve le paradoxe d'apprentissage, le paradoxe de la performance, le paradoxe de l'organisation et le paradoxe de l'appartenance (Bollecker et Nobre, 2016). Pour comprendre et expliquer les paradoxes, plusieurs auteurs se sont prononcés sur leur rôle dans la transformation organisationnelle. C'est ainsi qu'ils proposent des stratégies de gestion de paradoxe qui sont d'une part des approches de contrôle et d'autres part des approches collaboratives (Sundaramurthy et Lewis, 2003). Étant conscient du rôle des paradoxes dans la gestion du changement, nous allons passer en revue les différents types de paradoxes et les stratégies possibles pour les gérer.

Tout d'abord notons que les paradoxes d'apprentissage découlent des contradictions entre construire sur le passé tout en ayant simultanément besoin de le détruire pour avancer (Jarzabkowski et *al.*, 2013). C'est ainsi que les tensions confrontent les acteurs de l'organisation à un besoin simultané de stabilité et de changement (Lewis, 2000). Quant aux paradoxes de la

performance, ce sont des tensions qui se manifestent entre les objectifs et mesures concurrents et les attentes des différentes parties prenantes (Dabak et Mulla, 2022). Tandis que les paradoxes de l'organisation se traduisent par des tensions entre le contrôle et la flexibilité ou la direction ou l'autonomisation, et la collaboration et la concurrence entre les sous-systèmes. Finalement, les paradoxes de l'appartenance sont des tensions entre l'identité individuelle et de groupe, la distinction et l'homogénéité et la coexistence des rôles et des valeurs opposés à ceux des autres entités ou de l'organisation dans son ensemble (Smith et Lewis, 2011). Néanmoins, Jarzabkowski et al (2013) nous disent que le paradoxe d'apprentissage est difficile à observer isolément dans la mesure où il est à l'origine des autres types de paradoxes.

Par ailleurs, les auteurs (Jarzabkowski et al., 2013; Dabak et Mulla, 2022; Smith et al., 2010; Korkeamäki et al., 2022) ont examiné des réponses temporaires aux contradictions incorporées dans les organisations. Ces solutions sont regroupées en réponses défensives et actives (Jarzabkowski et al., 2013).

Tout d'abord, les réponses défensives procurent un soulagement à court terme (Jarzabkowski et al., 2013). De ce fait, elles permettent aux acteurs de surmonter la tension paradoxale mais ne fournissent pas une façon de travailler ou de comprendre le paradoxe (Jarzabkowski et al., 2013). Ces réponses incluent le clivage, la régression, la répression, la projection, la formation de réaction et l'ambivalence (Jarzabkowski et al., 2013). D'abord, *le clivage* consiste à réduire les interactions qui peuvent créer des tensions entre les acteurs afin de résoudre ou d'éliminer leur anxiété en insistant sur leur pôle préféré (Andriopoulos et Lewis, 2009). Ensuite, *la régression* implique de se replacer dans le contexte sécurisant d'une expérience passée marquée par l'absence des paradoxes (Bollecker et Nobre, 2016), alors que *la répression* est considérée comme le refus de reconnaître l'existence du paradoxe (Bollecker et Nobre, 2016). C'est donc une manière d'ignorer le paradoxe, mais celui-ci continue d'influencer les comportements des individus (Bollecker et Nobre, 2016). Tandis que *la projection* consiste à faire porter la responsabilité liée au paradoxe à un bouc émissaire, réduisant ainsi l'inconfort lié à sa propre difficulté de faire face au paradoxe (Bollecker et Nobre, 2016). Enfin, la réponse de *formation réactionnelle* consiste à s'aligner sur un pôle de paradoxe, générant ainsi une opposition avec l'autre pôle (Jarzabkowski et al., 2013). Or, cette approche ne permet pas de pouvoir tirer avantage de la richesse des contradictions

(Bollecker et Nobre, 2016). Toutefois, rappelons que ces réponses constituent des tactiques d'évitement, qui ne solutionnent pas les contradictions de façon durable (Johansen, 2018, p. 133).

Ensuite, les réponses actives s'inscrivent dans une logique sur le long terme, et permettent à l'organisation de reconnaître le paradoxe comme une condition naturelle (Jarzabkowski et al., 2013). C'est ainsi que ces réponses incluent l'acceptation, la confrontation et la transcendance. Tout d'abord, *l'acceptation* consiste à être conscient de la tension, mais à éviter les débats qui pourraient dégénérer en cercles vicieux de tensions (Dabak et Mulla, 2022). Quant à *la confrontation*, elle implique de discuter ouvertement des tensions et de comprendre leurs sources (Abdallah et al., 2011). Finalement, *la transcendance* implique de passer à un niveau supérieur de compréhension dans lequel les éléments paradoxaux sont compris comme des interdépendances complexes plutôt que comme des intérêts concurrents (Jarzabkowski et al., 2013). De cette façon, une tension perçue entre l'efficacité et la satisfaction au travail peut être unie en se concentrant sur la manière dont l'efficacité peut mettre l'accent sur la tâche principale et ainsi contribuer à la satisfaction professionnelle grâce à une augmentation du sens du travail (Johansen, 2018, p. 133). Toutefois, les réponses actives nécessitent un ajustement partisan mutuel entre les parties aux fins d'intégrer les paradoxes dans l'ensemble de l'organisation (Jarzabkowski et al., 2013).

Comprendre le contexte humanitaire revient à reconnaître sa complexité par la nécessité d'impliquer plusieurs acteurs (Perrin, 2008). Cette complexité est due avant tout au contexte d'intervention, dans lequel les organisations humanitaires mettent en œuvre des projets et programmes. Elles font ainsi face à un environnement complexe et instable (Couprie, 2012). Récemment, les universitaires et les praticiens ont commencé à parler d'un « écosystème » humanitaire, soit un réseau plus large d'acteurs humanitaires, pour saisir la notion de diversité interactive par opposition à une construction organisée des organisations humanitaires (Maxwell et Gelsdorf, 2019, p. 5). Ainsi, le système de gestion des organisations humanitaires se caractérise par une dépendance d'un certain nombre des facteurs, dont le mode de gestion financière, le contexte d'intervention et les attentes des parties prenantes. De ce fait, les organisations humanitaires passent à l'action en tenant compte des exigences fixées par les bailleurs de fonds (Altay et Green 2006). Cette composante relève des attentes des parties prenantes qui financent les organisations humanitaires. Or, la mission des organisations humanitaires relève de leur identité. Leur mission occupe une place centrale dans leur survie (Maxwell et Gelsdorf, 2019, p. 88). De ce

fait, les organisations humanitaires doivent composer avec des exigences de performance sociale, de performance économique et d'efficacité organisationnelle desquelles dépend la réalisation de leurs objectifs et de leurs capacités organisationnelles (Rousseau, 2007, cité par Couprie, 2012). C'est ainsi que les pressions de ces acteurs peuvent amener les organisations humanitaires à faire face à des paradoxes. Or, Grimand et al (2018) nous invitent à reconnaître les paradoxes comme étant une capacité à renouveler le regard sur les dynamiques organisationnelles. De plus, la survie d'une organisation est menacée lorsque ses dirigeants tentent d'éviter ou de contourner les paradoxes (Jarzabkowski et al.,2013). C'est donc dans cette optique que les réponses proactives d'une organisation qui accepte ces éléments contradictoires lui permettent d'avancer et de vivre avec le paradoxe (Jarzabkowski et al.,2013).

Par ailleurs, lorsqu'un consultant agit dans une organisation, il s'avère nécessaire de gérer les paradoxes à travers des réponses proactives (Abdallah et al.,2011). Or, les paradoxes sont principalement gérés par des réponses défensives et actives (Jarzabkowski et al., 2013). Comme nous l'avons vu plus haut, un certain nombre des catalyseurs stratégiques activent les paradoxes organisationnels qui ne peuvent pas simplement être éliminés (Johansen, 2018, p. 50). Le consultant doit trouver un moyen d'orienter l'organisation envers le changement souhaité. Bien que les consultants soient censés être adeptes de l'art de la gestion, cela ne signifie pas qu'ils pratiquent ce qu'ils prêchent (Greine et Metzger, 1983, p. 33). Des fortes capacités de leadership sont nécessaires. C'est ainsi que le consultant doit user de ses capacités pour trouver des tactiques pour amener l'organisation à créer de la valeur permettant d'atteindre l'objectif organisationnel (Johansen, 2018, p 50). Les logiques tactiques sont des modèles de réponse des acteurs organisationnels aux paradoxes (Smets *et al.*, 2015, cité par Johansen, 2018, p. 132). Les consultants doivent amener les acteurs organisationnels à appliquer des tactiques d'évitement, d'activation et de transcendance (Johansen, 2018, p. 133).

En définitive, notons que ces paradoxes font référence à une des dimensions centrales du management des organisations. Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, ces éléments d'organisations contradictoires agissent au sein de leurs organisations. C'est ainsi que le consultant peut utiliser des réponses défensives et actives qui sont des logiques d'actions pour traiter les paradoxes. Cela lui permet de mettre en place toutes ses actions pour amener les acteurs

organisationnels à sortir de ces contradictions. C'est ainsi que l'organisation pourra développer une capacité à créer de la valeur dans les paradoxes (Johansen, 2018, p. 139).

2.2.6 Présentation du cadre théorique

Cartwright et Schoenberg (2006) soulèvent que 40 à 50 % des initiatives de changement échouent. Ces échecs peuvent émaner de divers motifs, dont l'intérêt des dirigeants (Cartwright et Schoenberg, 2006). Pour débiter, notons que la plupart des consultants affirment que la position des dirigeants lors des consultations est paradoxale (Bottin, 1991, p. 64). Comme nous l'avons vu plus tôt, des contradictions sont présentes dans les organisations avant l'intervention du consultant. De ce fait, les dirigeants présentent aux consultants des problématiques rétrécies par rapport à la réalité (Bottin, 1991, p. 56). Ainsi, les consultants ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour mener l'intervention et ne connaissent pas les vrais enjeux auxquels l'organisation fait face. Or, les consultants doivent amener les individus et les équipes à s'intégrer dans l'élan du changement. Cela réduit les logiques d'action des consultants dans la mise en œuvre de l'intervention. En fonction des informations qu'ils possèdent, ils agissent sur les dysfonctionnements organisationnels qui s'avèrent importants pour l'organisation.

Cela amène les consultants à mettre en place des moyens d'action qui sont en adéquation avec l'organisation. Le changement qui prône la transformation humaine et organisationnelle doit être au centre de sa démarche, se dote des facteurs de succès pour réussir (Coulombe *et al.*, 2020a, 2020b). Le consultant a besoin de dépasser les frontières artificiellement imposées par l'organisation (Bottin, 1991, p. 63). Or, pour que la consultation soit efficace, le consultant doit entretenir une relation de qualité avec l'organisation dans laquelle il intervient (Roy, 2008; Dawes *et al.*, 1992; Soriano *et al.*, 2002). En plus d'être un résultat, la relation client-consultant est l'un des facteurs qui expliquent le succès ou l'échec du changement organisationnel, c'est-à-dire que cette relation est un élément d'intervention qui peut faire une différence (Roy et Savoie, 2007). Ainsi, le consultant pourra inclure toutes les personnes et les membres de la direction qui seraient susceptibles d'être touchées par le changement. Néanmoins, l'organisation préfère miser sur des pratiques qui sont adéquates au changement souhaité. Or, cela présente des limites dans la construction du changement prôné par les consultants. Le consultant est en présence d'une

organisation qui souhaite une action rapide n'impliquant pas de nombreuses personnes (Bottin, 1991, p. 63).

Le consultant met donc en place des pratiques de changement en fonction de toutes les réalités auxquelles il fait face. Or, cette démarche présente des limites pour les destinataires du changement et la structure de l'organisation. Le consultant doit pousser le destinataire à créer les conditions nécessaires à l'appropriation du changement (Bareil, 2004, p. 47). En effet, il élargit progressivement l'intervention en développant sa vision globale des problèmes organisationnels (Bottin, 1991, p. 74). Il développe ses propres stratégies en fonction des contraintes de la situation, des potentialités, des marges de manœuvre, des acteurs et de l'objectif (Bottin, 1991, p. 159). Cela permet au consultant d'opérationnaliser le changement et à l'organisation de résoudre la situation à laquelle elle fait face.

Ce chapitre nous a permis d'expliquer notre cadre épistémologique et théorique. Il nous a permis de présenter notre ancrage épistémologique, les principaux termes de notre recherche et le cadre théorique de la recherche. Le prochain chapitre présentera la démarche méthodologique qui nous permettra de répondre à nos questions de recherche.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre décrit la méthodologie que nous allons adopter pour répondre à nos questions de recherche. Il s'agit tout particulièrement de décrire la stratégie de recherche et le devis de recherche. Nous allons également présenter notre population d'étude, l'échantillonnage, le terrain de recherche et la méthode de collecte de données.

3.1 L'approche qualitative

Comme cela a été abordé dans la revue de la littérature, la gestion du changement organisationnel est l'ensemble des réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement (March, 1981). C'est un processus qui implique une transformation qui permet à l'organisation de partir d'une situation insatisfaisante à une situation satisfaisante de façon descriptive et concrète (Collerette *et al.*, 1997, p. 42). La consultation agit par une série d'actions visant à transformer une situation problématique en quelque chose de plus adéquat (Lescarbeau *et al.*, 2003). Le consultant entraîne alors des individus et des équipes à adopter un changement de comportement (Grouard et Meston, 1998, p. 283). Compte tenu de la complexité du processus de gestion de changement organisationnel, l'usage de la recherche qualitative est incontournable pour analyser le comportement des individus dans leur environnement (Dumez, 2013).

Par ailleurs, l'adoption d'une approche qualitative nous permettra de collecter et d'analyser des données au plus près des réalités empiriques (Baumard et Ibert, 2007). Elle est une approche permettant au chercheur de bénéficier d'une grande flexibilité. Dans une perspective d'enquête auprès des consultants spécialisés dans la consultation en gestion du changement organisationnel,

l'approche qualitative permettra de prendre en compte le point de vue des consultants (Silverman, 1993 cité par Fontana et Frey, 2005).

De surcroît, l'approche qualitative met l'accent sur la compréhension des interactions, des stratégies, des décisions et des acteurs dans leur environnement (Dumez, 2013). Elle est considérée comme une « démarche compréhensive » (Dumez, 2013, p.147). En effet, notre recherche s'intéresse à l'expérience des consultants dans la consultation en gestion de changement organisationnel, plus précisément dans le déroulement du processus de gestion du changement organisationnel, les actions des consultants en adéquation avec la satisfaction de l'organisation et la manière dont le changement s'intègre au contexte humanitaire. Les études réalisées sur le sujet sont de nature descriptive. Elles portent uniquement sur les critères de sélection des consultants (Dawes *et al.*, 1992), les rôles des consultants dans les PME (Soriano *et al.*, 2002) et les caractéristiques personnelles liées à l'efficacité de la consultation (Lungescu, 2017). Elles utilisent le même mode de collecte des données (sondage, questionnaire). De ce fait, les résultats de ces recherches comportent des similitudes. Or, aucune autre recherche ne traite de la manière dont le processus de gestion du changement organisationnel s'est construit à travers la consultation. Pour ajouter aux données disponibles, ce mémoire porte sur le changement organisationnel par la consultation, et ce, en fonction des langages, des représentations, des motivations et des intentions propres à chaque organisation (Hudson et Ozanne, 1988 cité par Maréchal *et al.*, 2007). Nous souhaitons comprendre la manière dont le déroulement du processus, les actions des consultants en adéquation avec la satisfaction de l'organisation et l'intégration du changement au contexte humanitaire, étudiée de façon qualitative, permettra de faire émerger de nouvelles connaissances et identifiera de nouveaux concepts dans la gestion du changement organisationnel à travers la consultation.

Par ailleurs, Fortin (2010) nous dit que la recherche qualitative vise à mettre en évidence les relations entre les variables. De ce fait, étant donné que notre recherche porte sur des variables mises en relation, telles que le déroulement du processus, les pratiques des consultants en adéquation avec la satisfaction de l'organisation et l'intégration du changement en contexte humanitaire, il est pertinent d'adopter une approche qualitative afin d'appréhender au mieux la richesse qualitative de la situation analysée et d'accroître la compréhension de cette dernière

(Fortin, 2010, p. 30). Le but de l'analyse qualitative est de théoriser, de tenter d'expliquer le réel, de trouver de nouveaux éléments et non de quantifier comme le font les recherches quantitatives (Fortin, 2010 p. 13).

Cette étude veut comprendre, par les réponses des consultants, la manière dont ils gèrent le processus de changement organisationnel dans la consultation. Villette (2003) nous dit que les consultants sont des « vendeurs de discours », parlant moins de ce qu'ils font, mais plutôt de ce qu'ils « voudraient être ». Nous devons être en mesure de ne pas influencer les répondants, mais plutôt de faire émerger des prescriptions des pratiques permettant de mieux appréhender la manière dont la consultation agit dans le changement organisationnel (Baumard *et al.*, 1999). Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place face au regard extérieur sur leurs comportements ou leurs pensées (Weber, 1965 cité par Perret et Séville, 2007, p. 23). Pour ce faire, notre recherche appliquera une méthode de collecte de données qui n'a pas été adoptée dans les recherches antérieures, soit une démarche de nature exploratoire. En effet, notre recherche s'intéresse à l'expérience des consultants lorsqu'ils gèrent un changement organisationnel et non seulement aux critères de sélection des consultants utilisés, comme ce qui a été fait dans les études antérieures. L'approche qualitative nous permettra de contribuer à enrichir les concepts liés à la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation (Petit et Durieux, 2007, p. 88).

Par ailleurs, notre démarche de recherche tend à découvrir et à éclairer ce phénomène dans une optique compréhensive. L'approche qualitative s'inscrit dans un raisonnement inductif dans la mesure où elle vise une compréhension élargie des phénomènes, et ce, à travers des faits établis par l'observation (Fortin, 2010). Or, nous sommes dans l'impossibilité de suivre les consultants dans leurs lieux d'intervention et de faire des observations. Nous nous basons sur Petit et Durieux (2007) qui nous disent que « lorsque le chercheur ne dispose d'aucune base de connaissances potentiellement utilisable, alors les inférences de type inductif sont appropriées, car elles permettent de donner du sens à des observations dont il ne sait rien » (Petit et Durieux, 2007, p. 91). Un chercheur peut, de cette manière, découvrir les règles d'un milieu et essayer de comprendre le langage, les intentions et les croyances des individus qui le composent (Petit et Durieux, 2007, p. 91). De ce fait, nous adoptons une démarche inductive. Cette démarche s'oriente vers

l'exploration empirique qui s'inscrit dans la production de connaissances sans forcément mobiliser de modèles d'analyse ou de concepts préalables (Petit et Durieux, 2007). L'exploration empirique est adaptée lorsque le chercheur s'intéresse à des phénomènes méconnus, voire totalement inconnus (Petit et Durieux, 2007). L'adoption du raisonnement inductif s'avère appropriée pour notre recherche de nature exploratoire. En effet, notre recherche s'intéresse à l'expérience des consultants lorsqu'ils participent à la gestion du changement organisationnel dans la consultation et non seulement aux critères de recrutement utilisés, comme ce qui a été fait dans les études antérieures (Dawes *et al.*, 1992; Soriano *et al.*, 2002; Lungescu, 2017). Notre recherche visera à explorer la gestion du changement organisationnel dans le but de comprendre sa complexité lorsque les consultants participent au processus. Néanmoins, la recherche doit s'appuyer sur des faits qui émanent d'une enquête terrain et servir de base à un argumentaire. Les interprétations issues des entrevues vont donc nous permettre de découvrir les particularités relatives à la manière dont la consultation intervient dans le changement organisationnel et améliorer notre compréhension du changement dans les organisations humanitaires (Petit et Durieux, 2007).

3.2 L'étude de cas

Pour comprendre la construction sociale de la gestion du changement organisationnel à travers l'interprétation de l'expérience vécue par les consultants, nous allons opter pour une étude de cas multiples. C'est ainsi que notre étude consistera à comparer deux organisations humanitaires selon les critères de gouvernance, la dimension temporelle et l'objet ou la cible de l'action humanitaire. Il s'agit, pour notre recherche, de développer une interprétation enracinée historiquement et temporellement, et ce, de manière cohérente (Denzin, 1984 cité par Perret et Séville, 2007, p. 29). En effet, cette étude de cas relève également de la dimension exploratoire, car elle tend à comprendre et à favoriser l'émergence de connaissances sur un phénomène peu étudié. Les études antérieures réalisées sur le sujet portent uniquement sur les critères de sélection des consultants en management (Dawes *et al.*, 1992), les rôles des consultants dans les PME (Soriano *et al.*, 2002) et les caractéristiques personnelles liées à l'efficacité de la consultation (Lungescu, 2017). De plus, les études exploratoires ont pour objet de favoriser l'émergence des connaissances, voire des théories, et d'identifier de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées (Petit et Durieux, 2007). C'est ainsi

que notre étude contribuera à l'émergence de nouvelles connaissances sur la manière dont les consultants gèrent le changement organisationnel dans une perspective de consultation.

Par ailleurs, le choix de l'étude de cas permet, selon Collerette (1997), de saisir les caractéristiques des phénomènes sociaux. Elle permet ainsi de suivre, ou de reconstruire, un enchaînement d'événements dans le temps, en évaluant les causalités locales et en formulant une explication de cet enchaînement, et ce, pour en tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique (Giroux, 2003, p. 45). Cette étude explorera la gestion du changement organisationnel, et ce, en mettant en exergue l'enchaînement des faits et des étapes qui nous permettraient d'appréhender plus fidèlement la manière dont les consultants gèrent le processus de changement organisationnel dans une perspective de consultation. De ce fait, nous pourrions comprendre la manière dont le processus s'opère, les actions des consultants en adéquation avec la satisfaction de l'organisation et la manière dont le changement s'intègre au contexte humanitaire. De plus, cette recherche met l'accent sur le contexte de la pandémie du coronavirus. Elle prend en compte la dimension temporelle qui s'avère centrale pour comprendre l'enchaînement des événements, les comportements des acteurs et leurs implications tout au long de la gestion du changement organisationnel (Barlatier, 2018), ce qui nous permettra de découvrir des causalités ou des résultats pertinents quant à la manière dont la gestion du changement organisationnel a été réalisée dans le cadre de la pandémie (Yin, 2003).

3.3 Population d'étude

L'étude de cas permet aux chercheurs d'examiner une entité (personne, famille ou organisation) dans le contexte de la vie réelle (Fortin, 2010). La population de notre recherche est composée de deux organisations humanitaires, dont une organisation intergouvernementale (OIG) et une organisation non gouvernementale (ONG).

Dans une étude de cas, les cas sélectionnés doivent être adaptés pour éclairer les relations et les logiques de construction entre les cas qui seront comparés grâce à des critères qui guideront la recherche (Eisenhard et Graebner, 2007). Ces critères nous permettront de comprendre la logique de construction qui caractérise les comportements des organisations humanitaires dans un contexte de crise et éventuellement de mettre en relation les cas à l'étude. Pour que notre recherche réponde

à ces exigences, elle s'appuiera sur les critères suivants : une approche contextuelle (crise du coronavirus), l'idéologie de gouvernance, la dimension temporelle et l'objet ou la cible de l'action humanitaire.

Notre étude consiste à comprendre la manière dont s'est construite la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation dans le cadre de la crise de la covid19. De ce fait, la dimension exploratoire de notre étude éclaire d'une manière tout à fait pertinente une étude de cas. Selon Yin (1994), l'étude de cas renvoie à « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans lesquelles des sources d'informations multiples sont utilisées ». Le recours à une telle approche méthodologique permet de saisir de manière approfondie un sujet spécifique dans un contexte qui évolue (Alexandre, 2013). C'est ainsi que le contexte s'avère important pour comprendre l'enchaînement des événements. La description du contexte dans lequel s'inscrit l'étude de cas est donc importante pour sa compréhension. De ce fait, la présente étude s'inscrira dans une approche contextuelle qui met en exergue le contexte pandémique, et ce, dans le but de comprendre les impacts de la pandémie sur la démarche de transformation des organisations humanitaires. De cette façon, notre étude fournira beaucoup d'éléments d'information concernant les circonstances dans lesquelles se construit la gestion du changement organisationnel au sein des organisations humanitaires (Giroux, 2003, p. 45).

Les organisations humanitaires interviennent par *la dimension temporelle et l'objet ou la cible de l'action humanitaire*. Les organisations humanitaires mènent des projets de développement ou des projets d'assistance humanitaire (Audet, F. (2020). *Gestion de projet d'aide humanitaire. MGP7203*. [Notes de cours] Université du Québec à Montréal, Département de management). Les interventions s'inscrivent dans une durée (court, moyen et long terme) et selon l'objet visé (la cible) de l'action humanitaire (Audet, 2018, p. 36). Cela permet de différencier l'aide humanitaire et l'aide au développement. L'aide humanitaire est mise en œuvre lorsque les populations ont besoin d'assistance immédiate (urgences) en cas de crises d'origine naturelle et humaine, tandis que l'aide au développement répond aux problématiques qui requièrent des actions à long terme. L'aide au développement permet de renforcer les capacités de la population afin que cette dernière puisse pratiquer des activités telles que l'agriculture, l'élevage, etc. Ces activités leur permettent de

développer des moyens de subsistance qui mènent à leur épanouissement, à leur dignité et au respect de leurs situations (Audet, F. (2020). *Gestion de projet d'aide humanitaire. MGP7203*. [Notes de cours] Université du Québec à Montréal, Département de management).). Le but de cette recherche est donc de comprendre comment la dimension temporelle et l'objet ou la cible de l'action humanitaire influencent le changement organisationnel.

Les organisations humanitaires ont des systèmes de gestion centrés sur une *idéologie de gouvernance*. Cette différenciation des idéologies distingue les organisations intergouvernementales (OIG) des organisations non gouvernementales (ONG). D'une part, les organisations non gouvernementales (ONG) sont des organisations autonomes qui ne dépendent pas de l'État dans leur fonctionnement, dont les ONG séculières et confessionnelles (Audet, 2018, p. 36). L'identité et la mission des ONG confessionnelles dérivent des enseignements d'une ou plusieurs traditions religieuses ou spirituelles (Benedetti, 2006). Ainsi, beaucoup d'entre elles sont de « nouvelles incarnations » d'organisations religieuses antérieures (Berger, 2003). L'orientation de l'organisation est considérée comme une auto-identité religieuse (Benedetti, 2006). Il y a entre autres des ONG chrétiennes (des ONG catholiques et protestantes) et des ONG islamiques (Benedetti, 2006). Le financement des ONG provient principalement des dons et des cotisations de ses membres (Benedetti, 2006). Elles disposent d'un conseil d'administration pour lequel elles rendent des comptes quant aux décisions prises dans la mise en œuvre de leurs activités (Audet, 2018). Les ONG sont des organisations formelles ayant une structure organisationnelle minimale qui leur permet d'assurer un travail continu (Benedetti, 2006). Les ONG séculières, elles, sont considérées comme étant « laïques » (Benedetti, 2006). Toutefois, celles-ci affirment que cette laïcité est une forme d'imposition de la culture extérieure comprise par le partenaire dominant comme entièrement positive et charitable (Ager et Ager, 2011). Les organisations séculières peuvent s'organiser en associations. Par exemple, MSF a une assemblée votant, tandis que Care en est dépourvu (Audet, 2018, p. 35). Il convient de noter que les ONG confessionnelles se distinguent des ONG séculières sur certaines questions (humanitaires, secours) qui influencent leurs interventions (Benedetti, 2006). Les ONG séculières et confessionnelles peuvent collaborer si leurs méthodes opérationnelles, leurs projets, leurs stratégies de gestion sont similaires (Benedetti, 2006). Toutefois, il est rare que les ONG séculières et confessionnelles pensent à une collaboration stratégique globale pour des décisions communes concernant des efforts de secours (Benedetti,

2006). D'autre part, les organisations intergouvernementales (OIG) sont des organisations qui dépendent des gouvernements dans leur fonctionnement (Audet, 2018,p. 37). Ces organisations interviennent sur plusieurs domaines dans le cadre des objectifs fondamentaux des États avec les partenaires gouvernementaux, intergouvernementaux et non gouvernementaux (Lassalle-de-Salins, 2012). C'est un lieu de décisions collectives d'un groupe d'États qui repose sur leurs interactions sous la forme de textes, de conventions ou de normes (Lassalle-de-Salins, 2012). On peut citer entre autres l'OIM qui travaille dans le cadre de la migration dans le monde entier et le Haut-commissariat aux réfugiés (HCR) (Audet, 2018,p. 37).

Une organisation intergouvernementale (OIG) et une organisation non gouvernementale (ONG) suivent des procédures pour s'inscrire dans un processus de changement organisationnel (Lassalle-de-Salins, 2012). Ainsi, l'idéologie de gouvernance oblige l'organisation à prendre en compte sa survie institutionnelle (Audet, 2018,p. 35). Le choix des actions de l'organisation devient alors un processus décisionnel instable, changeant, confus et non contrôlé (Lassalle-de-Salins, 2012). Cela exerce une influence sur la manière dont l'organisation humanitaire agit et sur le processus de changement organisationnel.

3.4 Échantillonnage

Les échantillons qualitatifs tendent à être orientés plutôt que pris au hasard (Gaudet et *al.*,2018,p.147). L'échantillon de notre étude est non probabiliste (Gerville-Réache et Couallier, 2011), c'est-à-dire que les participants à notre recherche seront sélectionnés en tenant en compte des critères d'éligibilité pouvant représenter la recherche (Firdion, 2012,p. 91). C'est ainsi que nous incluons trois critères de sélection, dont la fonction de consultant, l'ancienneté dans le milieu de la consultation et la responsabilité dans l'implantation des projets de changement organisationnel.

D'une part, notre étude entend prendre en compte l'ancienneté dans le milieu de la consultation. Comme nous l'avons vu plus tôt, l'ancienneté est l'une des dimensions clés dans l'espace professionnel des consultants (Dujarier, 2016, p.197). C'est pourquoi nous choisirons des participants qui ont acquis minimalement trois à quatre années d'expérience dans le milieu de la

consultation. Nous demanderons à six consultants en changement organisationnel de nous parler de leur expérience dans la consultation au sein des organisations humanitaires.

L'échantillon de notre recherche prendra en compte uniquement des consultants externes qui relèvent d'un cabinet de consultation ou travaillent à titre de consultant indépendant et ayant été appelés pour répondre à une problématique organisationnelle au sein d'une organisation humanitaire. Bien qu'ils aient interagi avec le milieu humanitaire, leur collaboration avec ce milieu est occasionnelle. Cette collaboration relève d'un contrat qui confère au consultant des honoraires calculés sur une base horaire, quotidienne ou forfaitaire (Lescarbeau et *al.*, 1990, p. 124). Le consultant s'est entendu avec le client (organisation humanitaire) pour résoudre la situation à laquelle l'organisation fait face. Ainsi, tous les participants à notre étude seraient des consultants externes en changement organisationnel qui ont été embauchés par une organisation humanitaire dans le but de gérer un changement organisationnel.

Par ailleurs, l'échantillon inclura des consultants appartenant à des groupes d'âge différents ou à des classes sociales variées : des gestionnaires associés, des prestataires de services aux entreprises et de jeunes planneurs (Dujarier, 2016, p. 179). Le milieu de la consultation est organisé selon une structure que les consultants suivent tout au long de leur mobilité. C'est ainsi qu'ils suivent un cheminement leur permettant de monter dans la hiérarchie. Notons que les organisations humanitaires peuvent faire appel à des consultants seniors, des gestionnaires associés ou des prestataires de services. L'organisation humanitaire choisit le consultant en fonction de ses besoins d'expertise afin de résoudre la situation à laquelle elle fait face. Chaque organisation humanitaire a ses propres pratiques de recrutement. C'est ainsi qu'une organisation humanitaire peut recourir à un consultant senior, au gestionnaire associé et au prestataire de services. Ces consultants seront choisis puisqu'ils sont intervenus sur diverses problématiques de gestion du changement organisationnel, ce qui nous permet de mieux faire ressortir leur vécu tout au long de leur mobilité dans le milieu de la consultation. Cette représentativité des consultants permet d'enrichir notre étude en nous offrant une diversité des points de vue qui peut s'avérer nécessaire pour notre recherche.

D'autre part, l'échantillon inclura la responsabilité du consultant dans des projets de changement. L'implication dans des projets de changement organisationnel permet au consultant d'approfondir et d'actualiser en permanence ses connaissances et son savoir-faire (Decker, 1994). Elle confère au consultant des responsabilités dans la gestion d'un changement organisationnel. Il aura évolué dans divers contextes impliquant différents acteurs. Cela offre au consultant une vision plus large dans la gestion du changement organisationnel.

Gobo (2004) affirme que la représentativité fait uniquement référence à l'échantillon. Comme nous l'avons dit précédemment, les participants à notre étude seront choisis en tenant compte de critères d'échantillonnage que nous avons spécifiés. Cet échantillonnage nous permettra une meilleure représentativité, dans la mesure où les participants à l'étude seront choisis sur une base volontaire. De plus, cette manière de constituer notre échantillon nous permettra d'approfondir notre recherche (Patton, 2002). Notons que selon Patton (2002), l'étude de cas est connue comme étant une étude permettant d'atteindre une grande profondeur du phénomène étudié. Ainsi, notre étude relève d'une étude de cas multiple dans une optique de comparaison de deux organisations humanitaires. Ainsi, cette étude entend pouvoir dépasser les connaissances actuelles afin d'apporter de nouvelles connaissances sur le sujet dans d'autres contextes (Royer, 2016). De plus, les données de notre recherche seront comparées et confrontées d'un contexte à l'autre afin de faire ressortir leurs similarités et leurs différences (Royer, 2016). C'est ainsi que notre étude mettra en évidence la manière dont la gestion du changement organisationnel s'est construite dans une organisation intergouvernementale (OIG) et dans une organisation non gouvernementale (ONG). Notre étude fera ressortir chaque caractéristique du processus du changement organisationnel comme spécifiée dans le cadre conceptuel. Cela permettra éventuellement de mettre en évidence des aspects du contexte à un moment donné, des circonstances particulières dans la gestion du changement organisationnel (Ayerbe et Missonier, 2007).

Nous voulons explorer, à travers les discours des consultants, la manière dont la gestion du changement organisationnel s'est effectuée, tout en tenant compte des interprétations qui nous permettront d'appréhender plus fidèlement la manière dont les événements se sont passés. Les critères de représentativité reposeront sur des critères d'éligibilité, dont l'ancienneté, la fonction et la responsabilité dans la gestion d'un changement organisationnel dans le contexte de la pandémie.

Ces critères nous permettront de comprendre la manière dont les consultants ont géré le changement organisationnel. Ainsi, nous pourrions développer une meilleure compréhension du processus de changement organisationnel dans une perspective de consultation.

3.5 Méthode de collecte de données

L'étude de cas suppose que l'on documente un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (Giroux, 2003, p. 45). Notre recherche combinera deux instruments de collecte de données, dont l'entretien semi-dirigé et l'analyse documentaire.

3.5.1 L'entretien semi-dirigé

L'étude de cas fournit des informations à propos des phénomènes que vivent les acteurs (Giroux, 2003). L'entretien est une méthode de recherche qui consiste à entrer en contact avec les participants pour en tirer une compréhension de ses motivations, de ses décisions, de ses pratiques et de son organisation (Bissonnette, 2019, p. 227). L'entretien semi-dirigé est primordial dans une perspective interprétative et vise également la compréhension du monde d'autrui (Savoie-Zajc, 2008). L'objectif de ces entretiens face à face sera d'interroger des consultants sur leurs pratiques effectives et leur manière de gérer le changement organisationnel au cours de missions d'intervention. De plus, cela nous permettra de développer une compréhension des expériences que les consultants ont vécues dans la gestion du changement organisationnel. Pendant l'entretien, le participant parviendra à s'exprimer de manière spontanée à travers des reformulations, des relances et des recentrages de l'intervieweur qui permettent de couvrir tous les thèmes visés par l'entretien (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.195). L'intervieweur s'exprimera donc ouvertement, dans ses mots et dans l'ordre qui lui convient (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 195). Il s'agit ainsi d'une démarche discursive de reformulation, d'interprétation et d'explicitation du phénomène étudié (Romelaer, 2005).

Par ailleurs, les avancées technologiques offrent aux chercheurs qualitatifs d'incroyables opportunités d'interview (Seitz, 2016). Désormais, le chercheur moderne dispose d'une variété d'options pour collecter des données auprès des participants (Deakin et Wakefield, 2014). Face au

contexte actuel de la crise, notre étude a eu recours à l'entretien synchrone via la plateforme Zoom. De ce fait, notons que l'un des avantages des entretiens en ligne est « la rentabilité » de la démarche en raison de sa facilité d'utilisation, de sa sécurité, de son interactivité, de ses fonctionnalités (partage d'écran, enregistrement vidéo) et de sa capacité à faciliter les connexions personnelles entre les utilisateurs (Archibald et *al.*, 2019). En ce sens l'entrevue synchrone offre au chercheur une meilleure traçabilité des données collectées (Puimatto, 2020). Le contexte en ligne évite au chercheur toutes les contraintes liées à l'entretien en présentiel telles que les frais de déplacements, l'hébergement, la salle, l'achat de matériel, etc. (Gray et *al.*,2020; Egid et *al.*,2021). En plus d'être une alternative peu coûteuse et accessible, Archibald et *al.* (2019) soutiennent que l'entretien en ligne est un moyen d'assurer un plus grand sentiment de contrôle des participants à la recherche (Archibald et *al.*, 2019). De ce fait, cela donne au chercheur la capacité d'observer la communication non verbale du participant et l'endroit où le participant choisit d'être pendant son entretien, ce qui peut donner à l'intervieweur un aperçu de la vie du participant (Gray et *al.*,2020). C'est ainsi que le chercheur pourra influencer les participants tout au long de l'entretien. D'autre part, l'entrevue en ligne donne plus de pouvoir aux participants dans le cadre de la recherche que l'entretien en présence (Dussault, 2022). En ce sens, les participants ont la possibilité de ne pas répondre à une question, de se retirer de l'étude ou de quitter l'entretien en un seul clic (Gray et *al.* 2020). Cependant, l'entretien en ligne soulève certains enjeux techniques. Il peut y avoir la perte du son, de l'image ou de la connexion durant l'entretien, le ralentissement de la bande passante de l'un ou l'autre des participants à la recherche (Dussault, 2022). C'est ainsi qu'il est conseillé de recontacter les participants pour remplir les trous non couverts durant les problèmes techniques de l'entretien (Gray et *al.*,2020). De ce fait, le chercheur pourrait mener des entretiens de haute qualité et qui soient pertinents dans un monde numérique en constante évolution (Gray et *al.*,2020).

3.5.2 L'analyse documentaire

La collecte de données existantes convient à la recherche qui s'intéresse à l'analyse du changement dans les organisations (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 206). L'analyse de la documentation organisationnelle nous permettra de nous imprégner des données existantes. Ces données pouvant émaner des rapports et des documents d'archives nous renseigneront sur les évolutions qui ont marqué les organisations humanitaires et qui ont permis à ces dernières de s'inscrire dans ces changements (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 206). Ces informations seront utiles, et ce, en

contribuant à répondre à nos questions de recherche sur la problématique du changement organisationnel au sein des organisations humanitaires (Baumard et *al.*, 1999).

Ce chapitre nous a permis d'expliquer notre méthodologie de recherche. Notre démarche méthodologique prend en compte plusieurs instruments de collecte de données. Compte tenu de la complexité du changement organisationnel, ces instruments sont incontournables pour répondre à nos questions de recherche. Nous allons passer au quatrième chapitre qui portera sur la présentation des résultats.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous avons décrit précédemment notre méthodologie de recherche. C'est ainsi que nous avons mis en exergue notre stratégie de recherche et le devis de recherche. Par la suite, nous avons décrit notre population d'étude, l'échantillonnage, le terrain de recherche et la méthode de collecte de données. À présent, nous allons présenter les données que nous avons récoltées lors des entrevues semi-dirigées.

4.1 Présentation des données

Nous allons présenter dans cette section les résultats que nous avons recueillis lors des entrevues semi-dirigées. Pour cela, nous allons faire un tour d'horizon de l'échantillon et d'autre part présenter les données de notre recherche. Cet ainsi que cette section nous permettra de pouvoir donner une vue d'ensemble des données de notre étude.

4.1.1 L'échantillon de la recherche

Nous avons effectué six entretiens avec des consultants en gestion de changement dans les organisations humanitaires. Vu le contexte de la pandémie, ces entretiens ont été effectués virtuellement par Zoom conformément à l'entente de consentement et de confidentialité. L'échantillon est composé des cinq hommes et une femme. Les répondants ont tous à leur actif trois à quatre ans d'expérience dans le milieu de la consultation. De plus, les participants à notre recherche ont eu une ou plusieurs responsabilités liées à la gestion du changement organisationnel dans le contexte de la crise de la covid-19. Conformément à l'entente de confidentialité, nous ne pouvons identifier ces organisations. Cependant, notre recherche a décrit brièvement les caractéristiques des organisations intergouvernementales (OIG) et des organisations non gouvernementales (ONG) dans le troisième chapitre. Les organisations humanitaires de notre échantillon interviennent dans la région de l'Afrique de l'Ouest où se trouvent une organisation

intergouvernementale et cinq organisations non gouvernementales dont trois organisations locales² et deux organisations internationales. Ainsi, nous appelons les ONG internationales³, les ONG séculières et confessionnelles dont le financement provient principalement des dons et des cotisations de leurs membres (Benedetti, 2006). Ces ONG ont leurs sièges dans un autre pays mais interviennent dans plusieurs pays en voie de développement pour mettre en place des actions d'aide humanitaire ou d'aide au développement. Dans la région de l'Afrique de l'Ouest, les ONG locales auxquelles nous faisons allusion sont plutôt des organisations qui sont créées dans le territoire national pour mettre en place des actions grâce au financement de leurs membres et des ONG internationale dont elles dépendent le plus. De plus, les agences des Nations unies considèrent les ONG locales comme étant des éléments essentiels de la « société civile » (Atlani-Duault, 2003). Nous allons présenter dans le tableau suivant les pays où prennent place les interventions, les types des organisations humanitaires concernées, la dimension temporelle de même que l'objet ou la cible de l'action humanitaire des organisations humanitaires de l'échantillon de notre recherche.

Tableau 1: Vu d'ensemble de l'échantillon de la recherche

² Une structure formelle à caractère géographique limité autogérée regroupant de façon volontaire plusieurs personnes qui mènent des actions communes au niveau local économiquement partagées (Archambaud & Gondard-Delcroix, 2018)

³ Les organisations internationales sont des organisations étrangères dont le siège se trouve dans un autre pays mais qui sont des acteurs de développement dans plusieurs pays du tiers monde

| Numéro de participant | Type d'organisation humanitaire | Objet ou cible de l'action humanitaire | Dimension temporelle | Pays d'intervention |
|------------------------------|--|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | Organisation locale | Santé communautaire | Long terme | Mali |
| 2 | Organisation internationale | Agriculture | Long terme | Sénégal |
| 3 | Organisation internationale | Consolidation de la paix | Long terme | Nigeria |
| 4 | Organisation intergouvernementale | Santé publique | Long terme | Ghana |
| 5 | Organisation locale | Élevage | Long terme | Niger |
| 6 | Organisation locale | Autonomisation des femmes, santé sexuelle et reproductive | Long terme | Togo |

4.1.2 La richesse des données recueillies

Nous avons recueilli nos données grâce à des entrevues semi-dirigées environ auprès de six participants, occupant divers postes de consultants au sein des organisations humanitaires dans la région de l’Afrique de l’Ouest. Les entrevues ont été effectuées entre le 12 mars et le 12 avril 2022, et ont une durée moyenne de 30 minutes. Le verbatim de nos entretiens à une longueur moyenne de six pages. Les personnes interviewées sont des consultants externes qui ont eu une ou plusieurs responsabilités dans des mandats de consultation au Mali, au Sénégal, au Togo, au Nigeria, au Ghana et au Niger. Les six entretiens ont été réalisés de façon synchrone via la plateforme Zoom. Toutefois, le contexte en ligne a soulevé des enjeux techniques sur trois de nos entretiens. C’est ainsi qu’il y a eu la perte du son, de l’image ou de la connexion durant l’entretien et le ralentissement de la bande passante de certains participants au cours de l’entrevue. Néanmoins, nous avons recontacté certains participants via les médias sociaux (LinkedIn, Tweeter) pour combler quelques trous relatifs à certaines questions du guide d’entretien. Cependant, nous n’avons pas eu accès à d’éventuels documents (rapports, fiches, notes, etc.) que les participants ont produits

tout au long de leurs interventions. Nous aurions souhaité avoir accès à la documentation utilisée lors des interventions des participants. Nous pensons que ces documents pourraient enrichir notre recherche en permettant de comparer les données avec les entrevues.

4.1.3 L'analyse des données

Comme nous l'avons mentionné dans notre stratégie de recherche, celle-ci est une étude de cas qui compare deux types d'organisations humanitaires. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une méthode qualitative. De ce fait, notre analyse des données s'appuie sur la théorisation ancrée ou *grounded theory* qui est l'une des méthodes de codage qualitatif les plus connues (Langley, 1999, p. 699). De plus, cette méthode de codage peut conduire, via un travail systématique sur les ressemblances et les différences, à une originalité au niveau du cadre théorique (Dumez, 2013, p. 71). Par ce fait, notre étude pourra faire émerger de nouvelles variables ou des nouvelles manières d'analyser la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation. C'est ainsi que nous avons procédé à la transcription de nos entrevues, à la classification des propos des participants et à l'interprétation des données.

La *transcription des entrevues* a consisté à colliger les verbatims dans un document Word avec une moyenne de sept pages par verbatim. C'est ainsi que les informations que nous avons collectées auprès des consultants ont été fidèlement retranscrites puis analysées. Cette étape a consisté à *classifier les propos* des participants en incluant les variables présentes dans le guide d'entretien et les sous-variables qui se trouvent dans les questions d'entrevues. C'est ainsi que nous avons utilisé des mots ou des phrases courtes des participants dans leur propre langue lors de la transcription que nous avons effectuée précédemment (Dumez, 2013, p. 71). De cette manière toutes les variables et sous-variables présentées dans notre recherche ont été classifiées. Cette classification nous a permis de constituer le récit de chaque participant sur les ressemblances et les différences entre les cas à l'étude (Dumez, 2013, p. 74). Enfin, une fois les données classées, *l'interprétation des données* nous a permis de ressortir les éléments pertinents de chaque participant pour chacun des cas. C'est ainsi que nous avons pu comprendre les propos afin d'en faire une interprétation commune.

Finalement, nous avons procédé à une analyse approfondie des données pour ressortir les ressemblances et les différences entre les deux types d'organisations humanitaires. Cela nous a

permis de classer les propos similaires de participants par groupe. De cette manière, nous avons développé une compréhension de la gestion du changement dans les deux types d'organisations humanitaires.

4.2 La gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation

Comme nous l'avons spécifié dans la problématique de notre recherche, nous allons présenter dans cette section les résultats propres aux données recueillies lors des entrevues semi-dirigées.

4.2.1 La nécessité de procéder à un diagnostic organisationnel

Les données que nous avons recueillies au cours des entrevues semi-dirigées nous ont permis de constater que le processus de changement débute par une rencontre avec les dirigeants de l'organisation au niveau local afin de clarifier les attentes du consultant et de l'organisation. Le consultant valide avec les parties prenantes le projet de changement et les accompagne dans la mise en œuvre. Cela permet au consultant de connaître la situation et d'agir convenablement afin de bien mener son intervention (Autissier et Moutot, 2003, p.50). De plus, cela peut donner une vision large de l'organisation, mais révèle également des réalités qui ne se trouvent pas dans le mandat de consultation. C'est dans cette optique qu'un de consultants nous dit :

« Lorsque vous arrivez dans l'organisation déjà, il faut, avant d'arriver, pouvoir discuter avec les responsables et toujours pour leur parler de ceux dont il s'agira afin de pouvoir avoir des personnes qui peuvent réellement répondre à vos questions. Et ça dépend si vous voulez aller par méthode individuelle ou collective. Vous les rencontrez en groupe et c'est ça individuellement, pour s'assurer d'avoir aussi ces rendez-vous individuels là, pour discuter avec chacune des personnes qu'il faille interroger. »

Par ailleurs, dans l'OIG et les organisations internationales, les consultants parlent du diagnostic comme étant la première chose à faire pour le consultant en gestion de changement une fois dans l'organisation. Ce diagnostic est une évaluation qui permet au consultant de faire un tour d'horizon des capacités organisationnelles de l'organisation humanitaire. Il s'agit alors d'identifier les problèmes auxquels l'organisation est confrontée. C'est ainsi que les consultants peuvent

s'informer sur l'organisation afin de mieux guider leur intervention. Bien entendu, cela s'appuie sur les parties prenantes au projet de changement dont l'acceptation est indispensable pour l'intégration du projet de transformation. C'est ainsi qu'un consultant souligne le diagnostic organisationnel comme la première étape dans la démarche de changement au sein d'une des organisations internationales.

« Dans un premier temps, avec mon métier de consultant junior, je fais d'abord le cadrage, les mathématiciens vont tout de suite dire que ce sont les domaines de définitions, j'essaie de délimiter un peu pour voir la façon de travailler ou pas. Et donc, après ces cadrages, j'essaie de faire une sorte de diagnostic, j'essaie de faire un diagnostic des problèmes. Ça me permet de savoir le problème qui est là réellement. Et après ça, j'essaie d'effectuer la recherche des solutions. Le problème est connu à partir du diagnostic . »

4.2.2 Adéquation des actions du consultant avec la satisfaction de l'organisation

Le diagnostic effectué, les consultants en gestion de changement mettent en place des actions pour agir sur la situation insatisfaisante. Dans les organisations locales, les consultants mettent en place des actions sur certaines parties de la structure selon l'objectif spécifié dans le mandat de consultation. Dans l'OIG, les deux organisations internationales et une des organisations locales, les consultants mettent plutôt en place de nombreuses actions en parallèle sur l'ensemble de l'organisation. Ces actions se traduisent par des outils et méthodes que le consultant met en place afin que les bénéficiaires puissent s'approprier le changement (Autissier et Moutot,2003). Cependant, ces actions doivent être en adéquation avec l'organisation comme le rappelle l'un des interviewés :

« Oui vous devez le faire pendant votre changement. Tout ce que vous supposez être ce que vous allez faire au début n'est peut-être pas la meilleure chose à faire dans les trois semaines, car les organisations sont très dynamiques et vous ne pouvez jamais dire quels défis vous allez relever à l'avenir. Donc, c'est en fait toujours un masque que vous devez ajuster régulièrement tout au long du parcours du projet ou de la transformation. C'est la seule façon de faire en sorte que le changement persiste. ». C'est dans cette phase que viennent les ajustements que les consultants

sont obligés de faire pour adapter leurs actions tout au long de l'évolution du changement (Vaudelin, et Devise, 2005).

Compte tenu du pouvoir décisionnel de l'organisation, cette adéquation permet au consultant d'adapter ses actions pour faciliter l'intégration du changement et contribuer à la satisfaction de l'organisation (Lescarbeau et *al.*, 1990, p. 95). C'est ainsi que tous les six participants de notre recherche avaient effectué des ajustements. Ces ajustements sont nécessaires en fonction des incohérences entre les intentions que les dirigeants ont exprimées dans le mandat de consultation et la réalité du terrain du contexte humanitaire comme nous souligne l'un des participants :

« Quand je suis venu, je me suis limitée seulement au processus de recrutement en tant que tel vraiment, je n'arriverai pas à venir à ce niveau, parce que même dans le solving, je crois à la troisième étape, là où il faut chercher des canaux, il fallait que j'ajuste. »

4.2.2 Agents de changement et intégration du changement en contexte humanitaire

Une fois les actions entreprises, les consultants vont accompagner les destinataires du changement. Le consultant adopte une stratégie d'animation qui s'avère importante dans la gestion du changement. Elle est considérée comme faisant partie intégrante du succès de l'intervention (Grouard et Meston, 1998, p. 128). Néanmoins, l'approche d'intervention varie d'un mandat de consultation à un autre. Or, une approche d'intervention inadéquate peut contribuer à l'échec de l'intervention. Elle est dans une certaine mesure la source du succès ou de l'échec de l'initiative de changement.

Les données que nous avons recueillies révèlent que dans les organisations locales, les consultants adoptent le rôle de facilitateur et d'expert. D'une part, le consultant est là pour faciliter et accélérer le changement (Grouard et Meston, 1998, p. 11). D'autre part, le consultant s'assure du contenu du changement (Simonet et *al.*, 2009, p. 233). Ces rôles dépendent toutefois de la situation dans laquelle se trouve le consultant en gestion de changement. Parfois le consultant est un facilitateur, parfois un expert. À cet effet, l'un de nos consultants nous dit qu'il avait joué l'un des principaux rôles :

« Je n'étais pas venu en tant qu'expert. C'est vrai que dans un premier temps, c'est sa qu'ils cherchaient, et quand je faisais les entretiens et que la responsable m'a dit, on a besoin d'un expert qui va venir vraiment résoudre les problèmes de recrutement. »

Dans l'OIG et les organisations internationales, les consultants affirment porter une multitude de casquettes. C'est ainsi qu'ils doivent être à la fois modérateur, coach, méthodologue, chef d'orchestre, conseiller, analyste de changement, technicien de changement, etc. Mais le consultant ne joue pas ces rôles durant toute l'intervention. Les consultants jouent ce rôle un moment et endossent un autre rôle à un autre moment. C'est ainsi que l'un des consultants affirme :

« Le rôle que nous prenons lorsque nous partons sur un projet est multiple, c'est multiple, si je peux m'exprimer comme ça. Pour que vous puissiez jouer le rôle d'un conseiller, attendez-vous à devoir être un conseiller en changement. Vous devez également jouer le rôle d'analyste du changement lorsque vous vous salissez les mains, puis vous devez également jouer le rôle de technicien du changement, ce rôle, je pense que nous avons tendance à le jouer probablement environ 40% du temps, puis ils changent. Là où vous dirigez, vous savez comme un chef d'orchestre, vous jouez ce rôle, probablement environ 25%, puis le reste que vous passez à faire le travail aussi ». Néanmoins, selon nos répondants, ces rôles s'inscrivent dans les ajustements que le consultant doit faire pour adapter ses actions afin de contribuer à la satisfaction de l'organisation.

Les données des entrevues révèlent que l'intégration du changement dans le contexte humanitaire s'opère continuellement et progressivement à travers une dynamique inclusive et participative. Tous les six répondants affirment avoir effectué des évaluations. Dans les organisations locales, les répondants parlent d'évaluation à mi-parcours, alors que dans l'organisation intergouvernementale et les organisations internationales, les répondants parlent d'outils de mesure du changement (sondages, indicateurs, statistiques, etc.). C'est dans cette perspective qu'un de nos répondants d'une organisation locale nous dit que :

« Les résultats, on a eu, après donc vous savez, on fait des évaluations. Donc là, il nous arrive un moment ou on a dit bon on va évaluer, on a remarqué vraiment que les résultats étaient atteints. »

Or, dans l'organisation intergouvernementale, le consultant nous parle d'autres méthodes d'évaluations du changement. À cet effet, le participant nous indique que :

« Donc, vous savez quand vous faites votre projet, nous visons tous à obtenir une meilleure attitude de la part des employés. Donc, comme je vous l'ai dit à nouveau, nous vérifions cela par le biais des sondages que nous menons, vous savez, surtout à la fin du projet. Alors oui, nous avons reçu une meilleure fois. »

Par ailleurs, dans les organisations locales, après les évaluations, le consultant conclut son intervention alors que dans l'organisation intergouvernementale, le consultant forme les dirigeants en leadership de gestion du changement. Après le départ du consultant dans les organisations internationales, on constate l'arrivée d'autres consultants qui vont mettre en place d'autres actions afin de contribuer à la transformation de l'organisation. C'est ainsi que l'un de nos interviewés mentionne que :

« Mais il est certain que nous prenons la bonne direction parce que le nouveau directeur dans l'unité informatique obtient une unité et donne à l'expert d'autres choses à faire. »

Comme en témoigne ces propos d'un de consultants, il apparaît que le leadership en gestion de changement permet aux dirigeants de poursuivre la démarche du changement. Pour le consultant, il s'agit d'une manière de contribuer à ce que la direction puisse jouer un rôle de leadership afin que les collaborateurs puissent s'approprier le changement. À cet effet, l'un de nos répondants nous dit :

« Et puis vous devez donc également travailler avec les dirigeants, vous devez aussi former leurs dirigeants à la gestion du changement, donc vous devez passer par là et vous assurer que le leadership fonctionne bien. »

Nous avons présenté dans ce chapitre les données de notre recherche. Après avoir présenté l'échantillon et les résultats propres à notre étude, nous allons passer au troisième chapitre qui porte sur la discussion des résultats afin de comparer les données entre les organisations intergouvernementales (OIG) et les organisations non gouvernementales (ONG).

CHAPITRE V : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Nous avons présenté précédemment les données recueillies lors des entrevues semi-dirigées. Dans ce chapitre nous allons examiner les résultats afin de comparer la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation entre les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations intergouvernementales (OIG). Ensuite, nous présenterons certains concepts de notre recherche que nous avons développés dans la revue de littérature afin que notre étude contribue à enrichir les études existantes sur la gestion du changement, le métier de consultant et les organisations humanitaires.

5.1 La comparaison du processus de changement organisationnel entre une organisation intergouvernementale et une organisation non gouvernementale

5.1.1 La nécessité de procéder à un diagnostic organisationnel

Une fois dans l'organisation, le premier défi pour le consultant en gestion de changement est de connaître la manière dont il va mettre en place son intervention, ce que Collerette et *al.* (1997, p. 41) nomme la préparation au changement. Cette phase permet au consultant de recueillir de nombreuses informations sur le contexte et de les analyser pour savoir quelles seront les actions à entreprendre (Autissier et Moutot, 2003, p. 157). C'est ainsi que le consultant pourrait échanger avec les acteurs du changement afin de répondre à leurs attentes. Or, sans un diagnostic fait au préalable, il y a un risque de voir des consultants proposer une démarche et des outils dont il n'est pas facile d'apprécier l'opportunité et l'intérêt (Vaudelin et Devise, 2005). De ce fait, notons que dans les organisations locales, les consultants essaient de situer les responsabilités et les attentes de l'organisation en impliquant uniquement les dirigeants de l'organisation, alors que dans l'organisation intergouvernementale, les organisations internationales et l'une des organisations locale, les consultants entreprennent le changement par un diagnostic de la situation insatisfaisante qui permet au consultant d'avoir toutes les informations nécessaires sur l'organisation. Or, cela

n'est possible qu'avec la mise en place d'un processus collaboratif qui implique l'ensemble des acteurs des fonctions ou des divisions de l'organisation (Vaudelin et Devise, 2005). C'est ce que confirment les extraits suivants des entretiens réalisés :

« Donc, c'était de diagnostiquer tous ces problèmes et ça m'a permis de faire un rapport à mon retour au bureau ici. L'une des valeurs de l'organisation, c'est le travail collaboratif, mettre en place un processus de recrutement collaboratif, ça colle vraiment à cette organisation. Et d'ailleurs c'est ce que je fais, en le faisant, je suis entrain vraiment de voir, parce qu'un recrutement ou l'on implique tout le monde». (Consultant d'une organisation internationale).

« D'abord, quand on signe un contrat, on te donne les clauses du contrat, la méthodologie du travail, le plan du travail et le planning des activités. Prend ça d'abord et toi-même tu programme en fonction du planning de l'ONG, chaque ONG à son terme de référence qui travaille dans son contexte et tu dois te conformer avec ce terme de référence, et les objectifs du mandat qui m'a été confiée. » (Consultant d'une organisation locale).

De ce fait, dans l'organisation intergouvernementale et les organisations internationales, les consultants mettent en place une approche participative, alors que dans les organisations locales, l'approche n'inclut que les dirigeants de l'organisation humanitaire lors de la phase préparatoire. Or, l'une des solutions clés pour répondre à l'inefficacité du processus de changement est l'implication des utilisateurs (Barrett et Stanley, 1999, cité par Whelton et al. 2003). De plus, les attentes des parties prenantes peuvent évoluer au fil du temps dans le projet de changement. Leur adhésion est cruciale dans l'acceptation du projet de changement (Paillé, 2012). Cette approche participative mise de l'avant par les consultants s'appuie sur toutes les parties prenantes au projet du changement. C'est ainsi que les consultants pourront réunir toutes les forces vives de l'organisation, alors que dans les organisations locales, les consultants adoptent une approche qui exclut certains acteurs dès le début du projet du changement. C'est ainsi qu'un consultant d'une organisation locale affirme :

« Donc après m'avoir confié la tâche, j'avais convoqué une réunion avec tout le staff pour parler des tâches qui m'ont été assignées, mais aussi des attentes qui sont les miennes et des attentes de l'organisation. ».

À la suite de ce constat, on remarque que certains acteurs n'avaient pas participés à la préparation du changement. Or, Autissier et Moutot (2003) nous dit qu'il est primordial d'identifier un territoire sur lesquelles va s'appliquer le changement et les acteurs qui le composent. De plus, ces acteurs sont les bénéficiaires du changement. Ils doivent être impliqués dès le début de la clarifications des objectifs avec les dirigeants (Petoux,2022). Par conséquent, nous pouvons dire que cette approche prônée par les consultants dans les organisations locales ne permet pas que le changement soit effectué avec les résultats escomptés.

5.1.2 L'adéquation des actions des consultants avec la satisfaction de l'organisation

Le changement est « l'état de ce qui évolue, se modifie » (Grouard et Meston, 1998, p. 6). Pour modifier la situation insatisfaisante, les consultants agissent par des actions. Selon Collerette et *al.* (1997, p.42), une situation insatisfaisante est tout objet particulier qui pose un problème et à laquelle on désire apporter des correctifs. Dans les organisations locales, les consultants en gestion de changement mettent en place des actions sur certaines parties de la structure de l'organisation, alors que dans l'organisation intergouvernementale et les organisations internationales, des actions en parallèle sont mises en place sur l'ensemble de la structure de l'organisation. Or, Rondeau (2008) nous dit que si une organisation souhaite agir sur ses pratiques, elle opte pour le renouvellement. Ainsi, les organisations locales ont changé leurs pratiques pour une transformation proactive qui implique des arrangements structurels de l'organisation (Seguin et *al.*, 2008), alors que l'organisation intergouvernementale et les organisations internationales ont prôné une transformation profonde (croyances et valeurs fondamentales). C'est ainsi qu'elles ont remis en cause tous les postulats de base afin de redéfinir l'organisation (Seguin et *al.*, 2008). C'est ce dont attestent les extraits d'entrevues suivants :

« Il s'agit essentiellement d'entrer dans un objectif de transformation. Il y a donc de nombreuses actions et elles doivent toutes être menées en parallèle. Il y a tout d'abord l'évaluation du retour d'équation, qui interprète le type de changements qui doivent être effectués. Il vous indique donc quels changements doivent être effectués. Donc, par exemple, si vous trouvez qu'il y a peut-être des changements globaux. Vous devez être en contact avec les ressources humaines ou le capital humain pour qu'ils puissent vous aider à effectuer ces changements. » (Consultant d'une organisation intergouvernementale).

« Donc il faut adopter de stratégies de travail pour pallier à un certain nombre de problèmes. La pandémie nous a mis à l'épreuve, on est obligé donc d'avoir des relais de communication pour avoir de nouvelles pratiques. Donc c'était ça ma mission. Et pour développer des stratégies adaptatives à la situation de la covid19. » (Consultant d'une organisation locale).

Bottin (1991, p. 56) affirme que les dirigeants traduisent aux consultants des situations réductrices de la réalité. A cet égard, notons que les six (6) participants de notre étude se sont rendu compte que ce qui leur a été présenté dans le projet de changement est réducteur par rapport à la réalité du terrain de l'organisation humanitaire. Notons qu'une fois dans l'organisation lors de la rencontre avec les dirigeants ou lors du diagnostic de la situation insatisfaisante, les consultants reçoivent des feedbacks. Ces feedbacks viennent des dirigeants pour les organisations locales et des toutes les parties prenantes lors du diagnostic pour une des organisations locales, l'organisation intergouvernementale et les organisations internationales. Les feedbacks ou la rétroaction de l'information constituent un mécanisme d'autorégulation dont les systèmes disposent pour évaluer les extrants qu'ils produisent afin de faire des ajustements nécessaires (Collerette et al.,1997, p. 11). De ce fait, c'est en partie sur la base de ces feedbacks que les consultants doivent faire des ajustements. De plus, les feedbacks ont apporté aux consultants des informations nécessaires pour ajuster leurs interventions. Outre le fait d'enrichir son intervention, ces feedbacks s'ajoutent aux constats du consultant lors de la préparation du changement. Ces ajustements portent sur plusieurs aspects dont entre autres modifier la manière de travailler, prendre en compte certains facteurs (culture organisationnelle, leadership, calendrier, outils, méthodes etc.). Cependant, tous les six répondants ont affirmé que « c'est le terrain qui commande ». Cette expression révèle la réalité du terrain mais démontre également que les répondants connaissaient cette incohérence entre le mandat de consultation et la réalité de l'organisation. De plus, à cet égard, notons que dans l'organisation intergouvernementale comme dans les organisations non gouvernementales, ces ajustements étaient obligatoires pour le consultant qui souhaitait réaliser son intervention avec des résultats satisfaisants. C'est ce dont témoignent les extraits d'entrevues réalisés :

« Vous savez, une fois en contact avec, de fois sur le terrain, il y a encore d'autres réalités et ces réalités, il faut être avec l'organisation, il faut être sur le terrain en tout cas pour les découvrir. Bon, souvent, ils sont, c'est à dire ils ont leurs schémas, ils ont leurs attentes et ils ont leurs objectifs

qu'ils attendent en vous, mais maintenant souvent avec là, souvent eh, on est obligé de faire des réaménagements vous voyez! De faire, de céder ici, vous voyez, on n'est pas, on n'est pas satisfait. On ne peut pas être satisfait à 100 % quoi?» (Consultant d'une organisation locale).

«J'étais obligé de changer la formule et j'étais un peu réticent. Mais voilà, j'ai eu la confiance des gens par la suite et ça m'a permis d'avancer. Je pense qu'aujourd'hui, j'ai de très bon feedback.» (Consultant d'une organisation internationale).

Par ailleurs, ces incohérences entre les problématiques que les dirigeants exposent aux consultants et la réalité du terrain de l'organisation humanitaire ne sont pas sans conséquences dans l'intervention du consultant. Dans cette situation, le consultant essaye de voir la manière dont il va pouvoir amener l'organisation à intégrer le changement. Une nouvelle manière de travailler est mise en place. Toutefois, cela pourrait s'avérer difficile dans un contexte de crise. Néanmoins, le consultant doit permettre aux bénéficiaires de s'approprier le changement. Or, le consultant fait face à une réalité sur le terrain qui l'oblige à renoncer à certaines dispositions qui vont lui faciliter l'intervention. Ainsi, au nom de la réputation du consultant (Roy, 2008), de la bonne relation avec le client (organisation humanitaire) (Roy et Savoie, 2012), du pouvoir décisionnel de l'organisation (Lescarbeau et al., 1990, p. 95), le consultant devra affronter la situation du terrain en utilisant les outils à sa disposition pour mener son intervention. C'est ainsi que les interventions des consultants sont caractérisées par des succès limités en fonction de ces relations auxquelles les consultants sont confrontés une fois sur le terrain de l'organisation. C'est ainsi que des extraits des entrevues décrivent ces incohérences :

«Donc j'avoue que ça va être difficile pour eux, parce que ça fait plusieurs années qu'ils continuent avec le même système, parce qu'il y a encore des blocages, il y a encore un peu des blocages. Ce n'est pas par une baguette magique que je vais venir changer ça, mais je pense qu'avec le temps ils ont compris, c'est intéressant.» (Consultant d'une organisation internationale).

«C'est ça, mais c'est difficile, c'est un peu difficile, mais on essaye de faire le maximum, le 70 % quand même, on essaie de faire cela. Si l'organisation non gouvernementale me demande telle chose et que je vois que c'est lent et que ça va anéantir, j'essaie de modifier ma façon de travailler

et je le propose, est-ce que si l'on pouvait faire cela? Est-ce que cela ne donne pas tels résultats?».
(Consultant d'une organisation locale).

5.1.3 Agents de changement et intégration du changement en contexte humanitaire

Une fois les actions mises en œuvre, il est important que les bénéficiaires puissent s'approprier le changement. A cette étape, le consultant va s'interroger sur la manière dont les actions engagées ont permis d'atteindre les objectifs poursuivis (Tomas et Gal, 2011, p. 150). Dans les organisations locales, les évaluations de mi-parcours permettent au consultant de réorienter ses actions. De plus, le fait de n'avoir pas effectué un diagnostic de la situation dès le début obligerait les consultants à mener périodiquement des évaluations à mi-parcours pour connaître les plans de performance individuels et collectifs des bénéficiaires des changements. Or, si le diagnostic de la situation avait été effectué, cette évaluation à mi-parcours n'aurait pas été nécessaire, alors que dans l'organisation intergouvernementale et les organisations internationales, l'évaluation est faite une fois les actions mises en œuvre. L'utilisation de plusieurs outils de mesure de changement permet au consultant de mieux se renseigner sur l'évolution de la situation dans son ensemble. De plus, il y avait un processus collaboratif qui implique toutes les parties prenantes de l'organisation, ce qui a permis au consultant de s'inscrire dans une dynamique d'inclusivité afin d'accompagner les bénéficiaires du changement. C'est dans cette optique que ces extraits des entrevues nous révèlent que :

«Ce qu'on avait prévu au premier trimestre, nous sommes au deuxième trimestre du projet de changement. Bon, on est en train de voir, nous sommes en cours d'évaluation mi-parcours des activités du premier trimestre. » (Consultant d'une organisation locale).

«Parce qu'ils ont été impliqués à tous les niveaux, à faire des réunions avec tous les départements, notamment des managers, ça a été difficile pour les gens dans un premier temps parce que c'est le changement, il n'y a pas de petits changements. Ce n'est pas évident. C'est un processus, et qui parle de processus parle d'étapes, j'ai respecté le processus du changement dès le début, je dirai que ça a continué, parce que ça ne finit jamais jusqu'à ce que les gens se sentent vraiment dans la chose. » (Consultant d'une organisation internationale).

Par ailleurs, l'évaluation amène à tracer un bilan du processus de changement, à la suite de quoi elle fournira de l'information pour décider si la démarche doit être interrompue ou poursuivie (Collerette et al., 1997, p. 53).

Dans les organisations locales, bien que tous les participants aient affirmé avoir eu des résultats satisfaisants, on constate qu'après évaluation des résultats, la démarche du changement est interrompue. C'est dans cette perspective qu'un consultant d'une organisation locale nous dit :

« On les a comparés avec les chiffres d'avant et on a remarqué que l'objectif est vraiment atteint, on peut le dire parce qu'un objectif qui atteint 80 à 90%, on peut dire que les résultats sont là. »

Par contre, dans l'organisation intergouvernementale, la démarche du changement se poursuit. Ce processus de transformation est soutenu par la formation des dirigeants en leadership. Seeman (1953) définit le leadership comme étant la manière d'introduire des actes qui influencent d'autres personnes dans une direction partagée. Pour soutenir l'organisation intergouvernementale dans le processus de transformation, le consultant a formé ses dirigeants afin ceux-ci contribuent à l'intégration du changement. Notons que c'est un avantage pour d'avoir la possibilité d'exercer le pouvoir ou d'avoir la possibilité d'acquérir le leadership (Collerette, 1991, p. 180). Or, même si le dirigeant a l'autorité, il n'est pas forcément dit qu'il détient toujours le leadership. Ce dernier est un exercice qui s'acquiert dans des situations complexes (Dym et Hutson, 2005). De plus, le poids du leadership sur l'influence des personnes est plus important que celui de l'autorité. De ce fait, le consultant a choisi de former les dirigeants en leadership plutôt que de recourir à leur autorité. Néanmoins, avant de conclure son intervention, le consultant s'est assuré de la fonctionnalité du leadership des dirigeants de l'organisation intergouvernementale. C'est ainsi que le consultant a donné aux dirigeants une opportunité de pouvoir exercer le leadership afin de soutenir la transformation de l'organisation et de contribuer à l'appropriation du changement en contexte humanitaire. L'un de nos interviewés mentionne que :

« Mais vous savez, il faut que la direction s'assure que les employés comprennent le changement organisationnel, l'importance de l'organisation du changement, non seulement pour l'institution et aussi pour eux-mêmes. Il y a la performance, la durabilité et le développement à

long terme de l'organisation elle-même. J'avais formé des dirigeants pour administrer les instruments d'évaluation et sur la façon d'aborder la conduite globale de l'exercice du changement. Il est important que la direction s'assure que l'employé comprend en particulier la véritable gestion axée sur les résultats, comment la gestion traditionnelle en résultera. Je pense que c'est certain. » (Consultant d'une organisation internationale).

Notre étude révèle que l'approche d'intervention des consultants dans les organisations locales tourne autour de deux rôles (expert, facilitateur) et d'une multitude de rôles (chef d'orchestre, conseiller, facilitateur, expert) dans l'une des organisations locales, l'organisation intergouvernementale et les organisations internationales. Compte tenu de la transformation profonde de l'organisation, la gestion du changement s'avère plus laborieux pour les consultants. Le consultant doit faire preuve d'agilité organisationnelle (Barzi, 2011). Le fait de gérer un changement qui transforme toute l'organisation oblige les consultants à jouer plusieurs rôles. Ainsi, ces rôles sont nécessaires pour mener à bien l'exercice. Or, le fait de jouer deux rôles s'avère moins complexe vu les particularités du type de changement implémenté dans les organisations locales. Cela exige uniquement pour le consultant de faciliter l'appropriation du changement, mais également de s'assurer de la maîtrise des outils et méthodes qui exigent une expertise afin que les bénéficiaires puissent s'approprier le changement. De ce fait, notre étude conclut que le type de changement influence l'approche d'intervention du consultant. Ces extraits des entrevues nous édifie plus sur l'approche d'intervention des consultants :

« Vous avez votre propre stratégie d'animation ou vous faites en sorte de déterminer à l'avance une stratégie d'animation. Mais là, il se peut que lorsque vous arrivez sur le terrain, que vous rencontrez peut-être des situations qui ne vous permettent pas d'utiliser la stratégie déjà préparée. Il faut rapidement adapter avec une autre pour les données, et l'autre chose est au niveau individuel pour repérer des gens qui sont hors du groupe, repartir, influencé par le groupe et qui ne peuvent pas donner les éléments qu'ils auraient en leur possession. » (Consultant de l'organisation internationale).

« Bon, moi je suis venu en tant que facilitateur, mais sur ce projet de changement, mais dans d'autres projets j'ai été expert. » (Consultant d'une organisation locale).

5.2 Paradoxes dans le contexte humanitaire

Les données révèlent également des tensions dans les organisations humanitaires. Il convient de rappeler que Quinn et Cameron (1988) parlent du paradoxe comme une construction mentale et des contradictions liées à l'efficacité organisationnelle, alors que Johansen (2018) évoque le paradoxe comme une complexité organisationnelle issue de l'environnement interne (tensions) et externe (contradictions) de l'organisation. A cet égard, deux de nos répondants, l'un dans une organisation locale et l'autre dans l'organisation intergouvernementale, ont affirmé avoir rencontré ces tensions qui sont des obstacles pouvant freiner l'intervention. Ces tensions sont liées à l'ajustement que le consultant doit effectuer pour adapter ses actions tout au long du projet de changement. Or, ces tensions peuvent freiner les actions du consultant dans son rôle de créer les conditions organisationnelle pour la nouvelle organisation. Les extraits des entrevues nous relatent ces tensions :

« Vous constatez que vous obtenez le soutien de personnes que vous connaissez, mais cela ne fonctionne pas tout à fait comme ça, parce que parfois vous connaissez ces personnes qui vous soutiennent, parfois elles deviennent antagonistes à votre projet ». (Consultant de l'organisation intergouvernementale).

« Et souvent il y a des gens, il y a des paradigmes. En tout cas quand on l'a fait, il y a eu quelques contestations, il y a eu des voix qui se sont levées pour dire non voilà. » (Consultant d'une organisation locale).

Face à ces tensions, le consultant se doit de trouver des solutions pouvant permettre d'amener les membres de l'organisation à porter une attention particulière au projet de changement. Or, notons que dans l'organisation locale, le consultant affirme que ces tensions sont apparues sous forme de « contestations » qui émanent de quelques individus qui sont des parties prenantes du projet de changement alors que dans l'organisation intergouvernementale, le consultant parle des « parties prenantes antagonistes » au projet de changement. Or, cela pourrait prendre de l'ampleur et s'étendre vers d'autres membres de l'organisation. De ce fait, notons que nos deux consultants affirment avoir agi face à ces tensions. Dans l'organisation locale, le consultant affirme avoir

convaincu les individus de la nécessité de ces ajustements. Cela s'appuie sur la réalité du terrain qui l'oblige à effectuer des réaménagements pour adapter ses actions, tandis que dans l'organisation intergouvernementale, le consultant affirme avoir utilisé certaines techniques de gestion du changement pour amener les individus à adhérer au projet. C'est ainsi que le consultant avait désigné certaines personnes comme étant des "agents de changement". Cela a permis au consultant d'associer ces personnes au projet afin de soutenir la démarche de transformation. De ce fait, les extraits des entrevues suivant nous confirment la manière dont les consultants gèrent les paradoxes.

« Dans certains cas, il se peut que vous ne puissiez pas convaincre tout le monde, mais vous pouvez utiliser certaines techniques de gestion du changement. Par exemple, sur un projet, si vous avez un conseil consultatif, vous pouvez faire de ces personnes un puzzle patenté de ce conseil consultatif, ou vous pouvez les désigner comme agents de changement. » (Consultant de l'organisation intergouvernementale).

« Et avec l'accompagnement, on est arrivé à éliminer certains paradigmes et en même temps on est arrivée à avoir, à atteindre l'objectif fixé, et ça nous a permis encore vraiment d'arriver à un nouveau mode de travail. » (Consultant d'une organisation locale).

En définitive, ces tensions issues des paradoxes sont fréquentes dans la gestion du changement. A l'exemple du contexte humanitaire dans lequel notre étude a révélé ce paradoxe, d'autres études (Guedri et al., 2014; Brulhart et al., 2018) ont mis en exergue ces paradoxes dans d'autres domaines du management. Face aux paradoxes, les agents du changement doivent utiliser divers moyens pour réduire ceux-ci. Notons néanmoins que Johansen (2018) nous dit que les paradoxes ne peuvent être éliminés. Mais le consultant pourra agir par des actions pour créer un cadre propice aux actions entreprises dans la gestion du changement. C'est ainsi que le consultant pourra créer de la valeur qui lui permettra d'atteindre l'objectif du changement (Johansen, 2018, p 50).

5.3 La déconnexion de la réalité du terrain des acteurs internationaux

Les résultats de notre étude révèlent une différence importante entre les organisations intergouvernementales et les organisations non gouvernementales dans l'offre du mandat de consultation. On constate un écart important entre les objectifs développés dans l'offre de consultation et la réalité à laquelle le consultant fait face une fois sur le terrain de l'organisation humanitaire. Cet extrait de l'entrevue nous révèle ces constats :

« Oui, on a effectué des ajustements. C'était la fois où on arrive dans l'organisation. On est confronté à une cible plus jeune que ce qu'on avait imaginé. Donc il a fallu réadapter la chose parce que le langage n'était pas approprié. Les outils l'étaient encore moins et les informations de base qu'on avait n'étaient pas tout à fait correctes. Donc il a fallu séance tenante, même parfois ou reporté, pour pouvoir réadapter les outils. » (Consultante d'une organisation locale).

Cet écart s'explique par les ajustements que les consultants doivent effectuer pour adapter leurs actions. Notons que les ajustements que les consultants ont faits au niveau des ONG locales pour adapter leurs actions ne comportent pas des différences importantes par rapport à ce qui a été défini dans l'offre de consultation. Les ajustements dans les organisations locales ne concernent que ce qui a trait à la démarche (manière de travailler, calendrier), mais aucun ajustement n'a été apporté au contenu du mandat de consultation. Cela s'explique notamment par le fait que l'offre de consultation est rédigée par des personnes au niveau local. De plus, les trois organisations non gouvernementales de notre échantillon sont essentiellement des organisations locales. Cela constitue un avantage important pour le consultant qui n'aura pas à revoir les actions qu'il souhaiterait entreprendre pour adapter ses actions. De ce fait, nous reprenons les mots d'un de nos participants qui nous dit que :

« J'essaie de modifier ma façon de travailler et je le propose, est-ce que si on pouvait faire cela? Mais bon, on a jugé nécessaire d'intégrer et d'installer la collecte sur les téléphones des agents pour qu'on puisse faire cela rapidement avant le délai. Et les chiffres étaient étonnants, eux ils n'avaient pas vu cette idée en avance quoi! Et on a pu le mapping avant le délai. » (Consultant d'une organisation locale).

Au niveau de l'organisation intergouvernementale et des organisations internationales, au contraire, on constate que les consultants doivent revoir certaines grandes lignes de l'intervention. De ce fait, le consultant devrait rencontrer ceux qui ont rédigé le projet de changement afin de pouvoir ajuster son intervention. Dans ce contexte, des conflits d'intérêts peuvent se manifester et rendre difficile la collaboration entre le consultant et l'organisation humanitaire. Or, la bonne relation avec le client (organisation humanitaire) est l'un des facteurs du succès de l'intervention (Roy et Savoie, 2012). À cet égard, c'est ce que confirme l'un de consultants dans l'extrait suivant :

« Donc j'ai proposé récemment à la direction de délocaliser des entretiens. Donc je fais une première mission. Ça a marché, mais j'avoue qu'il y avait un problème de budget. Parce qu'ils disent qu'ils n'ont pas l'habitude de faire comme ça, donc c'est de dépenses et tout, mais je sais que derrière ça va être utile pour nous. » (Consultant d'une organisation internationale).

Par ailleurs, la professionnalisation des activités et l'harmonisation de pratiques sur le terrain font en sorte que les organisations humanitaires sont confrontées à des nouvelles problématiques (Perrin, 2008). Cette professionnalisation conduit les organisations humanitaires à revoir sans cesse leurs pratiques organisationnelles. Or, les organisations humanitaires font face à des enjeux liés au contrôle et à l'encadrement de leurs activités (Ebrahim, 2003). Cet état de fait s'explique d'une part par la pression des bailleurs institutionnels qui leur octroient des fonds et d'autre part par les ONG à travers de nombreux codes de conduite et des projets conduisant à la standardisation de l'aide humanitaire (Perrin, 2008). C'est ainsi que les organisations sont soumises à des pressions sur l'efficacité de leurs actions (Ebrahim, 2003). De ce fait, cette pression se constate également au niveau de activités de changement organisationnel. C'est ainsi que certaines des organisations humanitaires de notre échantillon avaient fait appel à des acteurs internationaux pour rédiger l'offre de consultation portant sur la gestion du changement organisationnel. Or, il semblerait que ces acteurs sont dans d'autres milieux. On constate en effet que ceux qui ont rédigé l'offre de consultation sont déconnectés de la réalité du terrain humanitaire de l'Afrique de l'Ouest (Séverine, 2014, p. 161).

D'ailleurs, notons que dans *Peaceland* (2014), Séverine note que les intervenants humanitaires sont appelés des « expatriées » qui sont déployés sur des courtes périodes d'en moyenne une année

et demie. Or, le fait que ce personnel a une mission de courte durée dans le contexte d'intervention ne lui permet pas de connaître certaines réalités du terrain d'intervention des organisations humanitaires. De plus, on reproche souvent aux intervenant internationaux d'être déconnectés des réalités locales dans lesquelles interviennent les organisations humanitaires (Séverine, 2014, p. 161). Or, notons que dans une des organisations internationales, c'est un intervenant international qui avait rédigé l'offre de consultation. Une fois dans l'organisation internationale, le participant affirme avoir été obligé de prendre contact avec les intervenants qui ont rédigé le mandat de consultation. Or, le consultant se rend compte que l'intervenant ne se trouve pas dans la région de l'Afrique de l'Ouest. L'acteur international se trouve dans un autre pays sur un autre continent. Cet ainsi que le consultant a en commun accord avec ceux qui ont rédigé le mandat de consultation revu certaines grandes lignes du contenu du projet de changement. Notons que parmi ces manquements dont le consultant se rend compte, on retrouve le fait de ne pas prendre en compte la culture, le niveau de scolarité des employés, la maîtrise de certains outils, certains aspects techniques de l'environnement des acteurs locaux qui sont les bénéficiaires du changement. Or, ces facteurs sont primordiaux pour le consultant. C'est en grande partie les leviers sur lesquels le consultant s'appuie pour intégrer le changement dans le contexte humanitaire.

Cette réalité à laquelle sont confrontés les consultants en gestion du changement ne leur permet pas toujours de pouvoir effectuer efficacement leur mission de consultation (Sorreda, 2017). Néanmoins, les données de l'étude nous révèlent que les consultants locaux s'adaptent mieux à la réalité du terrain que les autres consultants de l'organisation intergouvernementale et des organisations internationales. Mieux encore, leurs connaissances du contexte leur permettent d'être plus proches du personnel local qui bénéficie du projet de changement. Bien que les consultants admettent ne pas avoir la marge de manœuvre pour mieux réussir leurs actions, leur professionnalisme en terrain connu leur permet de pouvoir intégrer le changement dans le contexte humanitaire.

5.4 Les implications pratiques

Les données révèlent une ressemblance importante entre les organisations internationales et l'organisation intergouvernementale. Les données des entrevues montrent que pour gérer un

changement, le consultant suit le même cheminement dans l'organisation intergouvernementale et dans l'organisation non gouvernementale. Cela s'explique par les modèles organisationnels qui n'établissent pas de différence entre les deux types d'organisations humanitaires (Audet, 2018, p.83). Néanmoins, ces organisations se différencient par plusieurs facteurs dont leur mode de financement qui influence leurs décisions (Couprie, 2012). Bien que notre étude ne révèle pas le financement de l'expertise de la consultation, on constate que les organisations humanitaires doivent se professionnaliser afin d'améliorer les processus et leurs services (Perrin et Fabbri, 2016). Pour cela, elles doivent investir des sommes importantes pour faire appel à une expertise de consultation lors de crises pour gérer d'éventuels changements organisationnels.

Le sixième participant de notre échantillon a été mandaté par une organisation internationale pour aider l'organisation locale à accroître ses capacités organisationnelles face à la crise de la covid-19. Ainsi, pour que l'organisation internationale puisse collaborer avec l'organisation locale, cette dernière doit avoir certaines compétences organisationnelles pour collaborer et recevoir dans une certaine mesure des financements pour ses actions au sein de son contexte d'intervention. Même si ces organisations locales ont une capacité de financement limitée, Archambaud et Gondard-Delcroix (2018) soulignent la résilience des organisations locales comme acteurs de développement dans les situations d'urgence depuis une vingtaine d'années. De plus, Marcussen (1996) nous dit que les organisations locales sont sollicitées par des acteurs de l'aide internationale du fait de leur légitimité et de leurs capacités à toucher les plus pauvres. Cela implique un processus de partenariat dans lequel deux organisations indépendantes travaillent en étroite collaboration pour programmer et mettre en œuvre leurs activités (Moshtari et Gonçalves, 2017). Ces organisations locales sont avant tout les premiers acteurs lors des catastrophes naturelles. Battini (2007) souligne l'importance de la collaboration interorganisationnelle entre les organisations. Néanmoins, aucune étude n'a révélé cette collaboration entre les organisations internationales et les organisations locales dans la région de l'Afrique de l'Ouest. C'est ainsi que notre étude vient confirmer cette collaboration interorganisationnelle entre les organisations internationales et les organisations locales dans la région ouest africaine.

5.5 Les limites de notre étude

La première limite de cette recherche est qu'elle se focalise sur une généralité de changement organisationnel. Elle ne prend pas en compte un seul type de changement. Elle prend en compte plusieurs types de changement organisationnel qui ont été mis en œuvre par des consultants. Elle ne peut pas permettre de voir la spécificité de chaque changement mis en relief lors des interventions des consultants, mais elle permet d'éclairer une multitude de changements organisationnels.

La deuxième limite de cette recherche est due au fait de l'influence de plusieurs facteurs qui agissent sur la gouvernance des organisations humanitaires. Ces facteurs sont les parties prenantes, le contexte d'intervention et le mode de gestion financière (Couprie 2012; Ebrahim, 2003). Ils sont associés tout au long du changement organisationnel. Une organisation se trouvant dans un environnement moins contraignant par rapport aux ressources financières a plus d'opportunités de pouvoir gérer son changement organisationnel, alors qu'une organisation humanitaire qui intervient dans un environnement plus contraignant avec peu de ressources financières peut faire face à des difficultés opérationnelles. Ces difficultés pourraient influencer la mise en place du changement organisationnel. Cela concerne les ressources, les acteurs et l'agent de changement qui vont être associés au changement organisationnel.

Finalement, une autre limite de cette recherche est liée à la perception que les consultants se font de la gestion du changement organisationnel. Notre étude se centre uniquement sur les propos des participants. Cela ne nous permet pas d'affirmer que ces propos pourraient être objectifs. Ainsi, la subjectivité pourrait intervenir comme étant une limite pour cette recherche. Comme notre étude ne prend pas en compte les points de vue du client (organisation humanitaire), elle ne nous permettra pas une meilleure confrontation de résultats pouvant enrichir notre recherche. Compte tenu de cet aspect, cela nous amène à soulever cette limite dans les résultats de notre étude.

5.6 Les pistes de réflexions futures

Notre étude a ciblé uniquement des organisations humanitaires qui interviennent dans l'aide au développement pour répondre aux problématiques qui requièrent des actions à long terme. Ainsi, une future recherche pourra cibler des organisations humanitaires qui interviennent uniquement sur l'aide humanitaire pour répondre à des besoins d'assistance immédiate (urgences) en cas de crises d'origines naturelles ou humaines. Cette étude pourra donc être centrée sur des actions à court terme pour comprendre la gestion du changement organisationnel dans les organisations humanitaires.

Notre recherche a utilisé uniquement les entrevues semi-dirigées comme instrument de collecte des données. Une future recherche pourra utiliser plusieurs instruments de collecte de données. Elle pourra également interviewer les organisations humanitaires pour connaître leurs points de vue. De ce fait, les résultats pourront être évalués pour comprendre la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation.

CONCLUSION

Pour cette recherche, nous avons tenté d'explorer la gestion du changement organisationnel, en mettant l'accent sur la consultation. Plus spécifiquement, son objectif était de cerner la manière dont s'est construite la gestion du changement organisationnel au sein des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations intergouvernementales (OIG). C'est donc dans cette optique que nous avons interrogé un groupe de consultants qui ont mené des mandats de consultation au sein des organisations humanitaires œuvrant dans la région de l'Afrique de l'Ouest durant la covid19. À la suite de l'analyse des résultats, notre étude contribue à cerner les manières de gérer le changement organisationnel provenant des consultants externes en gestion de changement et propose des pistes de réflexions et d'actions afin de mieux comprendre la gestion du changement organisationnel dans les organisations humanitaires.

L'objectif de ce mémoire était de comprendre comment se construit la gestion du changement organisationnel dans une perspective de consultation. Pour ce faire, nous avons décomposé notre question de recherche en trois sous-questions, à savoir : 1) Comment procèdent les consultants lors de la gestion du changement organisationnel ? 2. Comment les consultants développent-ils des actions visant à promouvoir le changement organisationnel introduit par l'organisation humanitaire? 3) Qui sont les agents de changement et comment le changement s'intègre-t-il en contexte humanitaire ? Nous avons tenté d'essayer de répondre à ces questions en utilisant une étude qualitative par entretiens semi-directifs.

En ce qui concerne le premier objectif de ce mémoire, il s'est agi de comprendre la manière dont procèdent les consultants lors de la gestion du changement organisationnel. L'analyse du processus de changement nous a permis de dégager deux manières de procéder. D'une part, au niveau de l'organisation intergouvernementale et des organisations internationales, les résultats révèlent que le diagnostic permet au consultant de pouvoir mieux cerner le contexte organisationnel pour mieux

préparer le changement (Hafid, 2022). En plus de favoriser la collaboration organisationnelle, le diagnostic joue un rôle essentiel dans les initiatives de développement organisationnel en termes de choix d'interventions appropriées et de contribution à la préparation au changement au sein d'une organisation (Autissier et Moutot, 2003, p.102; Habad, 2022). Or, en l'absence d'un processus de diagnostic rigoureux, les consultants et les dirigeants d'organisations sont susceptibles d'aborder les mauvais problèmes ou de choisir les mauvaises solutions (Hafid, 2022). Par conséquent, dans les organisations locales, la consultation privilégie la relation avec le client (organisation humanitaire). On constate cependant que certains acteurs sont exclus du processus de changement. Néanmoins, cette exclusion ne contribue pas à la collaboration organisationnelle (Jacob, 2015). Or, pour mieux débiter le processus de changement, la consultation doit délimiter le périmètre organisationnel dans lequel agissent les acteurs du changement, et ce, avec un diagnostic organisationnel (Hafid, 2022). De ce fait, le changement pourrait être mieux communiqué à chaque acteur concerné. Cependant, le fait de privilégier le lien avec le client favorise plus le consultant que l'organisation (Soriano *et al.*, 2002). Bien que ce lien permette au consultant d'entretenir un réseau dans la poursuite de sa carrière, il remet en cause ses pratiques mises de l'avant lors des consultations (Roy et Savoie, 2007).

Pour ce qui est du deuxième objectif de ce mémoire, il s'agit de comprendre la manière dont les consultants développent des actions visant à promouvoir le changement organisationnel introduit par l'organisation humanitaire. D'après nos résultats, le déploiement du changement dépend de la manière dont les consultants effectuent les ajustements pour mettre en œuvre adéquatement leurs actions. De ce fait, ces ajustements constituent une complémentarité aux pratiques de changement (Sinapin, 2021). Bien que nos résultats révèlent clairement des différences importantes entre le mandat de consultant et la réalité du terrain humanitaire, il ressort clairement que les consultants prêchent ce qu'ils disent (Bottin, 1991, p. 56). A partir de nos résultats, il semble que les consultants accompagnent les individus lors du déploiement des actions en contexte humanitaire. Ce rôle permet au consultant d'adopter une approche de conduite du changement (Laurenceau *et al.*, 2014). C'est donc dans cette optique que le savoir-faire et le savoir être des consultants sont nécessaires à la mise en œuvre des actions du changement (Autissier et Moutot, 2003, p.168).

Finally, the third objective of this memoir is to know the agents of change and the way in which change integrates in a humanitarian context. The integration of change depends on the way in which individuals have appropriated the new competencies (Sinapin, 2021). Or, this is only possible with evaluations throughout the evolution of the change process (Chgadna *et al.*, 2020). By adopting an evaluation approach that takes various forms (surveys, evaluations at mid-journey, etc.) and is carried out as the deployment of actions progresses, our results reveal that change integrates progressively in the humanitarian context. However, Brulois and Robert-Tanguy (2022) tell us that in the production of change, the interactions between actors encourage learning and favor appropriation. From this, it emerges a link between the animation strategy advocated by the consultant and the appropriation of change in a humanitarian context. In addition, it is in this perspective that consultants play a multitude of roles in order to encourage interactions between individuals throughout the change process. The consultant positions himself as a cognitive resource by bringing new ideas (Bouchez, 2012, p.181). It is thus that consultation is based on various animation strategies of change (Autissier and Moutot, 2003, p.49). In addition, this reminds us that behavioral agility plays a central role in consultation (Laurenceau *et al.*, 2014). From this, the agent of change must be at the same time a facilitator who takes care of the accompaniment and an expert who takes care of the mastery of the tools put in place (Simonet *et al.*, 2009, p. 233). Even though consultation must be based on a multitude of tools, it is up to the consultant to prove agility in order to rally individuals in order to appropriate the change (Thibault, 2014). It is thus that agility is considered as a useful quality with a mindset based on the co-construction of change for the well-being of all (Sinapin, 2021).

As a multidisciplinary practice, change management requires competencies and a specific behavioral agility (Laurenceau *et al.*, 2014). Or, Autissier and Moutot (2003) tell us that an external competency allows for better management of change. It is thus that it can evolve and navigate between several postures, but remains by itself in a situation of relative exteriority with respect to the client (Bouchez, 2012, p.59). From this, our study has retraced the practices and actions put in place by external consultants throughout the change process.

changement. Bien que ce mémoire ait permis d'approfondir les connaissances et de favoriser la compréhension du changement en milieu humanitaire, il comporte certaines limites.

En premier lieu, notons que notre étude porte sur une généralité de changement. Bien que notre étude ait examiné une multitude de changements organisationnels, elle ne permet pas de spécifier adéquatement chaque type de changement mis en exergue dans le cadre de la pandémie. De ce fait, la généralité ne nous permet pas d'explorer les données pour chaque type de changement. Des futures recherches pourraient analyser un type de changement donné en mettant l'accent sur la consultation dans le contexte humanitaire.

Ensuite, nous avons déterminé trois principaux facteurs (les attentes des parties prenantes, le contexte d'intervention et la mission sociale) qui agissent sur la gouvernance des organisations humanitaires (Couprie, 2012; Ebrahim, 2003). Or, l'apport de ces facteurs pourrait exercer une influence sur les organisations humanitaires et agir sur la situation que l'on tente de modifier. Il serait intéressant que d'éventuelles recherches puissent analyser la gestion du changement en mettant en relief le rôle de chaque facteur dans la gestion du changement organisationnel en milieu humanitaire.

Finalement, notre recherche repose uniquement sur la perception que les consultants se font de la gestion du changement organisationnel. Des futures recherches pourraient s'intéresser à plusieurs outils de collecte de données pour confronter celles-ci et mieux refléter la gestion du changement organisationnel de manière objective. De ce fait, nous suggérons de recueillir le point de vue des clients (organisations humanitaires) et d'effectuer de l'observation afin de suivre en temps réel le déroulement de la gestion du changement organisationnel en contexte humanitaire.

Bien que nous notre étude fasse partie des rares travaux (Bidisse, 2021; Adamou, 2014; Lazcano, 2014) qui ont été effectués sur le changement en milieu humanitaire, ce mémoire apporte des contributions sur le plan théorique et pratique.

D'un point de vue pratique, l'analyse des pratiques de gestion de changement souligne la nécessité pour les consultants de porter une attention particulière à la mise en place d'un processus collaboratif tout au long du changement organisationnel. Toutefois, cette recherche soulève le rôle

de l'agent du changement dans la mise en place d'un contexte favorable à la collaboration organisationnelle. Même si la gestion du changement apparaît comme un processus complexe, la collaboration et la participation apparaissent nécessaires entre le consultant et les parties associées à la démarche.

D'un point de vue théorique, cette recherche est l'une des premières à explorer le lien entre la consultation et le contexte humanitaire dans la mise en œuvre du changement. C'est ainsi qu'elle a permis d'aborder les pratiques de consultation et les réalités du contexte humanitaire. De plus, nous avons examiné le rôle du consultant comme agent de changement et l'appropriation du changement en contexte humanitaire. Finalement, cette recherche contribue à fournir une meilleure compréhension de la gestion du changement, surtout en ce qui concerne le savoir-faire et le savoir-être des consultants aux fins de mieux permettre aux individus de s'approprier le changement en contexte humanitaire.

ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN

| Thèmes | Questions |
|---|--|
| Comment procèdent les consultants lors de la gestion du changement organisationnel ? | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lorsque vous arrivez au sein d'une organisation humanitaire pour la gestion d'un changement organisationnel, comment procédez-vous? 2. Quel était l'objectif du processus de changement organisationnel? 3. Les objectifs du changement organisationnel ont-ils été compris par les employés? |
| Comment les consultants développent-ils des actions visant à promouvoir le changement organisationnel porté par l'organisation humanitaire? | <ol style="list-style-type: none"> 4. Quelles sont les actions que vous avez prises pour faire évoluer la situation insatisfaisante? 5. Pensez-vous que les actions que vous avez prises sont en parfaite adéquation avec l'organisation? 6. Avez-vous effectué des ajustements? 7. Pouvez-vous nous parler des ajustements que vous avez dû faire pour adapter vos actions ? 8. Les ajustements apportés se sont-ils révélés appropriés? |
| Qui sont les agents de changement et comment le changement s'intègre en contexte humanitaire? | <ol style="list-style-type: none"> 9. Quelle approche d'intervention avez-vous utilisée pour la gestion du changement organisationnel? <ul style="list-style-type: none"> - Expert - Facilitateur 10. L'approche d'intervention était-elle adaptée à la situation à changer? 11. Dans quelle mesure cette approche d'intervention a-t-elle permis d'atteindre l'objectif du changement? 12. Le changement projeté a-t-il contribué à un changement d'attitude des employés? 13. Dans quelle mesure le changement a-t-il permis d'atteindre les résultats escomptés? 14. Avez-vous quelque chose que vous aimeriez ajouter à ce sujet? |

ANNEXE B CERTIFICAT DE CONFORMITÉ À L'ÉTHIQUE

No. de certificat : 2022-4520

Date : 2022-03-11

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS UN CONTEXTE DE CRISE – VERS UN SECTEUR CONSULTATIF PRISÉ**
- Nom de l'étudiant : **Mouhmodan Moussa Ahmed**
- Programme d'études : **Maitrise ès sciences de la gestion, spécialisation management, profil avec mémoire (1763)**
- Direction(s) de recherche : **François Audet; Caroline Coulombe**

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-03-11**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Caroline Vrignaud

Pour le président, **Raoul Graf**, M.A., Ph.D.

Président CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, département de marketing



BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, C., Denis, J. L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/09534811111132730>
- Adams, J. (2014). Moi, Consultant humanitaire. *Chroniques humanitaires*. Récupéré de <https://grotius.fr/consultant-humanitaire/#.Y3guLHbMK5f>
- Adamou, C. (2014). Business continuity management in international organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 7(3), 221–229. Récupéré de <https://uqam-bib.on.worldcat.org/oclc/6941513721>
- Ager, A., & Ager, J. (2011). Faith and the discourse of secular humanitarianism. *Journal of Refugee Studies*, 24(3), 456-472. Récupéré de <https://doi.org/10.1093/jrs/fer030>
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26–56. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/1084611ar>
- Altay, N., & Green III, W. G. (2006). OR/MS research in disaster operations management. *European journal of operational research*, 175(1), 475-493. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221705005047>
- Alvesson, M., & Blom, M. (2019). Beyond leadership and followership. Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 28-37. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.12.001>
- AL-Nawafah, S. S., Nigresh, M. A., & AL-Amaera, A. F. (2020). The Role of Leadership in Supporting Employee Performance during COVID19 Quarantine. *Test Engineering & Management*, 83, 3304-3319. Récupéré de <https://portal.arid.my/Publications/7a96c8e6-3f3f-463e-b100-3cfc636312d4.pdf>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717. Récupéré de <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Archambaud, L. & Gondard-Delcroix, C. (2018). Organisations locales et résiliences collectives: Trois terrains africains en situation de crise prolongée. *Revue internationale des études du développement*, 235, 61-90. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/ried.235.0061>
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). Using zoom videoconferencing for qualitative data collection: perceptions and experiences of

- researchers and participants. *International journal of qualitative methods*, 18. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137. Récupéré de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0621>
- Audet, F. (2011). L'acteur humanitaire en crise existentielle: les défis du nouvel espace humanitaire. *Études internationales*, 42(4), 447-472. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/1007550ar>
- Audet, F., Coulombe, C., David, M. (2020). Face au COVID-19 : Les défis du leadership en temps de gestion de crise. *La presse*. Récupéré de [Les défis du leadership en temps de crise - La Presse+](#)
- Audet, F. (2020). *Gestion de projet d'aide humanitaire : Notes de cours, MGP7203*. Université du Québec à Montréal, Département de management.
- Audet, F. (2018). *Comprendre les organisations humanitaires: développer les capacités ou faire survivre les organisations?* PUQ.
- Autissier, D., Bensebaa, F., & Moutot, J. M. (2012). *Les stratégies de changement: L'hypercube du changement gagnant*. Dunod.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 174(5), 115-130. Récupéré de <https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement: Comment passer du discours à l'action*. Dunod.
- Autissier, D. & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21, 45-54. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>
- Autissier, D. & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21, 45-54. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 14-46. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (1999). Construction de l'objet de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 3, 34-57.
- Autesserre Séverine. (2014). *Peaceland : conflict resolution and the everyday politics of international intervention* (Ser. Problems of international politics). Cambridge University Press. Récupéré de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107280366>

- Autissier, D., Johnson, K., & Métais-Wiersch, E. (2019). *La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation-2e éd.* Dunod.
- 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. Récupéré de <https://doi.org/10.1177%2F014920639902500303>
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/02683949510093849>
- Atlani-Duault, L. (2003). Les ONG locales, vecteurs de « bonne gouvernance » dans le Second Monde?. Introduction à une étude de cas. *Journal des anthropologues. Association française des anthropologues*, (94-95), 183-190. Récupéré de <https://journals.openedition.org/jda/1930>
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00267262>
- Balcik, B., Beamon, B. M., Krejci, C. C., Muramatsu, K. M., & Ramirez, M. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal of production economics*, 126(1), 22-34. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.09.008>
- Ball, C. G. (2020). Le leadership pendant et après la crise de la COVID-19. *Canadian Journal of Surgery*, 63(4), E372. Récupéré de <https://doi.org/10.1503/cjs.016120>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601. Récupéré de <https://doi.org/10.1177%2F0170840605054624>
- Bamgboye, E. L., Omiye, J. A., Afolaranmi, O. J., Davids, M. R., Tannor, E. K., Wadee, S., ... & Naicker, S. (2021). COVID-19 pandemic: is Africa different?. *Journal of the National Medical Association*, 113(3), 324-335. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002796842030345X>
- Barlatier, P. J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. *Les méthodes de recherches du DBA, EMS Management et Sociétés, Business Science Institute*, 133-146. Récupéré de https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=EMS_CHEVA_2018_01_0126&download=1
- Baron, X. (2008). Quels dialogues entre chercheurs et consultants? *Savoirs*, 16, 11-52. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/savo.016.0011>
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35, 29-45. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>

- Bareil, C., & Aubé, C. (Eds.). (2012). *Changement et développement organisationnel: faire évoluer la pratique*. HEC Montréal
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement: Tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations; Agir en fonction des besoins des individus; Comprendre autrement la résistance au changement*. Éditions Transcontine
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 89-105. Récupéré de <https://doczz.fr/doc/3333239/d%C3%A9mystifier-la-r%C3%A9sistance-au-changement>
- Bareil, C. (2010). DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÉSISTANCES À L'ÉGARD DES CHANGEMENTS. *Gestion*, 34(4), 32-38,4,6,8. Récupéré de <https://www.proquest.com/trade-journals/décoder-les-préoccupations-et-résistances-à/docview/195818601/se-2>
- Bareil, C. (2016). COMMENT RÉUSSIR SON PROJET DE TRANSFORMATION. *Gestion*, 41(3), 102-105. Recupéré de <https://www.proquest.com/trade-journals/comment-réussir-son-projet-de-transformation/docview/1826255425/se-2>
- Battini, M. (2007). *The Coordination of International Disaster Relief: Towards Crossing Organizational Boundaries*. University of London.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. *Méthodes de recherche en management*, 224-256
- Bédard, M. G., & Miller, R. (2003). *La direction des entreprises: une approche systémique, conceptuelle et stratégique*. Chenelière/McGraw-Hill.
- Belluz, J. , & Buissonniere, M. (2019). Comment McKinsey s'est infiltré dans le monde de la santé publique mondiale. Récupéré de <https://www.vox.com/science-and-health/2019/12/13/21004456/bill-gates-mckinsey-global-public-health-bcg>
- Berger, J. (2003). Religious nongovernmental organizations: An exploratory analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(1), 15-39. Récupéré de <https://doi.org/10.1023/A:1022988804887>
- Brightman, B. K., & Moran, J. W. (2001). Managing organizational priorities. *Career Development International*. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005581>
- Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E. & Ragainne, A. (2018). Management des paradoxes: Compétences, performances et outils de gestion. *Revue française de gestion*, 270, 65-69. Récupéré de <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00212>

- Brulois, V., & Robert-Tanguy, P. (2022). Les mystères de l'appropriation et de la mise en dynamique organisationnelle. *Communication Organisation*, 61(1), 93-108. Récupéré de <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11057>
- BELHABIB-FILALI, M., & KARIM, K. (2022). Théorie et pensée du changement organisationnel: une synthèse succincte. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3).
- Benedetti, C. (2006). Islamic and Christian inspired relief NGOs: Between tactical collaboration and strategic diffidence? *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 18(6), 849-859. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/jid.1318>
- Bennis, W. (1993). Change agents. *Executive Excellence*, 10 (9), 18-19.
- Ben Abdallah, L. & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4-5), 133-146. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>
- Bidisse, a., & kamgang, i. n. g. (2021). Gérer la logistique humanitaire en temps de covid-19: une analyse auprès de médecins sans frontières en contexte camerounais. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 6(2). Récupéré de <https://revues.imist.ma/index.php/REMSES/article/view/26495>
- Bissonnette, J. (2019). Chapitre 13. Vivre ou suivre la méthode ? Le dilemme de l'entretien. Dans : Jean-Luc Moriceau éd., *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (pp. 227-231). Caen: EMS Editions. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0227>
- Bissonnette, J. (2020). *Séminaire de méthodologie en management : Notes de cours, MET8410*. Université du Québec à Montréal, Département de management.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, 16(7), 534-548. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006166>
- Bollecker, G. & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113, 43-62. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/resg.113.0043>
- Boussebaa, M. (2008). Book review: are consultants simply bluffing? sociologie du conseil en management by michel villette. éditions la découverte, paris, 2003. 7.95. isbn 2707140368. *Organization*, 15(2), 298-300. Récupéré de <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177%2F13505084080150020702>
- Bouchez, J.-P. (2012). Le conseil en management dans tous [sic] états (Ser. Collection "pratiques d'entreprises"). Éditions EMS, Management & société.

- Bottin, C. (1991). *Diagnostic et changement: l'intervention des consultants dans les organisations*. Les Ed. d'organisation.
- Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant : concepts et applications*. Montréal, QC : Éditions Nouvelles AMS.
- Bredeloup, S. (2019). L'accompagnement des migrants de retour au pays: un nouveau créneau pour les consultants sénégalais?. Récupéré de <https://hal.ird.fr/rd-02879314/document>
- Bridel, P. (2009). «Passions et intérêts» revisités. La suppression des “sentiments” est-elle à l’origine de l’économie politique?. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, (XLVII-144), 135-150. Récupéré de <https://journals.openedition.org/ress/74>
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin’s Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British journal of management*, 17(S1), S1-S5. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/13594320444000074>
- CHGADNA, J., EMHAOU, S., & KHATORI, Y. (2020). Le manager clé de la transformation des organisations. *Revue internationale du chercheur*, 1(2). Récupéré de <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/17>
- CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2022). La pandémie Covid19 comme catalyseur de changement organisationnel: Quelle agilité organisationnelle d’un établissement de soins marocain face à une situation crisogène?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(7). Récupéré de <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/757>
- Charreire-Petit, S. & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104). Paris: Dunod. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076>
- Clauzel, A., Riché, C., & Zerbib, R. (2020). Covid19–Quels enjeux et comment les surmonter?. *Management & Datascience*, 4(2). Récupéré de <https://management-datascience.org/articles/12435/#>

- Collerette, P. (1997). L'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 81-88. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-1997-3-page-81.htm>
- Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, 14(3), 33-49. Récupéré de https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Collerette.pdf
- Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement? *Gestion*, 4(4), 39-47. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/riges.344.0039>
- Collerette, P., Schneider, R., & Lauzier, M. (2012). *Le pilotage du changement*. PUQ.
- Collerette, P. (1991). Le leadership et ses processus. *Pouvoir, Leadership et Autorité dans les organisations*, 153-186.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.
- Collerette, P., & Delisle, G. (1982). *Le changement planifié: une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Les Éditions Agence d'ARC Inc.
- Connell, C., Klein, J. H., Loebbecke, C., & Powell, P. (2001). Towards a knowledge management consultation system. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 48-54. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/kpm.89>
- Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, 159(3), 59-72. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/med.159.0059>
- Coulombe, C., Alalouf-Hall, D. & Audet, F. (2020, 4 mai) *COVID19: Le long et incertain chemin vers le changement*. Récupéré de <https://theconversation.com/covid-19-le-long-et-incertain-chemin-vers-le-changement-134639>
- Coulombe, C. Laperrière, E. (2020, 8 avril). Pandémie de la covid19 : Cinq conseils pour gérer la crise. *La presse*. Récupéré de https://plus.lapresse.ca/screens/84ca51a1-859d-4202-bbfe-7e87c8be4ad9_7C_0.html
- Coulombe, C., Audet, F. & Morin, D. (2020, 16 mars). Face au COVID-19 : Les défis du leadership en temps de gestion de crise. *La presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-03-18/les-defis-du-leadership-en-temps-de-crise>
- Couprie, S., & Erwann, Q. (2012). *Mettre la performance au service de la solidarité: le management stratégique des Organisations Non Gouvernementales "humanitaires"* (No. hal-00976073). Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01367965>
- Cunha, M. P. e, & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95–106. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2003). Organization Development and Change (1–694). *California, Melissa S. Acuna.*
- Crawford, L. (2006). Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74–86. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/875697280603700308>
- Christensen, C. M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard business review*, 91(10), 106-114. Récupéré de https://enterprisegrowth.org/wp-content/uploads/2017/08/Consulting_On_the_Cusp.pdf
- Conrado J. & Grimolizzi-Jensen (2018) Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54-69. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>
- Dabak, S., & Mulla, Z. R. (2022). Does job crafting help deal with paradoxes of people management?. *IIMB Management Review*. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.04.003>
- D’Almeida, M. A. (2019). Humanitaire: entres normes et pratiques. Récupéré de <https://revuepossibles.ojs.umontreal.ca/index.php/revuepossibles/article/download/100/99>
- Dawes, P.L., Dowling, G.R., & Patterson, P.G. (1992). Criteria used to select management consultants. *Industrial Marketing Management*, 21, 187-193. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90015-L](https://doi.org/10.1016/0019-8501(92)90015-L)
- Dauvin, P. (2004). Être un professionnel de l’humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé. *Revue Tiers Monde*, 180, 825-840. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0825>
- Détrie, J. P., & Forrestier, G. (2002). Une profession en pleine évolution. *Revue française de gestion*, 101-118. Récupéré de https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG28_137_101-118.pdf
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of social psychology*, 147(6), 607-630. Récupéré de <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Decker Jean-François. (1994). *Devenir consultant* (Ser. Businessman). Ed. générales FIRST.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>
- Dietrich, P. & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects—Reflections from empirical study. *International Journal of Project*

Management, 23(5), 386-391. Récupéré de
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.002>

Delmonteil François-Xavier, & Rancourt et Marie-Ève. (2018). Les technologies de l'information et de la communication dans les chaînes logistiques humanitaires. *Logistique & Management*, 26(3), 168–180. Récupéré de
<https://doi.org/10.1080/12507970.2018.1466667>

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284-289. Récupéré de
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

Dujarier, M. A. (2016). *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La découverte.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative; les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert. ed.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 1(1), 261-292. Récupéré de <https://doi.org/10.3166/rfg.160.261-292>

Dussault, J. (2022). L'entretien de groupe en ligne, exemplification d'une méthode qualitative d'analyse de la réflexivité. *SociologieS*. Récupéré de
<https://doi.org/10.4000/sociologies.18221>

Drucker, P. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles* (1st ed.). Routledge. Récupéré de <https://doi.org/10.4324/9780080938493>

Dym, B., & Hutson, H. (2005). *Leadership in nonprofit organizations: Lessons from the third sector*. Sage Publications. Récupéré de <https://dx.doi.org/10.4135/9781452224756.n1>

Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World development*, 31(5), 813-829. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)

Edgley-Pyshorn, C., & Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organisational change in a British university. *Journal of Organizational Change Management*. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/888252924?accountid=14719>

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, 53(3), 419-442. Récupéré de
<https://doi.org/10.1177%2F0018726700533006>

- Egid, B., Ozano, K., Hegel, G., Zimmerman, E., López, Y., Roura, M., ... & Wallerstein, N. (2021). Can everyone hear me? Reflections on the use of global online workshops for promoting inclusive knowledge generation. *Qualitative Research*, 14687941211019585. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/14687941211019585>
- Julian Eckl & Tine Hanrieder (2023) The political economy of consulting firms in reform processes: the case of the World Health Organization, *Review of International Political Economy*. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09692290.2022.2161112>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32. Récupéré de <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ferar, D. (2020). Quel changement et quelle crise ? Une enquête exploratoire. *Question(s) de management*, 29, 71-94. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0071>
- Firdion, J. M. (2012). Construire un échantillon. *Paugam S (éd.), L'enquête sociologique, Paris, Presses Universitaires de France*, 69-92. Récupéré de https://www.researchgate.net/profile/Jean-Marie-Firdion/publication/314461358_4_-_Construire_un_echantillon/links/5af714d3aca2720af9ca4d78/4-Construire-un-echantillon.pdf
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview. *The Sage handbook of qualitative research*, 3, 695-727. Récupéré de [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/Lincoln/Fontana%20&%20Frey%20\(2000\)%20Interview.pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/Lincoln/Fontana%20&%20Frey%20(2000)%20Interview.pdf)
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3–39. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/hrdq.20035>
- Fortin, M. F. (2010). L'analyse qualitative des données. *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*, 1-632.
- Ford, J., & Harding, N. (2021). Performative seduction: how management consultants influence practices of leadership. *International Journal of Public Leadership*, 17(3), 222-235. Récupéré de <https://dx.doi.org/10.1108/IJPL-07-2020-0062>
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29(3), 105-149. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>
- Gallardo, L., Gautier, L., Chabrol, F., Traverson, L., Oliveira, S., & Ridde, V. (2023). Les cabinets de conseil privés dans l'action publique contre les épidémies: une revue exploratoire. Récupéré de <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-03943255>
- Gagnon, Y. C. Les trois leviers stratégiques. Récupéré de https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Gagnon.pdf

- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). L'analyse et les critères de validité. In *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à la rédaction scientifique* (pp. 141–154). University of Ottawa Press. Récupéré de <https://doi.org/10.2307/j.ctv19x4dr.12>
- Gerville-Réache, L., & Couallier, V. (2011). Échantillon représentatif (d'une population finie): définition statistique et propriétés. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00655566/document>
- Gilbert, P., & Lancestre, A. (2008). *Le conseil en management*. Paris, Dunod.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 41.
- Gobo, G. (2004). Sampling, representativeness and generalizability. *Qualitative research practice*, 405, 426.
- Gray, L. M., Wong-Wylie, G., Rempel, G. R., & Cook, K. (2020). Expanding qualitative research interviewing strategies: Zoom video communications. *The Qualitative Report*, 25(5), 1292-1301. Récupéré de <https://www.iths.org/wp-content/uploads/2.-Expanding-Qualitative-Research-Interviewing-Strategies.pdf>
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Gril, E. (2020). ÊTRE UN LEADER en temps de crise. [Being a leader at a time of crisis] *Gestion*, 45(2), 26-30. Récupéré de <https://www.proquest.com/trade-journals/être-un-leader-en-temps-de-crise/docview/2407607694/se-2>
- Grimand, A., Oiry, E. & Ragainne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion*, 274, 71-75. Récupéré de <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00265>
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragainne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion: leçons issues de deux études de cas. *Finance contrôle stratégie*, (21-3). Récupéré de <https://doi.org/10.4000/fcs.2890>
- Grouard Benoît, Meston, F., & Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* (3e éd, Ser. Collection stratégies et management). Dunod.
- Guillet, F., & Leroy, M. (2010). La gouvernance d'une ONG de conservation de la nature. Perspective stratégique. *Politiques et management public*, 27(1), 11-30. Récupéré de <https://journals.openedition.org/pmp/1973>
- Guillet, D., Lescarbeau, R., & Payette, M. (1997). La psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel. *Interactions*, 1(1), 29-46. Récupéré de https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_1_no_1/VIN1_GUILLET-LESCARBEAU - PAYETTE_p29-46.pdf

- Guedri, Z., Hussler, C. & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, 240, 13-28. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue--2014-3-page-13.htm>.
- HABAD, H. (2022). Le diagnostic organisationnel: présentation d'un cadre conceptuel. *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 4(1), 16-33. Récupéré de <https://revues.imist.ma/index.php/GIG/article/view/32873/17018>
- Hafid, H. A. B. A. D. (2022). Le diagnostic organisationnel: état d'art. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(2). Récupéré de <https://revuechercheur.com/index.php/home/article/view/351>
- Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Éditions Transcontinental.
- Hafsi, T., & Demers, C. (1989). Le changement radical dans les organisations complexes. *Le cas d'Hydro-Quebec*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- Haince, M. C. (2017). Entre le religieux et le séculier: Les apories de la gestion de la diversité. *Studies in Religion/Sciences Religieuses*, 46(2), 292-307. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0008429817696451>
- Huberman M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.
- Holbeche, L. (2007). *Comprendre le changement*. Routledge.
- Jacob, R. (2015). La mise en œuvre de la collaboration organisationnelle. *Gestion*, 40, 72-77. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/riges.403.0072>
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic organization*, 11(3), 245-280. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- Jaujard, F. (2011). La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement. *Revue française de gestion*, 214(5), 29-44. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-29.htm>
- Joana R.C. Kuntz, & Jorge F.S. Gomes. (2012). Transformational change in organisations: A self-regulation approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 143-162. Récupéré de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534811211199637/full/html>
- Johansen, J. H. (2018). *Paradox management: Contradictions and tensions in complex organizations*. Springer.
- Josserand, E., & Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe. Récupéré de <https://shs.hal.science/halshs-00536309/document>

- Joxe, L. (2020). L'acceptation d'une intervention humanitaire: Un reflet du vivre ensemble. *Écrire le social*, 2, 32-47. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/esra.002.0033>
- Kendra, K. A., & Taplin, L. J. (2004). Change Agent Competencies for Information Technology Project Managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(1), 20–34. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/1061-4087.56.1.20>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston. Search in. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-45.htm#s1n4>
- Korkeamäki, L., Sjödin, D., Kohtamäki, M., & Parida, V. (2022). Coping with the relational paradoxes of outcome-based services. *Industrial Marketing Management*, 104, 14-27. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.005>
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 31–44). Sage Publications, Inc.
- Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S. K., & Kazançoğlu, Y. (2020). COVID-19 impact on sustainable production and operations management. *Sustainable Operations and Computers*, 1, 1-7. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2020.06.001>
- Laurenceau, C., Courtines, A., Fanon, J. & Tallon, A. (2014). Dossier 17. Consulting en gestion du changement. Dans : David Autissier éd., *Consulting au quotidien: 200 fiches* (pp. 336-363). Paris: Dunod. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2014.01.0336>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710. Récupéré de <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Lavoie, L. P., & Razanadrakoto, D. (1997). Study on the utilization of African consultants in West Africa: phase I; report. Récupéré de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/13096/107277.pdf?sequence=1>
- Lazcano, M. (2014). Building a global business continuity programme. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 7(4), 292-301. Récupéré de <https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jbcep/2014/00000007/00000004/art00003>
- Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel: de la théorie à la pratique*. Chenelière-éducation.
- Lastair Ager, Joey Ager, Faith and the Discourse of Secular Humanitarianism, *Journal of Refugee Studies*, Volume 24, Issue 3, September 2011, Pages 456–472. Récupéré de <https://doi.org/10.1093/jrs/fer030>
- Lassalle de Salins, M. (2012). *Lobbying de l'agroalimentaire et normes internationales: Le cas du codex Alimentarius*. Éditions Quæ. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/quae.maryv.2012.01>

- Lepetit, M. & Lévy, E. (2004). Le consultant en organisation : prestataire de services et/ou acteur politique ?. *Revue internationale de psychosociologie*, X, 76-90. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/riips.022.0076>
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Lavoisier. Récupéré de https://archives-rig.revuesonline.com/gratuit/RFG33_175_14_Actua-livres.pdf
- Lescarbeau, R., Payette, M., St-Arnaud, Y., & St-Arnaud, Y. (1990). *Profession: consultant*. Les Presses de l'Univ. de Montréal.
- Lescarbeau, R. Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4e éd.). Boucherville, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Lescarbeau, R. (1998). La transformation des organisations: ses impacts sur les personnes, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. *Interactions*, 2(1). Récupéré de http://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_2_no_1/V2N1_LESCARBEAU_Robert_p134-153.pdf
- Leroux, M.-P., & Coulombe, C. (2020). Comment gérer à distance en temps de crise – un mode d'emploi, *La conversation*, 6 juillet 2020. Récupéré de <https://theconversation.com/comment-gerer-a-distance-en-temps-de-crise-un-mode-demploi-136452>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776. Récupéré de <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Linhart, D. (2016). Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*: Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2015. *Travail et emploi*, 2(2), 129-132. Récupéré de <https://journals.openedition.org/travailemploi/7066>
- Linda A. White, Sumayya Saleem, Elizabeth Dhuey et Michal Perlman (2022) Une analyse critique du consensus des organisations internationales et des cabinets mondiaux de conseil en gestion autour des compétences du XXIe siècle, *Review of International Political Economy*. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09692290.2022.2097289>
- Lungescu, F. (2017). *Les caractéristiques personnelles du consultant* (Doctoral dissertation, Thèse doctorale inédite). Université de Montréal, QC.
- Lugan, J. P. (2011). *Le changement sans stress: dépasser les résistances et la pression*. Editions Eyrolles.
- Lungescu, F., Roy, F., Lapointe, D., & Savoie, A. (2015). Les caractéristiques personnelles du consultant associées à l'efficacité en consultation. *Psychologie du Travail et des*

Organisations, 21(2), 99-124. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30012-7](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30012-7)

Loufrani-Fedida, S. (2012). Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets [1]. *Management & Avenir*, 8(8), 14-32. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/mav.058.0014>

Louche, C. (2019). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: Dunod. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/dunod.louch.2019.01>

Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2021). Disrupting the brave new world: COVID-19 effects on organisations' sustainability efforts. *Journal of Organizational Change Management*. Récupéré de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-09-2020-0276/full/html>

Maltais, S. (2022). Étude descriptive de l'agilité et de la résilience de l'humanitaire canadien au temps de la COVID-19. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 1-19. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/02255189.2022.2054783>

Maréchal, C., Allard-Poesi, F., & Thiétart, R. (2007). Construction de l'objet de la recherche. *Thiétart, R.-A.(2007). Méthodes de recherche en management*, 34-57.

Marquita, R. I. E. L. (1990). Pratiques de changement collectif et individuel de 1960 à nos jours. *Historique et Prospective du Changement Planifié: Tome 1, 1*, 57.

Masmoudi, K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 97-134. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/resg.136.0097>

March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative science quarterly*, 563-577. Récupéré de <https://doi.org/10.2307/2392340>

Marcussen, H. S. (1996). NGOs, the State and Civil Society. *Review of African Political Economy*, 23(69), 405-423. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/4006380>

Maxwell, D., & Gelsdorf, K. (2019). *Understanding the humanitarian world*. Routledge.

Méreaux, J. & Feige, J. (2015). Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain: Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 275-276[5], 41- 48. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/rsg.275.0041>

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999, May). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *communication à la conférence de l'AIMS* (p. p22). Récupéré de <https://www.academia.edu/download/46786013/mbengue.pdf>

- Medinilla, Á. (2012). Agile Culture and Driving Change. In *Agile Management* (pp. 157-178). Springer, Berlin, Heidelberg. Récupéré de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28909-5_8
- Meier, O. (2012). *Management du changement: Changement culturel et organisationnel*. Paris: Dunod. Récupéré de <https://www.cairn.info/management-du-changement--9782100563838.htm>
- Méric, J. (2011). Processus de contrôle et organisation par projets : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(5), 105-124. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/resg.086.0103>
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, 192, 73-89. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-73.htm>
- Mire-ô, B. T. (1990). Le processus de consultation dans les organisations. *Méthodes D'Intervention. Consultation et Formation: Tome 7*, 7, 37.
- Morse, J. M. (1989). Strategies for sampling. In J. Morse (Ed.), *Qualitative Nursing Research: A contemporary dialogue* (pp. 117-131). Rockville, MD: Aspen.
- Mongrain, A. (2012). *Les pratiques de recrutement des consultants externes en gestion du changement* (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
- Moshtari, M., & Gonçalves, P. (2017). Factors influencing interorganizational collaboration within a disaster relief context. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1673-1694. Récupéré de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-016-9767-3>
- Nadisic, T. (2017). Chapitre 9 - Le leadership juste. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership* (pp. 119-133). Caen: EMS Editions. Récupéré de <https://doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/ems.frimo.2017.01.0119>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/1808579>
- Nicola, M., Sohrabi, C., Mathew, G., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Griffin, M., ... & Agha, R. (2020). Health policy and leadership models during the COVID-19 pandemic: A review. *International journal of surgery*, 81, 122-129. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.07.026>
- O'Mahoney, J., & Sturdy, A. (2016). Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & Co. *Management Learning*, 47(3), 247-265. Récupéré de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507615591756>
- Paillé, P. (2012). Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(1), 61-80. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30101-7](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30101-7)

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Phillips, J. J., Trotter, W. D., & Phillips, P. P. (2015). *Maximizing the value of consulting: a guide for internal and external consultants*. John Wiley & Sons. Récupéré de <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/doi/10.1002/9781119154846.ch1>
- PETIBON, A. (2014). DE LA DISPARITION DU CORPORATISME?. Récupéré de <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2014/03/FR-Antoine-Petibon-mars-2014.pdf>
- Petit, S. C., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. *de R. Thiétart: Méthodes de recherche en management*, 3, 58-83.
- Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion*, 2(2), 24-33. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/riges.302.0024>
- Perrin, C., & Fabbri, R. (2016). Le Rôle Et Posture D'Un Manager Dans La Co-Construction De Sens Commun Autour Du Déploiement D'Une Démarche Qualité Dans Une Organisation De Solidarité Internationale. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines-Annales des mines. Gérer et comprendre-Gérer & comprendre*, 2(124), 29-40. Récupéré de <https://hal.uvsq.fr/hal-03169081>
- Perrin, A. (2022). Comprendre et gérer les paradoxes organisationnels inhérents à la « transformation digitale » : une nécessité managériale. *Projectics / Proyética / Projectique*, S, 81-105. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/proj.hs03.0081>
- Perrin, C. (2008). Une explication de la gouvernance des ONG vu à travers le processus de rationalisation de l'aide humanitaire. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, (4), 159-180. Récupéré de <https://hal.uvsq.fr/hal-03168002>
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). Managing change for competitive success, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 30(4), 72-76. Récupéré de <https://doi.org/10.1177%2F103841119303000406>
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 2, 13-33.
- Pesqueux, Y. (2015). Du changement organisationnel. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164/>
- Petoux, M. (2022). L'accompagnement du changement organisationnel lors de la mise en œuvre d'un Plan d'Accompagnement Globalisé dans un IME. *Projectics / Proyética / Projectique*, S, 129-154. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/proj.hs03.0129>
- Puimatto, G. (2020). Collecter et gérer les données: réflexions à l'heure du big data. *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge*, (32). Récupéré de <https://doi.org/10.4000/dms.5873>

- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Quivy, R. (1995). Luc Van Campenhoudt. *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod.
- QUÉINNEC E., IGALENS J. (2004) *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Ed. Vuibert, Institut Vital Roux.
- Quéinnec, E. (2003). La performance opérationnelle des ONG humanitaires : une analyse en termes d'enjeux institutionnels. *Revue Tiers Monde*, 175, 657-681. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/rtm.175.0657>
- Renard, L., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les cahiers du management technologique*, 13(1), 43-56. Récupéré de https://www.researchgate.net/profile/Gilles-St-Amant/publication/228462173_Capacite_capacite_organisationnelle_et_capacite_dynamique_une_proposition_de_definitions/links/02e7e528d1d698a636000000/Capacite-capacite-organisationnelle-et-capacite-dynamique-une-proposition-de-definitions.pdf
- Romelaer, P. (2005). *L'entretien de recherche* (No. hal-00160028).
- Rochet, C. & Keramidas, O. (2007). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 228, 13-22. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/rsg.228.0013>
- 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. Récupéré de https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Rondeau.pdf
- Royer, C. (2016). De prudence et d'imprudence en recherche qualitative. *Recherches Qualitatives*, (20), 594-599. Récupéré de https://www.researchgate.net/profile/Chantal-Royer/publication/312305189_De_prudence_et_d'imprudence_en_recherche_qualitative/inks/5fbc33cf299bf104cf6e7575/De-prudence-et-dimprudence-en-recherche-qualitative.pdf
- Roy, F. (2008). *Consultation en entreprise: Théories, stratégies, pratiques*. Presses de l'Université de Montréal.
- Roy, F. & Savoie, A. (2012). Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens. *Le travail humain*, 75, 377-397. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/th.754.0377>
- Roy, F. & Savoie, A. (2007). La consultation en psychologie du travail : une question de relation... constructive. *Le Journal des psychologues*, 249, 53-57. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/jdp.249.0053>

- Salicru, S. (2020). A new model of leadership-as-practice development for consulting psychologists. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(2), 79. Récupéré de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/cpb0000142>
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford university press.
- Saives, A. L., Ebrahimi, M., Holford, W. D., & Bédard, M. G. (2017). Le management réhumanisé. Chenelière éducation.
- Savoie-Zajc, L. (2008). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 5, 337-360.
- Schein, E. H. (1999). Sense and nonsense about culture and climate. Récupéré de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2759/SWP-4091-43770202.pdf>
- Schiama, G., Jackson, T., & Lönnqvist, A. (2021). Managing knowledge to navigate the coronavirus crisis. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 409-414. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1992711>
- Schad, J., & Miron-Spektor, E. (2021). Lewis, Marianne W.: Paradoxes of change and changing through paradox. In *The Palgrave handbook of organizational change thinkers* (pp. 951-965). Cham: Springer International Publishing. Récupéré de https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-38324-4_114.pdf
- Seeman, M. (1953). Role conflict and ambivalence in leadership. *American Sociological Review*, 18(4), 373-380. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/2087549>
- Seitz, S. (2016). Pixilated partnerships, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype: a research note. *Qualitative Research*, 16(2), 229–235. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/1468794115577011>
- Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2008). *Filemanagement stratégique*. Les Éditions Transcontinental.
- Shaul Oreg (2006) Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:1, 73-101. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Simonet, J., Bouchez, J.-P., Bouchez, J.-P., Pelade Joël, Gilbert, P., Pelade Joël, & Gilbert, P. (2009). *Le conseil : le livre du consultant et du client* (2e éd. actualisée et enrichie, Ser. Références). Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- Sinapin, M. N. (2021). *Le comportement agile: l'intersection des regards sur ce concept complexe* (Doctoral dissertation, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France). Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03221456/>

- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. Récupéré de <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2-3), 448-461. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403. Récupéré de <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, 8(8), 104-122. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/mav.028.0104>
- Soparnot, R. (2010). *Le management du changement*. Vuibert.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 23-43. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Sorreda, T. (2017). *Le conseil en organisation: proposition d'une méthodologie ethnographique pour une réflexivité des consultants* (No. hal-01991304). Récupéré de <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0145>
- Soriano, D. R., Roig, S., Sanchis, J. R., & Torcal, R. (2002). The role of consultants in SMEs: the use of services by Spanish industry. *International Small Business Journal*, 20(1), 95-103. Récupéré de <https://doi.org/10.1177%2F0266242602201007>
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. Récupéré de <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/26042/10/>
- Stoller, J. K. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000244>
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415. Récupéré de <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196737>
- Susilo, D. (2018). Leadership transformationnel : un style de motivation des employés. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2 (2), 109-116. Récupéré de <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec/article/view/5222>
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and change management* (Ser. Springerbriefs in business). Springer. Récupéré de <https://linker2.worldcat.org/?jHome=https%3A%2F%2Fproxy.bibliotheques.uqam.ca%2F>

[login%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Flink.springer.com%2F10.1007%2F978-981-13-8902-3&linktype=best](https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3&linktype=best)

- Teneau, G., Bringer, J., Meert, D., & Raquin, M. (2011). Le conseil en organisation: Evolutions et perspectives. *Le conseil en organisation*, 1-346.
- Thibault, A. (2014). Dossier 18. Consulting en *people management*. Dans : David Autissier éd., *Consulting au quotidien: 200 fiches* (pp. 364-381). Paris: Dunod. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2014.01.0364>
- Thiébaud, M., & Rondeau, A. (1995). Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation. *Psychologie du travail et des organisations*, 1(1), 87-106. Récupéré de <https://www.formaction.ch/wp-content/uploads/thiebaud-rondeau-comprendre-les-processus.pdf>
- Tillou, C., & Igalens, J. (2012). Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(84), 22-43. Récupéré de <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011igalens-tillou.pdf>
- Tomas, J. L., & Gal, Y. (2011). *ERP et conduite des changements-6e éd.: Alignement, sélection et déploiement*. Dunod.
- Tonnelé, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Editions Eyrolles.
- Troit, V. (2020). Entre local et global, les organisations humanitaires face aux crises sanitaires mondiales. *L'Économie politique*, 87, 80-90. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/leco.087.0080>
- Tutoy, P. (1998). *Le métier de consultant: principes, méthodes, outils*. Les Éditions d'Organisation.
- Vas, A. & Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34, 381-410. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0381>
- Vaudelin, J. P., & Devise, O. (2005). Une approche du changement dans les systèmes de production: le rôle central de tous les acteurs. In *6e Congrès international de génie industriel* (p. 10). Récupéré de https://www.researchgate.net/profile/Olivier-Devise/publication/264007850_Une_approche_du_changement_dans_les_systemes_de_production_le_role_central_de_tous_les_acteurs/links/00b4953c91f717afa7000000/Une_approche-du-changement-dans-les-systemes-de-production-le-role-central-de-tous-les-acteurs.pdf
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd.* Dunod.

- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x>
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219. Récupéré de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1.3.213>
- Verna, G. (2007). Le comportement des ONG engagées dans l'aide humanitaire : selon leur culture d'origine et les pressions politiques subies. *Anthropologie et Sociétés*, 31 (2), 25–44. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/018681ar>
- Vogelpohl, A., Hurl, C., Howard, M., Marciano, R., Purandare, U., & Sturdy, A. (2022). Pandemic consulting. How private consultants leverage public crisis management. *Critical Policy Studies*, 16(3), 371-381. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/19460171.2022.2089706>
- Villette, M. (2003). *Sociologie du conseil en management*. La Découverte. Récupéré de <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dec.ville.2003.01>
- Whelton, M., Ballard, G., & Tommelein, I. D. (2003). A knowledge management framework for project definition. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 7(13), 197-212. Récupéré de <https://www.itcon.org/2002/13>
- Wallerstein, I., & Braudel, F. (2008). Le capitalisme touche à sa fin. *Le Monde*, 16. Récupéré de <http://lejardindenono.free.fr/articles/un%20autre%20monde%20est%20plus%20que%20ja%20mais%20possible.pdf>
- Wootten, J., & Kaslow, N. J. (2020). Consultation in leadership. In C. A. Falender & E. P. Shafranske (Eds.), *Consultation in psychology: A competency-based approach* (pp. 169–186). American Psychological Association. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0000153-010>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290. Récupéré de https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/109821409401500309?casa_token=tpkMHxcLvD0AAAAA:RU9e-xJURv9JAF_GFmyOWz34zIm3F02yV-d5C74UAnkINqMT8Px8LqaKTpi1yGoTLj7bD8SnPQamg
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.