

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DU CHANGEMENT EN MILIEU PRIVÉ ET PUBLIC : UNE ÉTUDE
COMPARATIVE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

BÉRÉNICE ANDRÉA SYNTHYCHE GUISSI

MARS 2026

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.12-2023). 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

Toute personne est redevable à diverses personnes qui ont contribué à la préparation de sa production mentale et intellectuelle. Un grand merci à ma directrice de mémoire, Mme Nathalie Lemieux pour son soutien, ses conseils et surtout son implication dans la rédaction de ce mémoire. Merci pour m'avoir inspiré à repousser mes limites et à poursuivre mes rêves avec passion et détermination.

Je tiens à remercier ma mère pour son amour inconditionnel, son soutien indéfectible et ses encouragements constants tout au long de mon parcours académique. Tu as été ma source de motivation et de résilience.

Ma soeur Ruth, qui a toujours été présente pour moi avec des paroles d'encouragements, de motivations.

Mes amies, Grâce, Flora et Andréa pour leurs conseils et leur présence dans les moments de doute et d'accomplissement. Enfin, je tiens à remercier toutes ces personnes qui ont participé de près ou de loin à cette recherche pour leur disponibilité. Ce travail n'aurait pas pu être réalisé sans vous.

Ce mémoire est le fruit de vos encouragements, et je vous suis profondément reconnaissante.

DÉDICACE

À mon défunt père.

AVANT-PROPOS

Ce mémoire marque l'aboutissement de notre parcours de maîtrise à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), un cheminement intellectuel et personnel riche en apprentissages, en remises en question et en découvertes.

Durant ces années, nous avons eu la chance de développer une vision critique et analytique du fonctionnement des organisations, tout en approfondissant notre compréhension des enjeux humains, technologiques et structurels qui les traversent.

Notre intérêt pour la gestion du changement a émergé progressivement au fil de mes cours, mais c'est particulièrement dans le cadre du séminaire portant sur cette thématique que cette problématique s'est imposée comme une évidence. Ce cours nous a permis de mieux saisir la complexité des dynamiques organisationnelles et les tensions spécifiques que vivent les acteurs lorsqu'ils sont confrontés à des transformations, qu'elles soient d'ordre technologique, culturel ou structurel.

Au fil de nos recherches, nous avons voulu explorer comment ces dynamiques s'expriment différemment selon le secteur d'activité. C'est ce qui nous a amené à centrer ce mémoire sur une étude comparative de la gestion du changement dans le secteur privé et le secteur public.

Notre objectif a été de comprendre comment les contextes organisationnels influencent les approches, les outils mobilisés et les résultats obtenus, en tenant compte des réalités propres à chacun.

Ce travail est également le fruit d'un processus réflexif alimenté par de nombreuses lectures, discussions, ainsi que par des outils numériques comme CHATGPT, Copilot, Google IA qui nous ont permis d'élargir nos perspectives, de structurer nos idées et d'approfondir certains concepts clés. Ces ressources nous ont accompagné tout au long de ma démarche, en complément des échanges enrichissants avec nos professeurs, nos collègues et nos répondants.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS	x
RÉSUMÉ	1
ABSTRACT	2
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	5
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE	7
2.1 Les changements organisationnels	8
2.1.1 Les types de changements.....	8
2.1.1.1 Les changements continus.....	10
2.1.1.2 Les changements proposés.....	15
2.1.1.3 Les changements organisés	17
2.1.1.4 Les changements dirigés.....	19
2.1.2 Contexte du changement	20
2.1.3 Contenu du changement	23
2.1.4 Résultats et effet du changement	24
2.2 La gestion du changement	26
2.2.1 Les objectifs du changement	27
2.2.2 Processus de changement organisationnel	29
2.2.3 Communication et formation	31
2.2.4 L'identification organisationnelle	33
2.2.5 Facteurs de réussite et obstacles.....	34
2.2.5.1 Facteurs de réussite du changement	35
2.2.5.2 Les obstacles	36
2.2.5.3 Synthèse des facteurs de réussite et obstacles	38
2.2.6 La gestion du changement en milieu public et privé	39
2.2.6.1 Pratiques de gestion du changement dans les deux secteurs	39
2.2.6.2 Secteur public	39
2.2.6.3 Secteur privé	43
2.2.6.4 Vers une approche comparative : convergences et divergences	44
2.3 Synthèse de la revue de littérature.....	47

CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE	50
3.1 Nature de la recherche	50
3.1.1.1 Un paradigme pragmatique et constructiviste	51
3.1.2 Une recherche exploratoire	51
3.1.3 Une approche qualitative	52
3.2 Échantillonnage	53
3.3 Recrutement des participants	54
3.4 Collecte des données	56
3.5 Entrevues semi-dirigées	57
3.6 L'éthique de la recherche	59
3.7 Qualité des données de la recherche	60
3.7.1 Crédibilité	60
3.7.2 Fiabilité	61
3.7.3 Transférabilité	62
3.8 Analyse des données	62
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	65
4.1 Secteur privé	65
4.1.1 Types de changements	66
4.1.2 Pratiques managériales de gestion du changement	67
4.1.3 Outils de gestion du changement	69
4.1.4 Mobilisation des parties prenantes	70
4.1.5 Facteurs de réussite.....	72
4.1.6 Obstacles rencontrés dans la gestion du changement	73
4.2 Secteur public	75
4.2.1 Types de changements	75
4.2.2 Pratiques managériales de gestion du changement.....	77
4.2.3 Outils de gestion du changement	78
4.2.4 Mobilisation des parties prenantes	79
4.2.5 Facteurs de réussite	81
4.2.6 Obstacles rencontrés dans la gestion du changement	82
CHAPITRE 5 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	85
5.1 Les types de changement	86
5.2 Pratiques managériales	87
5.3 Outils de gestion du changement	88
5.4 Mobilisation des parties prenantes	88
5.5 Facteurs de réussite	89
5.6 Les obstacles	90

CONCLUSION91

ANNEXE A CODAGE94

ANNEXE B FORMULAIRE DE CONSCTEMENT95

ANNEXE C GRILLE D'ENTREVUE98

ANNEXE D CERTIFICAT ETHIQUE100

BIBLIOGRAPHIE.....102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les types de changements	9
Figure 2: Théories d'actions et forme d'apprentissage.....	11
Figure 3: Modèle de la dynamique culturelle	13
Figure 4: Évolution des forces du groupe au cours du processus du changement.....	16

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1: Synthèse des facteurs de réussite et obstacles.....	38
Tableau 2.2: Synthèse de l'étude comparative	46
Tableau 4.1:synthèse des résultats	84

LISTE DES ABRÉVIATIONS

DO :	Développement Organisationnel
GdC :	Gestion du Changement
NGP :	Nouvelle Gestion Publique
PCAO :	Parcours Collectif d'Apprentissage Organisationnel
RH :	Ressources Humaines
SIRH :	Système d'Information en Ressources Humaines

RÉSUMÉ

Dans un contexte où les projets varient selon leurs objectifs, leur complexité et les contraintes institutionnelles, une question centrale se pose : quelles pratiques permettent de conduire efficacement le changement ? Pour y répondre, cette recherche exploratoire s'appuie sur l'analyse de quatre entretiens semi-dirigés menés auprès de praticiens de la gestion du changement, issus à parts égales du secteur privé et du secteur public.

Bien que nous souhaitions rencontrer un plus grand nombre de personnes, les circonstances ne l'ont pas permis. Malgré cette limite, les résultats laissent entrevoir que les pratiques de gestion du changement diffèrent selon le contexte organisationnel et le type de projet. Dans les projets où la rapidité et la performance priment, les gestionnaires privilégient l'usage d'outils numériques, adaptent leurs méthodes de manière itérative et forment les équipes « juste-à-temps ». À l'inverse, lorsque la légitimité, la conformité ou la transparence sont essentielles, les démarches deviennent plus formalisées, la communication est structurée et chaque étape est documentée afin de renforcer l'adhésion et la confiance des parties prenantes.

Nous avons également observé l'existence de pratiques transversales, indépendantes du contexte : une communication claire, la mobilisation des acteurs et un suivi régulier de l'avancement demeurent indispensables. Ces constats soulignent que la réussite d'un projet repose sur la capacité des gestionnaires à adapter leur approche aux contraintes du contexte et aux objectifs spécifiques, en trouvant un équilibre entre performance et légitimité.

Cette recherche contribue ainsi à la littérature en mettant en lumière la dimension contextuelle de la gestion du changement et en proposant des repères pratiques pour les gestionnaires, selon que leurs projets exigent davantage d'agilité et de rapidité ou, au contraire, de formalisation et de légitimité.

Mots clés : Gestion du changement – Contexte organisationnel – Pratiques de gestion – Secteur public et privé

ABSTRACT

In a context where projects vary according to their objectives, complexity, and institutional constraints, a central question arises: what practices enable effective change management? To answer this, this exploratory research relies on the analysis of four semi-structured interviews conducted with change management practitioners, split equally between the private and public sectors. While we had hoped to interview a larger number of participants, circumstances did not allow for it. Despite this limitation, the results suggest that change management practices differ depending on the organizational context and the type of project. In projects where speed and performance are paramount, managers prioritize the use of digital tools, adapt their methods iteratively, and provide 'just-in-time' training for teams. Conversely, when legitimacy, compliance, or transparency are essential, approaches become more formalized; communication is structured and every step is documented to strengthen stakeholder buy-in and trust.

We also observed the existence of cross-cutting practices that remain independent of context: clear communication, stakeholder mobilization, and regular progress monitoring remain indispensable. These findings highlight that project success depends on the ability of managers to adapt their approach to contextual constraints and specific objectives, finding a balance between performance and legitimacy.

This research thus contributes to the literature by highlighting the contextual dimension of change management and by offering practical benchmarks for managers, depending on whether their projects require greater agility and speed or, on the contrary, more formalization and legitimacy.

Keywords : Change Management-Organizational Context-Management Practices-Public and Privates sectors

INTRODUCTION

Dans un environnement contemporain marqué par une accélération des transformations technologiques et une instabilité économique croissante, la capacité des organisations à piloter le changement est devenue un impératif stratégique majeur. La littérature académique définit la gestion du changement comme l'ensemble des processus visant à accompagner les individus et les structures d'un état présent vers un état futur souhaité (Bareil, 2004). Au Québec, cette réalité s'impose avec une acuité particulière, touchant tant les entreprises du secteur privé, soumises aux lois de la compétitivité mondiale, que les institutions du secteur public, engagées dans de vastes réformes administratives. Toutefois, la mise en œuvre de ces transformations ne saurait être universelle. Comme le soulignent Fernandez et Rainey (2006), la gestion du changement dans le secteur public se heurte à des contraintes de légitimité, de conformité réglementaire et à une multiplicité de parties prenantes qui diffèrent fondamentalement des impératifs de rentabilité et d'efficacité opérationnelle du secteur privé.

Malgré l'émergence du Nouveau Management Public, qui tend à importer des outils de gestion privés au sein de l'État, des auteurs comme Pollitt et Bouckaert (2017) rappellent que les structures bureaucratiques maintiennent des logiques d'action spécifiques qui modulent l'application des modèles théoriques. Cette divergence soulève une problématique centrale : comment les finalités propres à chaque secteur influencent-elles concrètement les pratiques de gestion du changement ? Existe-t-il une convergence réelle des méthodes, ou les barrières institutionnelles imposent-elles des paradigmes de gestion irréconciliables ?

Bien que la littérature soit abondante sur les modèles théoriques, les études qualitatives comparant le vécu de praticiens issus des deux milieux demeurent nécessaires pour saisir les nuances opérationnelles de la gestion du changement au Québec.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Dans un premier temps, nous présenterons la problématique de recherche, en précisant le contexte, les objectifs de l'étude et la question de recherche retenue. Le chapitre 2 fait état de notre revue de littérature, qui rassemble les concepts

clés liés à la gestion du changement organisationnel, en mettant en lumière les différents types de changements, les enjeux, les freins, les leviers ainsi que le rôle du leadership et de la culture organisationnelle. Le chapitre 3 décrit la méthodologie adoptée pour mener notre étude comparative. Il présente le devis de recherche, le terrain étudié, les caractéristiques de la population interrogée, les méthodes de collecte et d'analyse des données. Le chapitre 4 est dédié à la présentation des résultats empiriques. Ceux-ci sont exposés selon les deux secteurs, puis à travers les points de convergence, de divergence et une lecture transversale. Enfin, le chapitre 5 propose une discussion des résultats à la lumière de la littérature.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La gestion du changement s'est imposée comme une compétence stratégique déterminante pour la pérennité des organisations contemporaines (Burnes, 2017). Dans le secteur privé, ces mutations sont dictées par des impératifs de compétitivité et de rentabilité. En effet, pour maintenir un avantage concurrentiel (Porter, 1996), les organisations déploient des transformations rapides, illustrant la théorie des capacités dynamiques de Teece et al. (1997) : l'aptitude à reconfigurer les compétences internes est vitale face à des environnements instables.

Parallèlement, les organisations du secteur public font face à des pressions hybrides caractérisées par la rationalisation budgétaire, l'évolution des attentes citoyennes et l'accélération des transitions numériques (Bareil, 2015 ; Fernandez et Rainey, 2006). Toutefois, la conduite du changement en milieu public est complexifiée par des contraintes institutionnelles fortes, notamment une bureaucratie mécaniste et des processus décisionnels étendus (Brunsson et Olsen, 1993). Les réformes y rencontrent souvent une résistance liée à la préservation des valeurs fondamentales du service public (Bartoli et Hermel, 2004). Alors que le privé privilégie la valeur économique, le public vise la production d'une « valeur publique » (Moore, 1995) et la garantie de l'équité sociale (Osborne et Gaebler, 1992).

Par ailleurs, la prise de décision en contexte public revêt souvent un caractère contingent. Selon le modèle de la « poubelle » (Cohen et al., 1972), les orientations résultent parfois de la rencontre fortuite entre des problèmes et des solutions préexistantes. Cette divergence de finalités se reflète également dans la gestion des parties prenantes : si les actionnaires et les clients dominent le secteur privé, les citoyens et les élus constituent les figures centrales du secteur public (Rainey, 2014).

Malgré ces logiques distinctes, toutes les organisations subissent désormais de plein fouet l'émergence de l'intelligence artificielle générative et une pression systémique pour une efficacité durable (Brynjolfsson et al., 2023). Dès lors, une interrogation fondamentale émerge : dans quelle mesure les stratégies de gestion du changement convergent-elles ou divergent-elles entre les secteurs public et privé face aux impératifs technologiques et d'efficacité communs ?

Pour explorer cette problématique, nous avons opté pour une approche qualitative reposant sur des entretiens semi-dirigés. Malgré la taille restreinte de l'échantillon, ce choix méthodologique permet d'accéder à une compréhension des stratégies de pilotage du changement telles que vécues et interprétées par les acteurs interrogés (Weick, 1995). La littérature souligne que le succès d'une transition dépend du contexte, de la culture et de la mobilisation des acteurs clés (Kotter, 1996 ; Pettigrew, 1987).

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Le changement organisationnel est un thème largement étudié dans la littérature. Il s'inscrit dans un contexte façonné par des facteurs internes et externes à l'organisation, lesquels influencent la manière dont le changement est perçu, conçu et mis en œuvre (Armenakis et Bedeian, 1999). Les moteurs du changement renvoient aux éléments à l'origine de l'émergence d'un besoin ou d'une volonté de transformation au sein des organisations, qu'ils soient de nature stratégique, structurelle ou environnementale (Whelan-Berry et Somerville, 2010). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la manière dont le changement organisationnel est géré par les professionnels au sein des organisations des secteurs public et privé.

Ce chapitre vise à analyser les principaux apports théoriques et empiriques relatifs à la gestion du changement dans les organisations des secteurs public et privé, dans une perspective comparative, afin de mettre en lumière leurs convergences, leurs divergences et les enjeux spécifiques qui en découlent. Nous débutons par l'examen des changements organisationnels en tant que phénomène central, en présentant les différents types de changements observés dans les organisations ainsi que les objectifs qui les motivent. Nous nous intéressons ensuite à la gestion du changement comme champ théorique et pratique, en mettant en lumière son contenu, ses contextes, ses processus, ses résultats de même que les facteurs de réussite et les obstacles fréquemment identifiés dans la littérature. Nous analysons finalement la gestion du changement dans les milieux public et privé, en soulignant les spécificités sectorielles propres à chacun, les pratiques de gestion du changement mises en œuvre, ainsi que les convergences et divergences observées entre les deux secteurs.

2.1 Les changements organisationnels

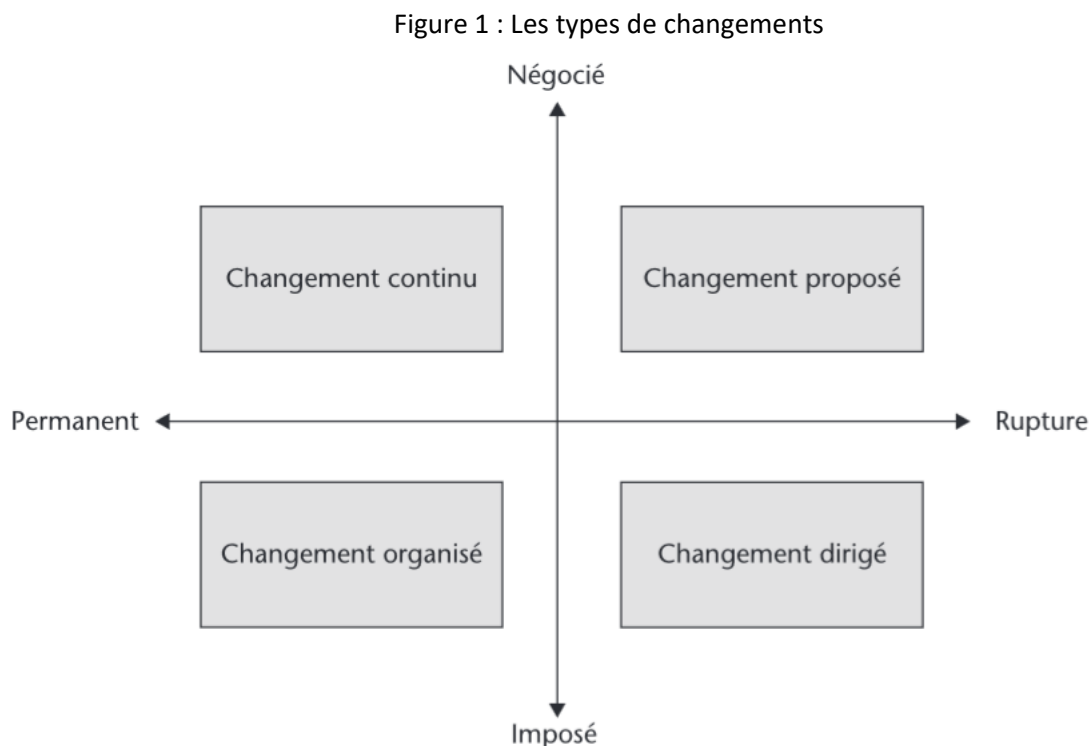
L'étude du changement organisationnel est très vaste et englobe de nombreux éléments de l'organisation. Par conséquent, les définitions du changement organisationnel sont variées et manquent de précision. Par exemple, la définition proposée « ce que nous nommons changements organisationnels représente un groupe de réactions concordantes, provenant de différentes sections de l'organisation, à différentes sections reliées de l'environnement » (March, 1981, cité dans Soparnot, 2013, p. 25). Nous pouvons aussi citer la définition de Van de Ven et Poole (1995), qui déclare qu'il s'agit « d'une observation empirique d'un état de qualité différent à travers le temps ». Armenakis et Bedeian (1999) considèrent le changement organisationnel comme un processus intentionnel visant à adapter l'organisation aux pressions internes et externes et à améliorer son efficacité globale. Ces définitions soulignent que le changement organisationnel peut se manifester à différents niveaux stratégique, structurel, culturel ou comportemental et qu'il s'inscrit dans un processus dynamique influencé par des facteurs internes et externes à l'organisation. Cette pluralité de niveaux et de déterminants ouvre ainsi la voie à une distinction plus analytique des formes que peut prendre le changement, notamment à travers la typologie proposée par Autissier et al. (2018), qui permet de qualifier et de catégoriser ces transformations selon leur nature et leur portée.

2.1.1 Les types de changements

La recherche en gestion souligne que le changement organisationnel n'est jamais un phénomène uniforme. Il peut prendre des formes variées selon son intensité, sa vitesse ou encore son étendue. Une distinction centrale oppose le changement incrémental au changement radical (Nadler et Tushman, 1990). Le premier consiste à améliorer progressivement les pratiques existantes, sans remettre en cause l'ensemble du système. Le second implique une

transformation profonde qui rompt avec les routines et la culture établies, nécessitant une réforme complète de l'organisation. Le changement peut également être différencié selon son mode d'apparition : il est qualifié de planifié lorsqu'il résulte d'une décision stratégique de la direction, et d'émergent lorsqu'il naît spontanément des ajustements réalisés par les équipes sur le terrain (Burnes, 2017). Enfin, on distingue le changement réactif, déclenché pour faire face à une situation urgente, du changement proactif, initié pour anticiper les évolutions de l'environnement (Nadler et Tushman, 1989).

Pour notre mémoire, nous avons choisi de nous appuyer sur l'ouvrage d'Autissier et de ses collaborateurs (2018). Ce livre est très utile pour guider les gestionnaires dans l'évaluation des transformations. Les auteurs y listent quatre types de changement, basés sur deux questions clés : à quel niveau faut-il impliquer les employés et à quelle fréquence le changement doit-il avoir lieu.



Source : Autissier et al., 2018, p. 15

2.1.1.1 Les changements continus

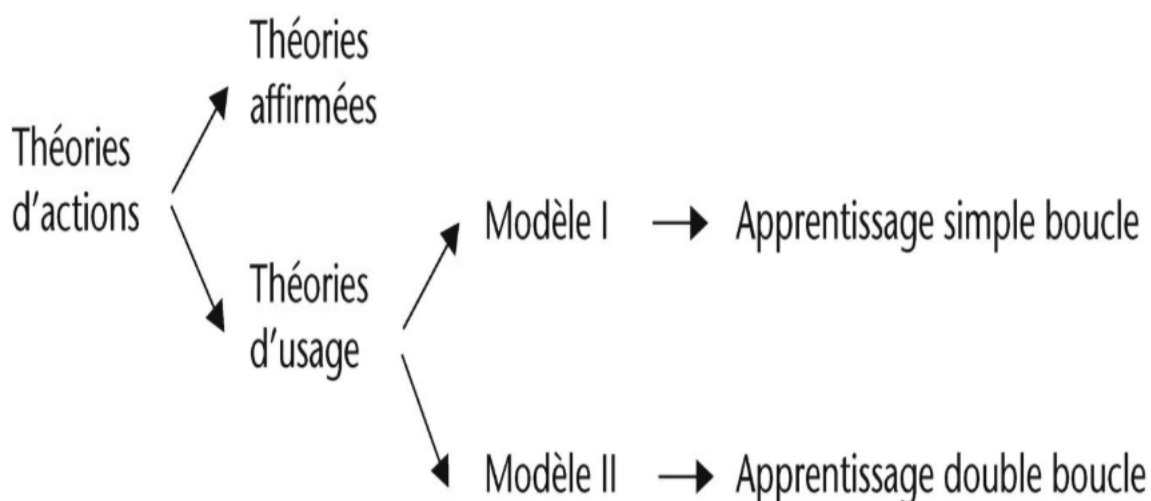
Le changement continu est mobilisé dans ce mémoire à partir du cadre proposé par Autissier et al. (2018), non pas dans une perspective descriptive, mais parce qu'il permet de conceptualiser le changement comme un phénomène émergent, évolutif et non linéaire. Cette approche est particulièrement pertinente pour analyser des contextes organisationnels marqués par l'incertitude et l'adaptation constante, où l'état final du changement ne peut être entièrement prédéfini.

Dans cette perspective, le changement continu ne renvoie pas à une succession d'initiatives ponctuelles, mais à une dynamique organisationnelle permanente reposant sur la capacité d'ajustement des acteurs. La conception d'Alter (2005), reprise par Autissier et al. (2018), est retenue ici parce qu'elle met en évidence l'impossibilité de stabiliser un « état B » clairement identifiable : le changement s'apparente davantage à un mouvement qu'à une trajectoire planifiée. Ce positionnement théorique est cohérent avec l'objet de recherche du présent mémoire, qui s'intéresse aux processus d'adaptation et aux logiques d'action plutôt qu'aux seuls dispositifs formels de transformation.

Le recours aux travaux d'Argyris, également discutés par Autissier et al. (2018), s'inscrit dans cette même logique analytique. L'apprentissage organisationnel est mobilisé comme mécanisme explicatif du changement continu. Plus précisément, la distinction entre apprentissage en simple boucle et en double boucle permet d'éclairer les conditions dans lesquelles les organisations dépassent l'ajustement superficiel pour transformer leurs cadres de référence. Le choix de privilégier cette conceptualisation repose donc sur sa capacité à rendre compte de transformations durables, fondées sur la remise en question des normes et des routines existantes.

Ainsi, un processus de changement efficace reposerait sur un apprentissage ancré dans l'action, où les connaissances se construisent par la pratique et visent à améliorer l'efficacité des actions et des routines organisationnelles. De cette analyse en ressort la figure suivante :

Figure 2: Théories d'actions et forme d'apprentissage



Source : Autissier et al., 2018, p. 37

Si le modèle de l'innovation ordinaire d'Alter (2005) ainsi que la théorie de l'apprentissage organisationnel d'Argyris (1995) permettent d'éclairer les mécanismes par lesquels des changements émergent, se diffusent et se stabilisent progressivement, ces approches demeurent partielles lorsqu'elles se concentrent principalement sur l'action et les ajustements cognitifs des acteurs. Elles expliquent comment le changement se produit, mais moins comment il acquiert du sens et s'inscrit durablement dans les représentations collectives.

Dans cette optique, la critique formulée par Kolb rapportée par Autissier et al. (2018) met en évidence les limites d'une conception strictement comportementale du changement. Une transformation durable ne peut reposer uniquement sur l'expérimentation et la correction

d'erreurs ; elle suppose également un travail d'interprétation et de réélaboration symbolique. Autrement dit, le changement ne devient structurant que lorsqu'il est intégré dans un système partagé de valeurs, de significations et de références culturelles.

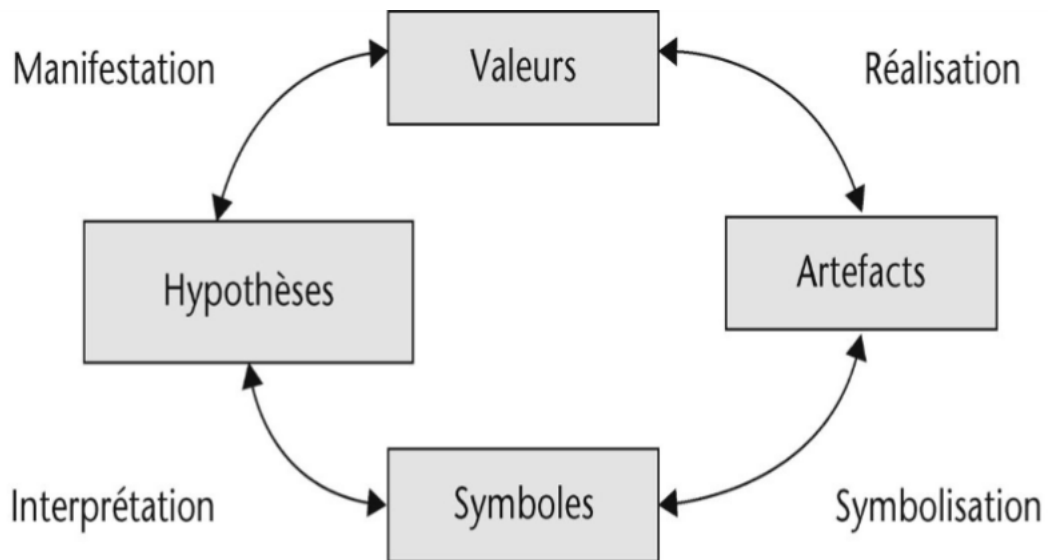
C'est précisément l'apport du modèle de dynamique culturelle de Hatch (1993). Cette perspective est mobilisée ici non pour en proposer une description exhaustive, mais parce qu'elle permet d'introduire la dimension symbolique comme variable explicative du changement organisationnel. En distinguant les artefacts (formes tangibles et observables) des symboles (significations attribuées), Hatch (1993) met en lumière le processus par lequel les transformations organisationnelles sont interprétées, appropriées et éventuellement institutionnalisées.

Ainsi, l'intégration conjointe d'Alter (2005), d'Argyris (1995) et de Hatch (1993) permet d'articuler trois dimensions complémentaires du changement continu : l'action innovante, l'apprentissage organisationnel et la construction du sens. Cette articulation théorique renforce la cohérence du cadre conceptuel en montrant que la durabilité du changement dépend autant des pratiques que des significations qui leur sont associées.

Afin d'approfondir la dimension symbolique du changement organisationnel, le modèle de la dynamique culturelle proposé par Hatch (1993) est mobilisé dans cette recherche. Ce modèle permet de comprendre comment les valeurs organisationnelles, les artefacts visibles et les symboles interagissent dans un processus continu de production et de transformation du sens. Il met notamment en évidence les mécanismes par lesquels une manifestation tangible (artefact) peut être interprétée, symbolisée, puis éventuellement institutionnalisée au sein de l'organisation.

La figure 3 présente les principales composantes de ce modèle ainsi que les relations dynamiques qui les relient.

Figure 3: Modèle de la dynamique culturelle



Source : Autissier et al., 2018, p. 45

Cette représentation schématique ne constitue pas une simple illustration descriptive ; elle sert d'appui analytique pour comprendre comment les transformations organisationnelles sont appropriées par les acteurs et intégrées dans le système culturel existant. Elle permet ainsi d'articuler la dimension culturelle aux mécanismes d'innovation et d'apprentissage précédemment discutés.

Dans la continuité des perspectives précédentes, le modèle d'activation–sélection–rétention proposé par Weick (1979) est mobilisé non pas à titre descriptif, mais en raison de sa pertinence pour analyser la construction du sens dans des contextes de changement continu. Ce cadre théorique permet de dépasser une lecture strictement procédurale du changement pour s'intéresser aux mécanismes par lesquels les acteurs interprètent les situations ambiguës et orientent leurs actions collectives.

L'apport central de Weick (1979), tel que discuté par Autissier et al. (2018), réside dans sa conception de l'organisation comme un processus d'interactions au sein duquel les individus

ne se contentent pas de réagir aux transformations, mais participent activement à leur mise en forme. Le changement ne serait donc pas uniquement le résultat d'une planification ou d'une innovation émergente, mais d'un processus continu d'interprétation : les acteurs activent certaines informations de leur environnement, sélectionnent des cadres de compréhension jugés plausibles et retiennent progressivement des pratiques qui stabilisent l'action collective.

Le recours à ce modèle dans le présent mémoire se justifie par sa capacité à éclairer le lien entre action et signification.

Il permet d'articuler les dimensions précédemment analysées soient, innovation, apprentissage et culture, en montrant que la résilience organisationnelle dépend de la manière dont les acteurs construisent des « cadres de sens » partagés face à l'incertitude.

Ainsi, l'analyse du changement continu adoptée dans cette recherche ne repose pas sur une juxtaposition de théories, mais sur une articulation progressive de cadres complémentaires : l'innovation comme moteur d'action (Alter, 2005), l'apprentissage comme mécanisme de transformation durable (Argyris, 1995), la culture comme structure de signification (Hatch, 1993) et, enfin, la construction du sens comme processus organisant (Weick, 1979). Cette cohérence théorique permet d'éviter une approche descriptive et soutient une lecture intégrée du changement organisationnel.

En somme, l'analyse du changement continu met en évidence que les transformations organisationnelles émergent d'un processus dynamique fondé sur l'action, l'apprentissage et la construction de sens, mais qu'elles ne peuvent être pleinement comprises ni durablement mises en œuvre sans une prise en compte explicite des dimensions culturelles et symboliques qui structurent les interprétations et les pratiques des acteurs.

2.1.1.2 Les changements proposés

Ils sont initiés et cadré par la direction, qui en définit les objectifs, les échéanciers et les ressources à mobiliser (Autissier et al., 2018). Toutefois, cette formalisation initiale ne signifie pas une maîtrise complète du processus : la mise en œuvre concrète repose en grande partie sur les acteurs opérationnels, qui sélectionnent les modalités d'action et adaptent les prescriptions stratégiques à la réalité du terrain.

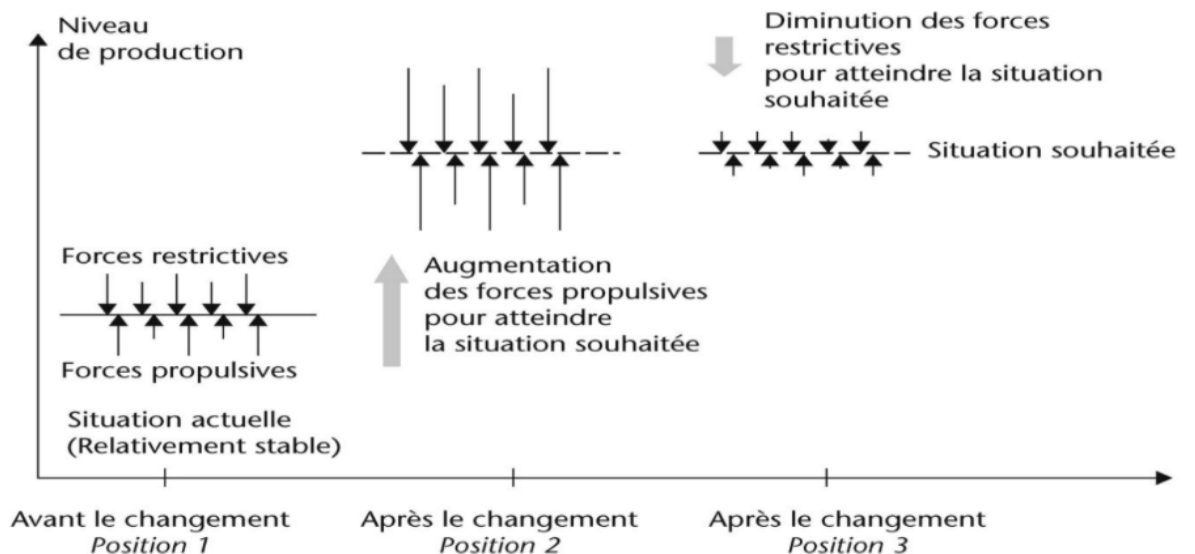
Dans cette perspective, les travaux de Balogun (2003) et de Balogun et Johnson (2004), cités dans Autissier et al. (2018), sont mobilisés en raison de leur apport spécifique à la compréhension du rôle des managers intermédiaires. Ces auteurs montrent que ces derniers ne sont pas de simples relais hiérarchiques, mais des acteurs centraux dans la construction du sens du changement. Leur position intermédiaire les place à l'interface entre la vision stratégique et les contraintes opérationnelles. Le changement proposé initialement par la direction fait ainsi l'objet d'un travail d'interprétation, de traduction et parfois de négociation, ce qui peut conduire à une transformation progressive de son contenu. Le recours à ces travaux se justifie donc par leur capacité à éclairer les dynamiques de reconfiguration du changement dans sa phase de déploiement.

L'analyse des changements proposés nécessite également une compréhension de la cohérence interne de l'organisation. Les travaux de Hinings et Greenwood, cités dans Autissier et al. (2018), introduisent à cet égard la notion d'archétype organisationnel. Cette notion est retenue ici comme outil analytique permettant d'appréhender l'organisation comme un ensemble structuré de mécanismes formels, de processus émergents et de schémas interprétatifs. L'archétype donne une cohérence globale aux pratiques et oriente les transformations possibles. Ainsi, un changement proposé ne peut être pleinement compris sans être replacé dans la configuration organisationnelle qui lui donne sens et limite ses marges d'évolution.

Enfin, l'apport de Lewin, également discuté par Autissier et al. (2018), est mobilisé pour introduire une lecture systémique du changement proposé. L'intérêt de cette perspective ne réside pas dans la description de ses phases classiques, mais dans sa conception du groupe comme système en équilibre dynamique. Le changement y est compris comme une modification d'un champ de forces opposées certaines favorables à la transformation, d'autres à la stabilité. Cette lecture permet d'analyser les résistances non comme des anomalies, mais comme des composantes structurelles du système organisationnel. Elle offre ainsi un cadre pertinent pour comprendre les tensions inhérentes aux changements prescrits par la direction.

En somme, les auteurs retenus dans cette section ne sont pas mobilisés de manière cumulative, mais en raison de leur complémentarité analytique : Balogun pour le rôle interprétatif des managers intermédiaires, Hinings et Greenwood pour la cohérence structurelle de l'organisation, et Lewin pour la dynamique des forces systémiques. Cette articulation permet d'appréhender le changement proposé comme un processus à la fois planifié, négocié et structurellement contraint.

Figure 4: Évolution des forces du groupe au cours du processus du changement



Source : Autissier et al., 2018, p. 148

Dans ces différents travaux, Lewin aborde le changement comme un épisode à part entière de la vie des organisations, perturbateur, mais qu'il est possible de contrôler, de manager, notamment lorsque l'on s'appuie sur les groupes en présence dans l'organisation. Il propose un modèle de changement, devenu un classique. Ce modèle propose un processus de changement en trois phases : la décristallisation, le déplacement et la cristallisation (Autissier et al., 2018).

Par conséquent, les changements proposés reposent sur des dynamiques collectives, impliquant une diversité d'acteurs, de représentations et de processus interdépendants.

Toutefois, ils présentent certaines limites, notamment liées aux négociations entre acteurs et à la diversité des interprétations, susceptibles de modifier les intentions initiales de la direction.

2.1.1.3 Les changements organisés

Le changement organisé est mobilisé dans ce mémoire à partir de la conceptualisation proposée par Autissier et al. (2018), non pas comme une catégorie descriptive supplémentaire, mais comme un cadre permettant de penser le changement au-delà de l'opposition classique entre planification et émergence. Il renvoie à un processus de structuration continue dans lequel l'organisation se transforme tout en se redéfinissant. L'intérêt de cette approche réside dans sa capacité à appréhender le changement comme une dynamique collective, évolutive et partiellement indéterminée.

Contrairement aux modèles linéaires centrés sur la mise en œuvre d'objectifs prédéfinis, le changement organisé met l'accent sur la construction progressive des finalités au fil de l'action. Ce positionnement théorique est pertinent pour analyser des contextes où les objectifs se précisent en cours de route et où la transformation repose moins sur l'exécution d'un plan que sur une coordination adaptative entre acteurs.

Dans cette perspective, les travaux de Langley et de ses collaborateurs cités dans Autissier et al. (2018), sont retenus pour éclairer les conditions de conduite du changement dans des organisations pluralistes, caractérisées par la dispersion du pouvoir et la coexistence de logiques d'action hétérogènes. L'intérêt de ces travaux ne réside pas dans l'énumération d'« ingrédients » normatifs, mais dans leur capacité à montrer que le changement organisé repose sur trois dynamiques interdépendantes.

Premièrement, la dimension collective du leadership souligne que, dans des environnements complexes, l'autorité formelle est insuffisante. Le changement dépend de coalitions temporaires d'acteurs capables d'articuler différentes sources de légitimité. Cette lecture permet de dépasser une vision individualisée du leadership pour l'analyser comme un phénomène distribué.

Deuxièmement, la production de sens apparaît comme un mécanisme central de coordination. Dans des contextes marqués par l'ambiguïté et la pluralité des référentiels, la capacité à formuler un récit cohérent conditionne l'adhésion et l'engagement. La communication ne constitue pas un simple outil d'accompagnement, mais un levier structurant du processus de transformation.

Troisièmement, la notion de couplage entre leadership, organisation et environnement met en évidence la tension permanente entre stabilité et flexibilité. Le changement organisé suppose un équilibre dynamique : un ancrage suffisant pour maintenir la cohérence de l'action collective, mais une ouverture suffisante pour permettre l'adaptation aux contraintes internes et externes. L'intérêt de mobiliser cette perspective dans le présent mémoire tient à sa cohérence avec les cadres précédemment analysés. Elle permet d'articuler l'innovation, l'apprentissage et la construction de sens dans une lecture intégrée du changement comme processus socialement structuré.

Ainsi, le changement organisé ne se réduit ni à une prescription stratégique ni à une simple émergence locale ; il s'inscrit dans une dynamique d'ajustement collectif où les objectifs, les pratiques et les significations se co-construisent dans le temps.

2.1.1.4 Les changements dirigés

Le changement dirigé est mobilisé dans ce mémoire à partir de la conceptualisation proposée par Autissier et al. (2018), qui l'inscrivent dans la tradition du développement organisationnel (DO). Il se caractérise par une démarche planifiée, structurée et intentionnelle, généralement initiée par la direction dans une perspective d'amélioration de l'efficacité organisationnelle. L'intérêt de cette approche ne réside pas uniquement dans son caractère programmé, mais dans sa volonté d'agir de manière systémique sur les dimensions structurelles, comportementales et relationnelles de l'organisation.

La référence à Beckhard (1978), citée dans Autissier et al. (2018), est retenue ici pour situer l'ancrage historique et conceptuel du développement organisationnel. Son apport tient à la formalisation du changement comme « effort planifié » fondé sur les sciences du comportement. Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, il ne s'agit pas d'en proposer une restitution exhaustive, mais d'en souligner la logique interventionniste : le changement est pensé comme un processus volontaire, piloté et accompagné par des dispositifs méthodologiques spécifiques (Beckard, 1978, cité dans Autissier et al., 2018, p, 197).

Les méthodes associées au développement organisationnel (enquête-retour d'information, team building, interventions intergroupes) ne sont pas analysées pour elles-mêmes, mais comme des instruments traduisant une conception particulière du changement : celle d'une transformation du système social de l'organisation. Ce positionnement théorique permet de distinguer le changement dirigé des approches plus émergentes, en mettant en avant la planification, la formalisation et l'intervention structurée comme leviers principaux.

La mobilisation des travaux de Kotter (1996) complète cette lecture en mettant l'accent sur le rôle du management de proximité dans la mise en œuvre des changements dirigés. L'intérêt de cette référence tient à sa capacité à déplacer l'analyse du plan stratégique vers l'incarnation du changement dans les pratiques quotidiennes. Elle souligne que la réussite d'un projet planifié

dépend moins de la qualité du programme que de la capacité des managers à en assurer la traduction opérationnelle et symbolique auprès des équipes.

Par ailleurs, les travaux de Kets de Vries et Miller (1985), cités dans Autissier et al. (2018), sont mobilisés pour introduire la dimension psychodynamique du changement dirigé. Cette perspective est retenue en raison de sa capacité à éclairer les réactions émotionnelles suscitées par les transformations imposées. Elle rappelle que la planification stratégique ne neutralise pas les dynamiques d'anxiété, de résistance ou de désengagement. Le processus en étapes qu'ils décrivent n'est pas présenté ici comme un modèle normatif à appliquer, mais comme un cadre interprétatif permettant de comprendre les mécanismes d'appropriation ou de rejet du changement par les individus.

Le changement dirigé apparaît comme une modalité spécifique de transformation organisationnelle : planifiée et structurée dans son intention, mais dépendante de dynamiques sociales, managériales et psychologiques dans sa mise en œuvre. La mobilisation conjointe de Beckhard, Kotter et Kets de Vries permet d'en proposer une lecture intégrée, articulant planification stratégique, rôle du management intermédiaire et réactions subjectives des acteurs.

2.1.2 Contexte du changement

Plusieurs auteurs proposent des approches pour appréhender le contexte du changement organisationnel, soulignant que celui-ci n'opère jamais en vase clos. Pour comprendre une transformation, il est impératif d'analyser les forces qui l'entourent et les structures qui l'accueillent.

Ainsi, selon Pettigrew (1987), ce contexte se décline en deux dimensions complémentaires : le contexte externe et le contexte interne. Le contexte externe renvoie à l'environnement social,

économique, politique et concurrentiel global dans lequel évolue l'organisation. Il s'agit du cadre macro-environnemental qui impose des contraintes ou offre des opportunités. Le contexte interne, quant à lui, concerne la structure, la culture organisationnelle et les relations de pouvoir, au sein desquelles les initiatives de changement sont conçues, interprétées par les acteurs et finalement mises en œuvre. Pettigrew insiste sur le fait que le changement est un processus "situé", dont la trajectoire dépend étroitement de ces deux sphères.

Dans cette perspective, Armenakis et Bedeian (1999) enrichissent cette vision en soutenant que les conditions externes regroupent notamment les réglementations gouvernementales, les avancées technologiques rapides ainsi que les forces qui structurent la concurrence sur le marché. Ces pressions obligent l'organisation à évoluer pour maintenir sa légitimité ou sa compétitivité. Les conditions internes, quant à elles, renvoient à des éléments plus tangibles tels que le degré de spécialisation du travail requis par la technologie en place, la marge de manœuvre organisationnelle, les ressources disponibles et les expériences issues de changements antérieurs (Armenakis et Bedeian, 1999, p. 295). Ce dernier point est crucial : le passé d'une organisation et ses succès ou échecs passés en matière de transformation colorent la perception des nouveaux projets.

Dans leur article, ils abordent plusieurs raisons internes et externes qui pourraient engendrer le changement. Ils citent, par exemple, les changements intervenus au niveau sectoriel et organisationnel dans les hôpitaux entre les années 1960 et 1980. Cette période a été marquée par une pression concurrentielle croissante et des réformes structurelles profondes, résumées par Meyer, Brooks et Goes (1990). Ce cas illustre comment des forces externes obligent des institutions traditionnellement stables à revoir radicalement leur mode de fonctionnement interne.

De leur côté, Whelan-Berry et Somerville (2010) indiquent que les facteurs à l'origine du changement organisationnel correspondent aux éléments déclencheurs ayant suscité le désir ou la nécessité de transformation. Ils soulignent que la compréhension du "pourquoi" est aussi importante que le "comment". Par ailleurs, la classification des changements proposée par Nadler et Tushman (1990) met en évidence que le changement organisationnel est

fréquemment initié en réaction à des transformations brutales de l'environnement externe (changement réactif), tout en pouvant également découler de besoins internes propres à l'organisation ou d'une volonté d'anticiper des évolutions futures (changement proactif).

Tel que présenté précédemment, les contextes dans lesquels s'inscrivent le changement organisationnel sont multiples et diversifiés. Cette complexité contextuelle implique que la réussite d'un changement ne dépend pas uniquement de la qualité intrinsèque du projet, mais de son alignement avec ces différentes couches de la réalité. Au fil des années, de nombreux auteurs se sont penchés sur le processus d'implantation, cherchant à identifier les pratiques clés contribuant à la réussite de ce processus.

Lorsqu'une organisation entreprend un projet de changement, il apparaît essentiel d'évaluer, dans un premier temps, la nature de ce changement (est-il incrémental ou radical ?), ses objectifs stratégiques, ainsi que ses impacts multidimensionnels à court, moyen et long terme. Cette analyse diagnostique constitue une étape déterminante, puisqu'elle permet d'identifier les enjeux, les zones de résistance potentielles et les défis culturels auxquels l'organisation est confrontée. Sans ce diagnostic préalable, l'organisation risque d'appliquer des solutions génériques à des problèmes spécifiques.

En définitive la capacité à déterminer précisément ce qui doit être changé, en tenant compte des spécificités du contexte interne et des pressions du contexte externe, apparaît comme un préalable fondamental. La gestion du changement ne se résume pas à une série d'actions techniques ; elle est avant tout une lecture fine des forces contextuelles qui permet de concevoir une démarche d'accompagnement adaptée, cohérente et résiliente face aux incertitudes de l'environnement moderne.

2.1.3 Contenu du changement

Le contenu du changement organisationnel désigne les domaines précis qui font l'objet de transformation au sein de l'organisation. Il s'agit de la « substance » du changement, c'est-à-dire des éléments qui sont effectivement modifiés au cours du processus (Armenakis et Bedeian, 1999). Les recherches sur le contenu du changement visent à répondre à la question fondamentale : « Qu'est-ce qui change ? », afin de déterminer ce qu'il convient de transformer pour atteindre les objectifs fixés.

Le contenu du changement peut concerner la technologie, la main-d'œuvre, les produits, le positionnement géographique ou encore la culture organisationnelle, dans une perspective de transition de l'état actuel vers un état futur souhaité, sous l'impulsion des différentes parties prenantes impliquées dans le processus (Pettigrew, 1987, p. 657). L'étude de Burke et Litwin (1992) montre que ce contenu comprend également deux catégories de facteurs complémentaires : les facteurs transformationnels, affectant la culture, le leadership, la mission et la stratégie, et les facteurs transactionnels, liés aux pratiques managériales, à la structure, aux systèmes, aux tâches et aux compétences individuelles (Armenakis et Bedeian, 1999).

Technologies

Un changement technologique peut être mineur, tel que le serait l'introduction d'une application de communication interne. Ce type de changement peut également être majeur. Un changement technologique majeur serait, par exemple, l'introduction d'un nouveau système de gestion des ressources humaines impliquant le regroupement de toutes tâches reliées à la gestion des ressources humaines dans un même système (par exemple, la soumission des feuilles de temps, les évaluations de rendement, les formations en ligne, la gestion du développement de carrière, la paie, etc.) (Marler et Fisher, 2013).

Conception des tâches

Une nouvelle conception des tâches serait, par exemple, de réévaluer les tâches des employés à chaque évaluation de rendement. Cela permettrait, par exemple, d'orienter le poste de l'employé selon ses points forts et ses préférences. Il s'agirait là d'un changement dans la politique de gestion des emplois qui affecterait la conception des tâches (Grant, 2007).

Structure organisationnelle

Un changement dans la structure organisationnelle pourrait, par exemple, chercher à décentraliser les prises de décision. Cela offrirait plus de latitude décisionnelle aux employés et permettrait de générer davantage de canaux de communication entre eux. Une modification dans la structure organisationnelle peut être générée par un changement de direction, de stratégie, ou encore générée par une fusion avec une autre organisation (Mintzberg, 1979).

Ainsi, le contenu du changement organisationnel peut varier considérablement en fonction de sa nature, de sa portée et de son intensité (Nadler et Tushman, 1990).

2.1.4 Résultats et effet du changement

L'aboutissement de tout processus de changement s'apprécie à travers ses résultats, entendus comme l'écart observé entre l'état initial de l'organisation et l'état final atteint à l'issue de l'intervention. Dans une perspective de changement planifié, l'analyse des résultats ne saurait se limiter à la simple vérification de l'atteinte des objectifs opérationnels. Elle implique une évaluation multidimensionnelle intégrant à la fois l'efficacité organisationnelle, la pérennité des structures, l'appropriation individuelle du changement et ses effets sur le climat social (Armenakis et Bedeian, 1999).

Sur le plan organisationnel et stratégique, les résultats d'un changement se mesurent d'abord à l'aune de l'efficacité globale et de la capacité de l'organisation à se maintenir dans un nouvel état d'équilibre. Selon le modèle de Beckhard (1969), un changement réussi doit contribuer à améliorer la santé de l'organisation, notamment par une optimisation des processus, des gains de productivité, une réduction des coûts de transaction et une meilleure adéquation avec les exigences de l'environnement externe. À titre d'exemple, lorsque le contenu du changement concerne l'implantation d'un nouveau système technologique, tel qu'un système intégré de gestion des ressources humaines (SIRH), les résultats attendus dépassent la simple mise en service de l'outil. Ils incluent la fiabilisation des données, la fluidité des échanges d'information et la cohérence des pratiques. La réussite se manifeste surtout dans la capacité de l'organisation à stabiliser ces nouveaux processus et à éviter un retour aux pratiques antérieures, ce que Nadler et Tushman (1990) décrivent comme l'atteinte et le maintien d'un nouvel équilibre organisationnel performant.

Toutefois, les résultats du changement ne peuvent être pleinement appréciés sans tenir compte de la dimension humaine. Comme le souligne Kotter (1996), la réussite d'un projet de transformation ne dépend pas uniquement de sa conception technique, mais de son appropriation par les individus. Un changement peut être considéré comme abouti lorsque les nouvelles pratiques sont intégrées aux comportements quotidiens et inscrites durablement dans la culture organisationnelle. Cette appropriation se traduit par une progression à travers les différentes phases émotionnelles et cognitives du changement crainte, confrontation, clarification et cristallisation telles qu'identifiées par Autissier et al. (2018). Concrètement, elle s'observe à travers l'adhésion des collaborateurs, la réduction des résistances, l'engagement volontaire dans les nouvelles méthodes de travail ainsi que le développement de compétences adaptées aux transformations technologiques, structurelles ou managériales (Bareil, 2013).

Le maintien d'un climat social sain constitue également un indicateur central des résultats du changement (Collerette et al., 2021). Un processus de transformation, même performant sur le plan organisationnel, ne peut être considéré comme pleinement réussi s'il entraîne une

dégradation durable du bien-être au travail ou de la santé mentale des employés (Constantino et al., 2021).

Bien que des phases d'anxiété ou d'incertitude soient souvent observées au début du processus (Kets de Vries et Miller, 1985, cité dans Autissier et al., 2018), un changement maîtrisé conduit généralement à une stabilisation, voire à une amélioration, de la satisfaction au travail et du sentiment de sécurité psychologique.

Enfin, l'évaluation des résultats du changement doit intégrer les effets inattendus et émergents qui accompagnent fréquemment les processus de transformation (Collerette et al., 2021).

Au-delà des objectifs initialement fixés, le changement peut générer un apprentissage organisationnel, au sens où l'organisation développe une meilleure capacité à comprendre, piloter et absorber les transformations futures. Cet apprentissage immatériel constitue un résultat en soi, renforçant la résilience organisationnelle, la capacité d'innovation et l'aptitude à faire face à des contextes incertains ou à des crises ultérieures (Argyris et Schön, 1996).

2.2 La gestion du changement

La gestion du changement (GdC) ne se résume pas à une simple transition technique ; elle englobe l'intégralité des processus, outils et méthodes déployés par une organisation pour préparer, guider et stabiliser ses transformations (Collerette et al., 2021). Selon l'approche de Hiatt (2006), cette discipline vise à structurer l'accompagnement des individus afin de transformer une intention stratégique en une réalité opérationnelle durable. L'enjeu majeur est de transformer la résistance naturelle en adhésion, en veillant à ce que les collaborateurs ne subissent pas le changement, mais en deviennent les acteurs engagés. Dans cette perspective, la gestion du changement agit comme un pont entre les objectifs stratégiques de la direction et la réalité du terrain. Elle facilite l'adoption de nouveaux outils technologiques, l'évolution des structures hiérarchiques ou encore l'intégration de nouvelles pratiques professionnelles. Sans cet accompagnement, les projets de changement les plus ambitieux risquent de stagner ou de s'étioler, car l'efficacité d'une nouvelle stratégie dépend avant tout de la capacité des équipes à

modifier leurs comportements quotidiens et à s'approprier de nouveaux schémas de pensée (Ngwenya et Pelsler, 2020).

Comme le souligne Burnes (2017), réussir un changement nécessite une approche systématique et multidimensionnelle. Il ne suffit pas de modifier les processus techniques de manière isolée ; il faut agir simultanément sur trois leviers fondamentaux qui conditionnent la réussite globale du projet. D'abord, la dimension humaine est primordiale : elle consiste à prendre en compte les émotions, le rythme d'apprentissage de chacun et les besoins de formation pour réduire l'incertitude et le stress inhérents à toute nouveauté. Ensuite, la dimension structurelle impose d'adapter l'organisation, les rôles et les systèmes de pilotage pour qu'ils soient en parfaite cohérence avec la nouvelle vision. Enfin, la dimension culturelle vise à faire évoluer les valeurs et les normes partagées afin que le changement s'ancre durablement dans l'ADN de l'entreprise.

2.2.1 Les objectifs du changement

Les objectifs d'un changement organisationnel opèrent sur un spectre complexe, oscillant entre des impératifs économiques tangibles et des aspirations humaines et culturelles plus nuancées (Beer et Nohria, 2000). Les objectifs ne se limitent pas à la seule recherche de performance financière immédiate, mais englobent également des dimensions immatérielles fondamentales telles que le développement des compétences, l'engagement des employés et l'apprentissage organisationnel. Cette perspective, largement étayée par des chercheurs comme Armenakis et Bedeian (1999), met en lumière que les initiatives de changement, pour être pérennes, doivent poursuivre intrinsèquement des finalités humaines et culturelles.

Ces finalités humaines ne sont pas de simples compléments à la stratégie, elles sont cruciales pour la durabilité même du changement. Un processus de transformation purement axé sur la performance technique ou financière, qui ignorerait le capital humain, risque de se heurter à une résistance farouche, à une baisse du moral et, paradoxalement, à une performance médiocre sur

le long terme. À l'inverse, le développement des compétences assure l'adéquation continue de l'organisation aux exigences d'un marché en perpétuelle mutation. L'engagement des employés devient alors le moteur principal de l'innovation et de l'adaptabilité (Ngwenya et Pelser, 2020), tandis que l'apprentissage organisationnel crée une véritable culture de résilience (Duchek, 2020). Dans ce cadre, l'organisation n'est plus une structure figée, mais une entité apprenante qui évolue et s'améliore continuellement face aux défis.

Ces éléments forment un écosystème interdépendant où le succès humain alimente directement la réussite économique. Par ailleurs, il est indéniable que ces initiatives sont également guidées par des objectifs d'optimisation des processus ou de retour sur investissement (ROI), comme le notent Beer et Nohria (2000). Ces objectifs économiques fournissent la justification rationnelle et les mesures concrètes qui sous-tendent les efforts de changement auprès des investisseurs et des conseils d'administration. Chaque initiative doit démontrer sa viabilité et sa contribution à la santé globale de l'organisation. L'optimisation des processus réduit les coûts superflus, améliore l'efficacité opérationnelle et renforce la compétitivité (Porter 1996). Des finalités claires et quantifiables sont essentielles pour obtenir le soutien de la haute direction et justifier l'allocation des ressources nécessaires.

La coexistence de ces objectifs, humains et économiques, implique une dynamique constante d'évolution stratégique. Les organisations ne peuvent plus se contenter d'une vision unidimensionnelle ; elles doivent faire évoluer leurs priorités en fonction de leur environnement interne et des pressions externes (Collerette et al., 2021).

Un exemple éloquent pour illustrer cette dualité est la réduction du taux de roulement du personnel. Cet objectif, bien qu'apparemment simple, constitue un point de convergence parfait entre les dimensions humaines et économiques. Un taux de roulement élevé représente un coût financier massif : dépenses liées au recrutement, frais de formation, perte de mémoire institutionnelle et chute temporaire de la productivité. Sa réduction possède donc une justification économique limpide.

Cependant, la stratégie pour y parvenir touche directement au cœur de la dimension humaine. Offrir plus de latitude décisionnelle (autonomie) dans le cadre du travail quotidien est une réponse stratégique qui vise à accroître la satisfaction intrinsèque et l'engagement des collaborateurs (Ryan et Deci, 2017). En réduisant ainsi le désir de quitter l'entreprise, l'organisation modifie radicalement sa stratégie de gestion des postes, passant d'un modèle de contrôle strict à une philosophie de responsabilisation accrue. Ce pivot illustre comment un besoin économique (réduire les coûts) est satisfait par un levier humain (augmenter l'autonomie) (Ryan et Deci, 2017).

En somme, la gestion du changement exige d'harmoniser ces deux logiques. Le succès ne se définit plus par l'atteinte d'un seul indicateur, mais par la capacité à créer une synergie entre l'efficacité des processus et l'épanouissement des collectifs de travail. C'est dans cet équilibre délicat que se situe la véritable valeur ajoutée des transformations organisationnelles contemporaines, garantissant une efficacité qui ne sacrifie pas le sens au profit du seul profit.

2.2.2 Processus de changement organisationnel

Le processus de changement désigne l'ensemble des actions concrètes entreprises pour implémenter les transformations au sein des organisations (Armenakis et Bedeian, 1999). L'étude du processus de mise en œuvre du changement s'inspire des travaux pionniers de Lewin (1947), qui a conceptualisé le changement comme se déroulant en trois phases successives : dégel, transition et regel. Selon Lewin, le dégel constitue la première étape essentielle, visant à préparer l'organisation au changement en remettant en question l'état actuel. Cette phase vise à briser les routines et les habitudes existantes, et à réduire les résistances des acteurs impliqués. La deuxième étape, le mouvement ou transition, correspond à la mise en œuvre concrète du changement. Elle implique l'adoption de nouveaux comportements, pratiques et structures, et nécessite la participation active des employés ainsi qu'un accompagnement organisationnel pour assurer l'efficacité des transformations. Enfin, le regel ou stabilisation a pour objectif de

consolider les changements introduits, de les intégrer durablement dans la culture et les pratiques organisationnelles, et de maintenir la stabilité dans l'état futur souhaité. Le modèle en trois phases de Lewin a inspiré plusieurs autres modèles en gestion du changement. Ainsi, Judson (1991), Kotter (1995), Galpin (1996) et Armenakis, Harris et Feild (1999) ont décrit des modèles en plusieurs phases que les agents du changement peuvent suivre pour mettre en œuvre les changements.

Le modèle de mise en œuvre du changement proposé par Judson (1991) s'articule autour de cinq phases successives. La première consiste à analyser et planifier le changement, afin d'en définir les objectifs, les enjeux et les modalités d'action. La deuxième phase porte sur la communication du changement, visant à informer les acteurs concernés et à favoriser leur compréhension du projet. La troisième phase concerne l'obtention de l'adhésion aux nouveaux comportements, étape clé pour réduire les résistances et encourager l'engagement des employés. La quatrième phase correspond à la transition de l'état actuel vers l'état souhaité, marquant la mise en œuvre concrète des transformations. Enfin, la cinquième phase vise la consolidation et l'institutionnalisation du nouvel état, afin d'ancrer durablement le changement dans les pratiques organisationnelles.

Kotter (1995) propose un modèle en huit étapes destinées à guider les agents du changement dans la mise en œuvre de transformations organisationnelles majeures. La première étape consiste à créer un sentiment d'urgence, en établissant un lien explicite entre les réalités de l'environnement externe et les crises ou opportunités actuelles et potentielles auxquelles l'organisation est confrontée. La deuxième étape vise à constituer une coalition dirigeante suffisamment puissante, composée d'acteurs convaincus de la nécessité du changement et capables de mobiliser l'ensemble de l'organisation. La troisième étape porte sur la définition d'une vision claire et mobilisatrice du changement à atteindre, tandis que la quatrième consiste à communiquer cette vision de manière cohérente et répétée à travers divers canaux de communication. La cinquième étape vise à donner aux membres de l'organisation les moyens d'agir conformément à la vision, notamment en adaptant les structures, les systèmes, les politiques et les procédures afin de lever les obstacles à la mise en œuvre du changement. La

sixième étape repose sur la planification et la réalisation de victoires à court terme, permettant de démontrer les bénéfices du changement et de maintenir la dynamique d'engagement. La septième étape consiste à consolider les gains obtenus et à poursuivre les transformations en ajustant les éléments organisationnels qui demeurent incompatibles avec la vision du changement. Enfin, la huitième étape vise à institutionnaliser les nouvelles pratiques, en établissant un lien explicite entre les efforts de changement et la performance organisationnelle, afin d'ancrer durablement les nouvelles approches dans la culture de l'organisation.

Dans une troisième tentative visant à fournir des orientations pour la mise en œuvre efficace du changement, Galpin (1996) propose un modèle structuré autour de neuf « secteurs » (wedges) formant une roue du changement. Ce modèle repose sur un principe fondamental : la compréhension préalable de la culture organisationnelle, laquelle se manifeste à travers les règles et politiques, les coutumes et normes, les cérémonies et événements, ainsi que les mécanismes de reconnaissance et de récompense. Selon Galpin (1996), cette compréhension constitue le socle sur lequel doit s'appuyer toute démarche de changement.

Bien que ces étapes offrent un cadre structurant et largement reconnu pour orienter la mise en œuvre du changement organisationnel, elles comportent certaines limites. L'application linéaire de ces modèles ne suffit pas à assurer le succès du changement, en particulier lorsque celui-ci n'est compris, ni accepté, ni approprié par les employés (Kotter, 1996). Dès lors, il devient pertinent de s'interroger sur les facteurs de réussite et les obstacles susceptibles d'influencer le déploiement du changement organisationnel.

2.2.3 Communication et formation

La communication constitue un levier central dans les processus de changement organisationnel, en ce qu'elle permet aux employés d'interpréter et de donner sens aux transformations en cours (Giroux, 1998). Pilotées de manière stratégique par l'équipe en charge de l'intégration, les actions de communication visent à la fois à réduire les résistances au changement et à renforcer le

sentiment d'appartenance à l'organisation. Toutefois, pour produire ces effets, la communication ne saurait se limiter à une diffusion unidirectionnelle de l'information. Elle doit s'inscrire dans une logique d'adaptation aux réalités du terrain et aux besoins spécifiques des collaborateurs, en favorisant des échanges et des espaces de dialogues authentiques (Giroux, 1998).

Dans la continuité des travaux de Weick (1988), la communication en contexte de transition organisationnelle gagne ainsi à être conçue comme un processus bidirectionnel. Si l'implication de la haute direction dans la transmission des orientations stratégiques, du sens du projet et de ses implications opérationnelles demeure essentielle, il est tout aussi crucial de permettre aux employés d'exprimer leurs interrogations, leurs inquiétudes et leurs perceptions. Cette dynamique participative, associée au processus de sensemaking, facilite l'appropriation collective de la nouvelle réalité organisationnelle par sa co-construction. Une fois instaurée au niveau stratégique, cette logique collaborative doit également se déployer à l'échelle opérationnelle, les dispositifs de communication devant alors viser à encourager l'implication active des employés (Rousseau, 1998).

L'adhésion au changement est étroitement liée au degré d'implication perçu par les employés (Bareil, 2004). Il apparaît dès lors indispensable de prendre en considération leurs préoccupations concrètes et d'intégrer, dans la mesure du possible, leurs contributions au déploiement du projet. Afin de structurer ce dialogue entre les équipes d'intégration et le personnel, diverses modalités peuvent être mobilisées, telles que les sondages de perception, les mécanismes de suggestion ou encore les groupes de discussion (Kang et al., 2022). Par ailleurs, les cadres intermédiaires occupent une position stratégique dans ce dispositif. En tant qu'intermédiaires entre la direction et les équipes, ils jouent un rôle clé dans la traduction des orientations stratégiques, la diffusion d'une information cohérente et la réduction de l'incertitude, contribuant ainsi à limiter la circulation de rumeurs susceptibles de fragiliser le processus de changement (Goksoy, 2014).

La transition vers une nouvelle configuration organisationnelle s'accompagne généralement de transformations substantielles, notamment en matière de culture organisationnelle et de pratiques managériales. Selon les contextes, ces évolutions peuvent impliquer l'adoption de

nouveaux outils, processus et technologies, redéfinissant les repères existants et exigeant des capacités d'adaptation tant professionnelles que psychosociales de la part des employés (Kang et al., 2022).

Dans ce contexte, la formation constitue un levier essentiel pour soutenir le développement des compétences requises par le changement. Toutefois, elle ne suffit pas à elle seule à instaurer le climat de confiance nécessaire à un engagement durable. Elle doit être complétée par des mécanismes de soutien individualisés, capables de répondre aux besoins spécifiques des employés. À cet égard, l'élaboration de plans de développement personnalisés apparaît comme une pratique structurante, permettant à la fois d'accompagner l'adaptation aux nouvelles exigences et de renforcer le sentiment de reconnaissance et de motivation au travail (Kang et al., 2022).

2.2.4 L'identification organisationnelle

L'identification organisationnelle renvoie au processus par lequel les employés intègrent les caractéristiques perçues de leur organisation à leur propre identité personnelle (Rousseau, 1998). Cette internalisation génère un sentiment d'appartenance et de sécurité, contribuant à accroître la satisfaction au travail, à améliorer la performance individuelle et collective, et à encourager l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Walumbwa et al., 2008).

Plusieurs leviers favorisent le développement d'une identification organisationnelle forte, parmi lesquels la culture organisationnelle occupe une place centrale. Bien que la culture et l'identité organisationnelle soient étroitement liées, elles se distinguent par leur nature : la culture englobe les normes, valeurs et pratiques partagées qui orientent les comportements, tandis que l'identité reflète la perception que les individus se construisent de ce que représente l'organisation (Hatch et Schultz, 2002). Une culture cohérente, dynamique et porteuse de sens favorise ainsi l'attachement des membres et renforce par conséquent leur identification à l'organisation (Rousseau, 1998).

Le style de gestion constitue un second facteur déterminant. Les supérieurs hiérarchiques jouent un rôle de médiateurs privilégiés dans la transmission et l'incarnation de l'identité organisationnelle (Hatch et Schultz, 2002). Des pratiques managériales fondées sur l'éthique, le soutien et une communication transparente renforcent la loyauté, l'engagement et la motivation des collaborateurs (Rousseau, 1998). Le leadership transformationnel s'avère particulièrement efficace dans ce contexte, puisqu'il encourage les employés à se dépasser tout en valorisant leur développement personnel, facilitant ainsi leur adhésion aux valeurs et à la vision de l'organisation (He et Brown, 2013).

Enfin, les pratiques de gestion des ressources humaines exercent une influence durable sur l'identification des employés à leur organisation (Rousseau, 1998). Les processus de recrutement, de formation, d'évaluation de la performance ou de reconnaissance constituent autant de vecteurs symboliques permettant de matérialiser les valeurs organisationnelles. Par exemple, une organisation qui intègre explicitement des principes de diversité et d'inclusion dans ses pratiques RH permet aux collaborateurs de percevoir ces engagements dès leur intégration, favorisant ainsi une identification organisationnelle précoce et pérenne (Rousseau, 1998).

2.2.5 Facteurs de réussite et obstacles

La mise en œuvre du changement organisationnel constitue un processus complexe, dont l'issue dépend de multiples conditions susceptibles de favoriser ou, au contraire, de freiner sa réussite. La littérature en gestion du changement met en évidence que les transformations échouent rarement en raison de leur seule conception, mais plutôt en raison de difficultés liées à leur mise en œuvre, à l'adhésion des acteurs ou aux contraintes organisationnelles et contextuelles (Armenakis et Bedeian, 1999). Dans cette perspective, l'analyse des facteurs de réussite et des obstacles au changement apparaît essentielle pour comprendre les mécanismes qui influencent l'acceptation, l'appropriation et la pérennisation des transformations au sein des organisations.

2.2.5.1 Facteurs de réussite du changement

La réussite d'un processus de changement organisationnel dépend d'un ensemble de facteurs systémiques, humains et contextuels, que la littérature met en évidence. Beer et Nohria (2000) proposent une lecture duale du changement à travers les modèles E (économique) et O (organisationnel). Ils défendent l'idée que les approches exclusivement axées sur la performance ou sur la culture organisationnelle sont insuffisantes si elles ne sont pas intégrées : la réussite d'un changement durable suppose un équilibre entre les impératifs économiques et les dynamiques humaines. Dans cette optique, le facteur humain devient central.

Par ailleurs, dans les organisations publiques ou pluralistes, les travaux de Denis, Lamothe et Langley (2001) mettent en lumière la complexité supplémentaire induite par la multiplicité des logiques d'acteurs et des enjeux de pouvoir. Dans ces contextes, la réussite du changement dépend moins d'une autorité hiérarchique que d'un leadership collectif, d'un alignement des objectifs entre les parties prenantes et d'un travail de « traduction » des intérêts parfois divergents. La mobilisation de l'intelligence collective, la capacité à négocier le sens du changement et à maintenir une cohérence d'action sont alors essentielles.

Hiatt (2006), à travers le modèle ADKAR, met en lumière le rôle de la transformation individuelle dans le succès organisationnel : un changement ne peut réussir que si chaque individu passe par les étapes de la prise de conscience, du désir de changement, de la connaissance, de la capacité à changer et du renforcement. Ainsi, la résistance au changement n'est pas à considérer uniquement comme une opposition, mais souvent comme l'expression d'une insécurité ou d'un besoin d'accompagnement. De leur côté, Autissier et Moutot (2023) soulignent que la conduite efficace du changement repose sur un pilotage rigoureux, fondé sur l'anticipation des résistances, une communication continue et transparente, ainsi qu'une implication active des acteurs. Ils insistent notamment sur l'importance d'un accompagnement adapté, qui tienne compte des besoins, des préoccupations et du niveau de maturité des équipes. La surcharge de travail, les injonctions contradictoires ou encore le manque de reconnaissance sont autant de freins souvent observés sur le terrain. A leur tour, Errida et Lotfi (2021), soutiennent que le leadership et

l'engagement des parties prenantes sont essentiels pour mobiliser les équipes et aligner le changement sur la stratégie de l'organisation. Les processus de gestion, incluant communication, planification, formation, suivi et gestion de la résistance, permettent de clarifier les objectifs, de développer les compétences et d'assurer l'adaptabilité.

Par ailleurs, McLaren et ses collaborateurs (2023) proposent une adaptation de la théorie de Kotter qui consiste à reconnaître les aspects positifs du statu quo tout en exposant ses limites, permettant ainsi une transition plus respectueuse, inclusive. Cette approche favorise une mobilisation constructive et renforce la légitimité du changement en s'appuyant sur les valeurs et les réussites déjà présentes dans l'organisation.

En somme, la réussite d'un changement ne tient pas à l'application uniforme d'un modèle, mais à la capacité d'adapter les leviers d'action aux spécificités humaines, structurelles et culturelles de l'organisation. La compréhension fine des obstacles qu'ils soient liés à la structure, aux représentations ou aux émotions est une condition incontournable d'une transformation porteuse de sens et de durabilité.

2.2.5.2 Les obstacles

Malgré la multiplication des modèles et des démarches de gestion du changement, de nombreux projets échouent ou produisent des effets inattendus en raison de la persistance d'obstacles majeurs (Balogun et Hope Hailey, 2015). Ces obstacles sont de nature multiple : individuels, collectifs, structurels et contextuels. D'un point de vue psychologique, la résistance au changement constitue un frein bien documenté (Oreg et al., 2011). Elle peut s'expliquer par la peur de l'inconnu, l'attachement à des routines sécurisantes, ou encore le sentiment de perte de contrôle (Hiatt, 2006). À l'échelle individuelle, les employés peuvent douter de la pertinence du changement ou craindre pour leur emploi, leur statut ou leurs compétences. Cette résistance

est souvent sous-estimée par les dirigeants, qui peinent à la percevoir comme un signal à interpréter plutôt que comme une opposition à éliminer (Autissier et al., 2018).

Sur le plan organisationnel, les obstacles structurels sont également déterminants : ils renvoient à la rigidité des processus, à l'existence de silos (Mintzberg, 1983), ou encore à une gouvernance centralisée empêchant l'appropriation locale des initiatives de changement (Crozier et Friedberg, 1977). La communication descendante, peu adaptée à des environnements complexes, peut nourrir des incompréhensions et alimenter la méfiance (Kotter, 1995). De plus Beer et Nohria (2000) rappellent que le déséquilibre entre logique économique (modèle E) et logique développementale (modèle O) peut nuire à la cohérence globale du changement : lorsque les pressions sur la performance économique dominant, les dynamiques humaines et culturelles sont négligées, menant à des blocages internes.

Dans les contextes publics ou pluralistes, comme le soulignent Denis, Lamothe et Langley (2001), les obstacles tiennent aussi aux jeux d'acteurs, aux logiques contradictoires et à la multiplicité des centres de décision. La coexistence de différentes légitimités politique, professionnelle, administrative rend difficile la mise en œuvre d'une vision partagée. Ces contextes amplifient les risques de conflits d'intérêts, de lenteurs bureaucratiques ou d'inertie institutionnelle. Enfin, l'absence de pilotage stratégique clair, de leadership collectif ou de mécanismes d'apprentissage en continu peut transformer un changement initialement porteur en simple ajustement superficiel (Musaigwa, 2023).

En définitive, les obstacles au changement sont rarement le fruit d'un rejet pur et simple, mais traduisent des tensions sous-jacentes liées à la culture, à l'identité professionnelle ou à l'histoire de l'organisation. Pour les surmonter, il est essentiel d'adopter une posture d'écoute, d'analyser les résistances comme des leviers potentiels d'ajustement, et d'inscrire le changement dans une démarche participative, continue et contextualisée. Notre étude se concentre sur les pratiques de gestion du changement en milieu public et privé. Le but est d'arriver à une étude comparative en vue de faire ressortir les points de convergence et de divergence.

2.2.5.3 Synthèse des facteurs de réussite et obstacles

Le tableau ci-dessous vient résumer les principaux facteurs de réussite et les obstacles.

Il met en évidence le caractère fondamentalement multidimensionnel du changement organisationnel. Les facteurs de réussite et les obstacles s'articulent autour de dimensions humaines, structurelles, managériales, culturelles et contextuelles, soulignant que le changement ne peut être appréhendé de manière isolée. La réussite repose principalement sur la prise en compte du facteur humain, un leadership engagé, une communication structurée et la construction du sens, tandis que les échecs sont souvent liés aux résistances individuelles, à la rigidité organisationnelle, à l'absence de vision et aux contraintes institutionnelles. Cette lecture confirme que la conduite du changement requiert une approche intégrée, capable d'aligner les acteurs, les structures et le contexte afin d'assurer la pérennité des transformations.

Tableau 2.1: Synthèse des facteurs de réussite et obstacles

Dimensions	Facteurs de réussite	Obstacles
Humains et individuels	Prise en compte du facteur humain Accompagnement individualisé Implication et reconnaissance des employés	Résistance au changement Peur de l'inconnu Surcharge de travail
Organisationnels et structurels	Équilibre logique économique et humaine Communication transparente Formation et pilotage rigoureux	Rigidité des structures Silos organisationnels Communication descendante inefficace
Leadership et gouvernance	Leadership engagé et collectif Alignement des parties prenantes	Absence de vision claire Faible engagement des dirigeants
Culture et sens	Construction du sens Valorisation des acquis Intelligence collective	Conflits de valeurs Manque d'adhésion
Contextuels et institutionnels	Adaptation au contexte public/privé Légitimité institutionnelle Apprentissage continu	Lenteurs bureaucratiques Jeux de pouvoir Contraintes réglementaires

2.2.6 La gestion du changement en milieux public et privé

Les dynamiques de gestion du changement varient sensiblement selon que l'organisation relève du secteur public ou du secteur privé. De fait, les organisations qui évoluent dans des contextes publics ou privés se distinguent notamment par leur mode de propriété, par leurs missions et objectifs différenciés, leur définition et leur appréciation de la performance, mais aussi par leur quête différente de légitimité (Gagnon et Mazouz, 2019). L'ensemble de ces distinctions justifie une analyse approfondie des spécificités sectorielles, afin de mieux comprendre comment elles orientent les dynamiques de gestion du changement.

2.2.6.1 Pratiques de gestion du changement dans les deux secteurs

La gestion du changement ne peut être analysée indépendamment des cadres sectoriels dans lesquels elle s'inscrit. Les organisations publiques et privées évoluent en effet dans des environnements institutionnels, normatifs et politiques distincts, définissant ce que les chercheurs appellent des « configurations organisationnelles » spécifiques (Mintzberg, 1989). Ces cadres influencent directement leurs marges de manœuvre : alors que le secteur privé est principalement dicté par une logique de marché et d'efficacité économique (Porter, 1985), le secteur public doit naviguer entre des impératifs de légitimité démocratique et des contraintes réglementaires rigides (Pollitt et Bouckaert, 2017). Dans cette perspective, il apparaît nécessaire d'examiner plus finement les spécificités propres à chaque secteur, afin de mieux comprendre comment ces cadres différenciés façonnent les pratiques et les dynamiques de gestion du changement.

2.2.6.2 Secteur public

Le secteur public désigne l'ensemble des organisations et institutions placées sous l'autorité de l'État ou des collectivités publiques, chargées de produire des biens et des services d'intérêt

général, financés principalement par des ressources publiques et régis par des règles de droit public (Chevallier, 2003). D'un point de vue conceptuel, le changement en milieu public requiert l'adoption de théories et d'approches permettant de saisir ses spécificités, telles que l'analyse stratégique, les organisations pluralistes et la théorie de la traduction (Gagnon et Mazouz, 2019, p.5).

L'analyse stratégique, telle que proposée par Crozier et Friedberg (1977) dans le contexte des bureaucraties, met en évidence l'ample liberté d'action dont disposent les acteurs malgré l'abondance de règles. Cette pluralité de sources de pouvoir, règles, autorité, information rend la planification du changement complexe, car elle peut se heurter à des stratégies d'acteurs imprévues (Gagnon et Mazouz, 2019, p.6). Cette complexité se manifeste particulièrement dans les organisations à structure pluraliste, comme les hôpitaux, où plusieurs logiques concurrentes et centres de pouvoir coexistent.

Les travaux de Denis, Lamothe et Langley (2001) montrent que cette multiplicité rend la conduite du changement fragmentée, politique et difficile à stabiliser. Elle impose également un style de leadership distribué, participatif et centré sur la négociation, en contraste avec la gouvernance plus verticale souvent observée dans le secteur privé. De surcroît, le secteur public se distingue par des objectifs multiples, souvent non économiques, tels que l'équité, l'accessibilité des services ou la transparence (Kickert, 2010).

Dans ce contexte, Gagnon et Mazouz (2019) propose une dynamique de gestion du changement articulée autour de trois pivots : acteurs, contexte et processus. Contrairement au secteur privé, le changement dans le secteur public n'est pas systématiquement motivé par un enjeu de survie, mais découle de la nécessité de s'adapter à l'évolution législative et aux exigences d'un environnement institutionnel complexe. Cette approche met en lumière l'importance des interactions entre acteurs, contextes et processus pour assurer le succès des transformations.

Par ailleurs, les changements de gestion en milieu public engendrent des défis éthiques, que l'organisation ne peut ignorer. La Nouvelle Gestion Publique (NGP) a fait évoluer les objectifs organisationnels et fait émerger des problématiques éthiques pour les gestionnaires et les

employés (Lemieux et Cherré, 2019, p.204). Par exemple, une étude réalisée à Hydro-Québec illustre un modèle structuré de gestion du changement intégrant six activités : implication des parties prenantes, préparation au changement, communication, planification, formation et accompagnement. La réussite du changement nécessite ainsi de considérer simultanément le contenu et le processus, en les adaptant aux spécificités de chaque organisation, qu'il s'agisse d'un hôpital, d'une université ou d'une municipalité.

Aussi, le pilotage stratégique ne peut-il être entièrement directif, car un contrôle total est impossible. Il doit plutôt guider et inciter les acteurs tout en laissant des marges de manœuvre. Le contrôle et le suivi du changement, s'ils ne sont pas correctement intégrés, peuvent avoir un impact négatif ; il est donc essentiel d'y intégrer les déterminants internes, environnementaux et endogènes au changement pour garantir la pérennité et l'efficacité des transformations (Autissier et Moulot, 2023).

En contexte hospitalier, la conduite du changement requiert une démarche structurée et participative, adaptée à la complexité de cet environnement (Merdinger-Rumpler et Nobre, 2011). Selon ces auteurs, le processus de changement doit s'articuler autour de plusieurs étapes interdépendantes : l'établissement d'un diagnostic partagé, la définition d'une vision commune, la mobilisation des acteurs, la mise en œuvre des actions et l'évaluation continue des résultats. La réussite de ce processus dépend en grande partie de la capacité des gestionnaires à composer avec les spécificités du milieu hospitalier, notamment la coexistence de cultures professionnelles fortes, la hiérarchie médicale et des logiques organisationnelles parfois divergentes, en adoptant une gouvernance du changement à la fois inclusive et contextualisée. Bareil (2015) propose, à cet effet, quatre leviers d'accompagnement pour réussir le changement en contexte de santé : une gouvernance visionnaire, une structure interne souple pour la transition, une méthodologie d'accompagnement adaptée et des rôles d'acteurs mobilisés à contribuer au projet commun (p.64).

Dans cette perspective, Béliveau et Corriveau (2020) abordent la méthodologie de la recherche-action, nommée Parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO). Cette approche participative vise à favoriser la réflexion collective et l'apprentissage organisationnel en contexte

de changement, en combinant action pratique sur le terrain et analyse réflexive des pratiques. Elle permet aux acteurs de tirer des leçons de leurs expériences passées et d'engager un dialogue constructif sur les actions à entreprendre, en produisant un récit collectif qui reflète leur parcours (Béliveau et Corriveau, 2020, p.95). Les auteures ont mené un projet de recherche auprès de cinq établissements de santé et de services sociaux, afin d'analyser la manière dont les équipes de direction et les acteurs de terrain vivent et gèrent les processus de changement organisationnel.

Les résultats de cette étude montrent que le PCAO favorise une réflexion collective approfondie et structurée, permettant aux participants de reconstruire une compréhension commune des enjeux et obstacles liés aux transformations. La démarche produit également un portrait collectif du changement en cours, rendant explicites les processus et difficultés rencontrés, et offrant une base solide pour orienter les décisions et les actions futures. Au-delà de sa dimension réflexive, le PCAO constitue un véritable outil de soutien à la transformation, en mobilisant les parties prenantes, en accroissant leur engagement et en favorisant un apprentissage organisationnel durable, qui dépasse le niveau individuel.

Par ailleurs, dans les organisations publiques à haute fiabilité, la gestion du changement présente des spécificités majeures liées à la tension entre stabilité opérationnelle et nécessité d'adaptation (Verdorfer et Ginkel, 2024). Les processus de changement dans ces contextes soulèvent des enjeux émotionnels et organisationnels sensibles, car les réactions affectives négatives des employés peuvent accroître la surcharge de rôle et la probabilité d'erreurs, compromettant ainsi la fiabilité du système. L'étude empirique menée auprès d'une unité de la Royal Netherlands Air Force met en évidence le rôle protecteur de l'engagement normatif envers le changement, c'est-à-dire le sentiment d'obligation morale des acteurs de soutenir la transformation (Meyer et Herscovitch, 2001).

2.2.6.3 Secteur privé

Le secteur privé regroupe les organisations dont la propriété et le contrôle relèvent d'acteurs non gouvernementaux et dont les activités sont principalement orientées vers la production de biens ou de services en réponse aux mécanismes du marché, dans une logique de performance économique et de compétitivité (Mintzberg, 1989).

Dans ce sens, le changement organisationnel est souvent envisagé comme un levier stratégique indispensable pour assurer la survie de la firme (Hannan et Freeman, 1984), permettant d'améliorer la performance, de renforcer la compétitivité, de stimuler l'innovation et d'optimiser les coûts (Armenakis et Bedeian, 1999 ; Kotter, 1996). Il s'inscrit ainsi dans une logique entrepreneuriale, caractérisée par la recherche d'efficacité, de flexibilité et d'adaptabilité face à un environnement concurrentiel en constante évolution (Pettigrew et al., 2001). Ainsi, les décisions liées au changement sont généralement prises de manière proactive pour éviter l'obsolescence organisationnelle (Eisenhardt et Martin, 2000). Les dirigeants, bénéficiant d'une autonomie managériale élevée, cherchent à répondre aux exigences du marché, aux attentes des actionnaires et aux ruptures technologiques (Balogun et Hope Hailey, 2004). De plus, le changement dans le secteur privé se déroule souvent selon des cycles courts et itératifs, visant des résultats tangibles à court ou moyen terme (Weick et Quinn, 1999). Ce rythme contraste avec le secteur public, où l'évolution est plus incrémentale, influencée par les cycles électoraux, les processus de consultation et les contraintes institutionnelles rigides (Boyne, 2002; Brunsson et Olsen, 1993). Pour mettre en œuvre ces transformations, les entreprises privées mobilisent des capacités dynamiques permettant de reconfigurer leurs ressources internes et externes (Teece et al., 1997). Elles adoptent un ensemble de pratiques de gestion du changement combinant planification stratégique, communication ciblée et formation (Balogun et Hope-Hailey, 2004). La réussite de ces processus dépend étroitement de « l'alignement stratégique » entre la structure, la culture et l'engagement des ressources humaines (Nadler et Tushman, 1980). Le rôle des managers intermédiaires est ici crucial : ils agissent comme des courtiers de sens (sensemaking),

traduisant les orientations stratégiques en actions opérationnelles pour réduire les résistances (Rouleau, 2005).

En définitive, les changements au sein des entreprises privées résultent d'une interaction constante entre des transformations internes (stratégie, structure, culture) et des pressions externes telles que l'isomorphisme concurrentiel ou les chocs technologiques (Riratanaphong et Chaiprasien, 2020). Cette perspective démontre que la gestion du changement dans le secteur privé n'est pas un événement ponctuel mais un processus multidimensionnel et continu, essentiel pour maintenir un avantage concurrentiel durable (By, 2005).

2.2.6.4 Vers une approche comparative : convergences et divergences

La comparaison entre les pratiques de gestion du changement dans les secteurs public et privé révèle des différences structurelles majeures et des convergences croissantes, dessinant un paysage managérial de plus en plus nuancé. Traditionnellement, les deux secteurs se distinguent par leurs finalités et leurs contraintes institutionnelles : le secteur public est historiquement marqué par une pluralité d'objectifs souvent contradictoires, une régulation forte et une influence politique prédominante (Boyne, 2002). Ces facteurs imposent des logiques d'action axées sur l'équité, la transparence et le respect des processus légaux. Le secteur privé, en revanche, bénéficie d'une gouvernance souvent plus autonome, centrée sur la performance économique, la création de valeur pour les actionnaires et la réactivité au marché (Burnes, 2017). Dans cet environnement, l'efficacité opérationnelle et l'innovation rapide sont les maîtres mots. Toutefois, sous l'impulsion des réformes inspirées du New Public Management, des facteurs contextuels communs émergent, rapprochant les défis auxquels sont confrontées les organisations, indépendamment de leur statut juridique. La nécessité d'adaptation constante à un environnement instable et la gestion des résistances humaines sont des défis partagés (Kuipers et al., 2014). La nature humaine face à l'incertitude transcende les frontières sectorielles, rendant les aspects psychosociaux de la transition tout aussi cruciaux dans une administration

que dans une entreprise. Cette dynamique d'apprentissage croisé est manifeste dans le transfert d'outils et de philosophies de gestion. Le leadership participatif, autrefois l'apanage des organisations privées agiles, est désormais reconnu comme un levier essentiel de réussite dans les administrations pour favoriser l'adhésion des agents et le sentiment d'appropriation des réformes (Tummers et Knies, 2013). Des pratiques concrètes issues du privé, comme le Lean Management ou le coaching individuel et d'équipe, ont été transposées au secteur public pour optimiser l'efficacité opérationnelle et améliorer la qualité du service rendu (Radnor et Osborne, 2013). À l'inverse, les mécanismes de gouvernance collaborative et de négociation multipartite, intrinsèques au secteur public en raison de la diversité de ses parties prenantes (syndicats, usagers, élus), enrichissent aujourd'hui la gestion du changement dans les grandes entreprises privées opérant dans des écosystèmes complexes et pluralistes (Pollitt et Bouckaert, 2017). La gestion des risques sociétaux devient une compétence clé, empruntée au modèle de délibération publique. Il convient cependant de nuancer ces généralisations sectorielles, car la réalité organisationnelle est fragmentée. Le secteur public est une réalité hétérogène regroupant des hôpitaux, des administrations centrales et des collectivités, chacun possédant sa propre culture de gestion, son histoire institutionnelle et ses rigidités spécifiques (Kuipers et al., 2014). De même, le secteur privé varie considérablement selon la taille de l'entreprise (PME versus multinationales) et le secteur d'activité (haute technologie versus industrie traditionnelle), ce qui influence directement la capacité d'absorption du changement et les leviers de mobilisation mobilisables (Nazarian et al., 2013).

En somme, ces constats appellent à un renouvellement des cadres analytiques en recherche. Plutôt que d'opposer strictement les deux secteurs, il s'agit d'adopter une approche contextuelle et contingente, permettant de saisir les interactions fines entre les acteurs, les dispositifs de changement et l'environnement spécifique (Pettigrew et al., 2001). Pour les praticiens, l'enjeu réside dans une posture réflexive et pragmatique : s'inspirer des meilleures pratiques transversales tout en respectant scrupuleusement les spécificités institutionnelles et la culture profonde de leur organisation pour garantir des stratégies de changement à la fois efficaces, acceptées et durables (By, 2005).

Tableau 2.2: Synthèse de l'étude comparative

Dimensions clés	Secteur public	Secteur privé
Finalité du changement	Intérêt général, équité, accessibilité, qualité des services (Kickert, 2010)	Performance économique, compétitivité, survie organisationnelle (Porter, 1985)
Cadre institutionnel	Forte régulation juridique, contraintes normatives, reddition de comptes politique (Pollitt et Bouckaert, 2017)	Autonomie managériale plus élevée, régulation principalement marchande (Burnes, 2017)
Logique dominante	Politico-administrative et institutionnelle	Marchande et entrepreneuriale
Temporalité du changement	Long terme, incrémental, influencé par cycles politiques (Brunsson et Olsen, 1993)	Cycles courts, itératifs, orientés résultats (Weick et Quinn, 1999)
Structure organisationnelle	Organisations pluralistes, centres de pouvoir multiples (Denis et al., 2001)	Structures plus intégrées et hiérarchisées (Mintzberg, 1989)
Acteurs du changement	Pluralité d'acteurs internes et externes (gestionnaires, professionnels, syndicats, citoyens) (Kuipers et al., 2014)	Acteurs principalement internes (dirigeants, managers, employés)
Leadership	Distribué, participatif, fondé sur la négociation (Bareil, 2015)	Transformationnel ou stratégique, orienté alignement et performance (Kotter, 1996)
Rôle des managers intermédiaires	Médiateurs et interfaces entre règles, stratégie et terrain	Courtiers de sens traduisant la stratégie en actions (Rouleau, 2005)
Degré d'homogénéité	Secteur hétérogène (hôpitaux, administrations, collectivités) (Kuipers et al., 2014)	Variabilité selon taille et secteur d'activité (Nazarian et al., 2013)

Ce tableau propose une synthèse comparative des principales caractéristiques de la gestion du changement dans les secteurs public et privé, à partir des travaux mobilisés dans la revue de littérature.

Cette comparaison à travers la littérature met en évidence que, malgré des convergences croissantes dans les outils et les pratiques de gestion du changement, les différences institutionnelles, normatives et organisationnelles continuent de structurer profondément les modalités de transformation dans chaque secteur.

2.3 Synthèse de la revue de littérature

La gestion du changement s'impose aujourd'hui comme une compétence stratégique essentielle à la pérennité des organisations contemporaines (Burnes, 2017). La littérature souligne que les périodes de transformation génèrent fréquemment du stress, de l'incertitude et de l'anxiété chez les employés, particulièrement lorsque les changements affectent les rôles, les repères ou la stabilité perçue de l'emploi (Smollan, 2017). Dans ce contexte, le soutien organisationnel perçu constitue un levier majeur pour atténuer ces effets. Lorsqu'il est explicite et tangible, il est interprété par les collaborateurs comme une marque de reconnaissance, de considération et de valorisation de leur contribution (Mullen et al., 2006; Rousseau, 1998), favorisant ainsi leur engagement, leur motivation et leur adhésion au processus de changement.

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la structuration de ce soutien. Elles assurent la diffusion d'informations claires, la mise en perspective des enjeux stratégiques et l'accompagnement des employés face aux incertitudes propres aux transformations (Smollan, 2017). Elles agissent également comme instance de régulation en harmonisant les structures, en garantissant la transparence des décisions et en répondant aux préoccupations liées à la sécurité d'emploi, à l'évolution des fonctions ou aux conditions contractuelles (Kansal et Chandani, 2014). Parallèlement, l'encadrement de proximité occupe une place déterminante : les gestionnaires constituent un relais privilégié entre la direction et les équipes, tant sur le plan informationnel qu'émotionnel (Lines et Smithwick, 2019).

Dans le secteur privé, les transformations organisationnelles sont principalement guidées par des impératifs de compétitivité et de rentabilité. Comme le souligne Alter (2005), la mondialisation et la pression des marchés poussent les entreprises à une restructuration continue de leurs activités et à une redéfinition de leurs modes de gestion (Autissier et al., 2018). Pour préserver leur avantage concurrentiel (Porter, 1996), elles déploient des changements rapides qui illustrent la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), selon laquelle la reconfiguration des compétences internes est indispensable dans un environnement instable.

À l'inverse, les organisations publiques évoluent dans un cadre marqué par des pressions hybrides: rationalisation budgétaire, évolution des attentes citoyennes et accélération des transitions numériques (Bareil, 2015 ; Fernandez et Rainey, 2006). Toutefois, la conduite du changement y est complexifiée par des contraintes institutionnelles fortes, telles qu'une bureaucratie rigide et des processus décisionnels étendus (Brunsson et Olsen, 1993). Les réformes rencontrent souvent une résistance liée à la préservation des valeurs fondamentales du service public (Bartoli et Hermel, 2004). Alors que le secteur privé vise la création de valeur économique, le secteur public poursuit la production de « valeur publique » (Moore, 1995) et la garantie de l'équité sociale (Osborne et Gaebler, 1992). De plus, la prise de décision publique peut revêtir un caractère contingent : selon le modèle de la « poubelle » (Cohen et al., 1972 ; Olsen et al., 1989), certaines orientations émergent de la rencontre fortuite entre problèmes et solutions préexistantes, produisant parfois des résultats peu adaptés aux besoins réels. Cette divergence de finalités se reflète également dans la gestion des parties prenantes : les actionnaires et les clients dominent le secteur privé, tandis que les citoyens et les élus occupent une place centrale dans le secteur public (Rainey, 2014).

Malgré ces logiques distinctes, cette recherche vise à mettre en évidence les convergences opérationnelles entre les deux secteurs. Toutes les organisations sont désormais confrontées à l'essor de l'intelligence artificielle générative et à une pression systémique vers une efficacité durable (Hatch et Cunliffe, 2013). L'étude entend ainsi dépasser le clivage traditionnel entre gestion publique et gestion privée (Boyne, 2002). Pour explorer cette problématique, une approche qualitative fondée sur des entrevues semi-dirigées a été retenue. Considérant que la réussite d'une transition dépend étroitement du contexte, de la culture et de la mobilisation des acteurs clés (Kotter, 1996 ; Pettigrew, 1987), l'analyse porte sur les stratégies déployées au Québec pour répondre aux défis contemporains de performance et de légitimité.

La question centrale devient alors : dans quelle mesure les stratégies de gestion du changement convergent-elles entre les secteurs public et privé québécois face aux impératifs technologiques et d'efficacité qu'ils partagent, malgré la persistance de leurs cadres institutionnels respectifs ?

La section suivante présente le cadre méthodologique mobilisé pour examiner empiriquement ces enjeux et atteindre les objectifs de la recherche.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce troisième chapitre présente la méthodologie adoptée dans le cadre de notre étude comparative sur la gestion du changement dans les secteurs public et privé. Cette recherche vise à analyser les types de gestion du changement mobilisés, les outils utilisés par les professionnels du domaine, ainsi que les effets observés sur les processus de transformation organisationnelle. Nous décrirons d'abord la nature de la recherche, puis nous préciserons le terrain d'étude, la population ciblée et les critères de sélection des participants. Ensuite, nous exposerons les modalités de collecte de données ainsi que l'outil utilisé pour mener les entretiens. Une section sera consacrée aux considérations éthiques et aux critères de validité scientifique. Enfin, nous présenterons la stratégie d'analyse choisie pour interpréter les données recueillies.

3.1 Nature de la recherche

Cette section expose les fondements qui orientent la démarche de notre recherche. Elle présente successivement le paradigme adopté, la nature exploratoire de l'étude ainsi que l'approche qualitative privilégiée. L'ensemble des choix méthodologiques s'inscrit dans une logique de cohérence avec les objectifs de compréhension et de contextualisation des pratiques de gestion du changement dans les secteurs public et privé.

3.1.1 Un paradigme pragmatique et constructiviste

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme à la fois constructiviste et pragmatique, particulièrement adapté à l'étude de phénomènes organisationnels complexes.

Le constructivisme repose sur l'idée que la réalité organisationnelle est socialement construite à travers les interactions, les interprétations et les expériences des acteurs (Prévost et Roy, 2015).

Dans cette perspective, la gestion du changement ne peut être envisagée comme une réalité objective et uniforme, mais comme un processus de coconstruction de sens, tributaire des contextes institutionnels et organisationnels dans lesquels elle s'inscrit (Le Moigne, 1995; Watzlawick, 1988).

L'ancrage pragmatique complète cette posture en mettant l'accent sur l'utilité des connaissances produites. Inspiré des travaux de Dewey et mobilisé en sciences de gestion contemporaines (Avenier et Thomas, 2015), le pragmatisme considère que la valeur d'une recherche réside dans sa capacité à éclairer l'action. Il permet ainsi de dépasser l'opposition entre objectivisme et subjectivisme en privilégiant une connaissance contextualisée et opératoire (Prévost et Roy, 2015).

Ce double ancrage soutient l'objectif de cette étude : comprendre les pratiques de gestion du changement telles qu'elles sont vécues et interprétées par les acteurs, tout en produisant des éléments de réflexion utiles aux praticiens (Argyris, 1993).

3.1.2 Une recherche exploratoire

Cette recherche adopte une démarche à visée exploratoire. Elle cherche à approfondir la compréhension d'un phénomène encore insuffisamment documenté sous l'angle comparatif : les pratiques de gestion du changement dans les secteurs public et privé.

Bien que le champ de la gestion du changement bénéficie d'une littérature abondante, les travaux comparatifs intégrant explicitement les spécificités institutionnelles, organisationnelles

et managériales des deux sphères demeurent relativement limités, particulièrement dans le contexte québécois.

Dans cette optique, l'étude ne vise pas à tester une hypothèse prédéfinie ni à établir des régularités généralisables, mais à dégager des pistes de compréhension à partir de données empiriques situées. L'approche exploratoire permet ainsi d'appréhender le phénomène dans sa complexité et de laisser émerger des dimensions non anticipées (Yin, 2014).

Les résultats doivent donc être interprétés comme des éclairages contextuels contribuant à enrichir la réflexion, plutôt que comme des conclusions définitives sur les pratiques sectorielles.

3.1.3 Une approche qualitative

Afin de répondre aux objectifs de compréhension fine et contextualisée poursuivis, une approche qualitative a été privilégiée.

Les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées à l'étude de phénomènes complexes et ancrés dans leur contexte (Denzin et Lincoln, 2018). Elles permettent de saisir la richesse des perceptions et des pratiques des acteurs impliqués dans les processus de changement organisationnel (Miles, et al., 2014).

Dans cette recherche, la collecte des données s'est appuyée sur des entretiens semi-dirigés. Ce dispositif offre un équilibre entre structure et flexibilité, en permettant d'aborder des thématiques communes tout en laissant aux participants la possibilité d'exprimer leur expérience singulière (Savoie-Zajc, 2021). Cette souple méthodologie est cohérente avec la posture exploratoire adoptée et favorise l'émergence d'éléments inattendus.

3.2 Échantillonnage

Dans cette recherche, le plan d'échantillonnage visait initialement à recruter un nombre plus élevé de participants afin de diversifier les perspectives recueillies dans les secteurs public et privé. Toutefois, malgré les démarches entreprises, seules quatre personnes ont accepté de participer à l'étude.

L'accès au terrain constitue un défi fréquemment rencontré en recherche qualitative, particulièrement lorsque les enjeux étudiés touchent aux pratiques organisationnelles internes. Il apparaît méthodologiquement plus rigoureux de reconnaître explicitement cette contrainte plutôt que de la minimiser.

L'échantillonnage repose sur une stratégie raisonnée (ou intentionnelle), c'est-à-dire que les participants ont été sélectionnés en fonction de critères précis liés à leur expérience du changement organisationnel (Patton, 2015). Deux critères principaux ont guidé la sélection :

- avoir été directement impliqué dans un projet de changement organisationnel ;
- travailler dans le secteur public ou privé afin de soutenir la perspective comparative.

Dans une démarche qualitative, l'objectif n'est pas d'atteindre une représentativité statistique, mais de recueillir des témoignages pertinents et informés. Néanmoins, le nombre restreint de participants limite la portée des résultats et appelle à la prudence dans leur interprétation. L'étude ne prétend donc pas à la généralisation des constats, mais propose une compréhension située et contextualisée des pratiques observées.

La question de l'adéquation de l'échantillon sera abordée de manière réflexive dans la discussion des résultats. Le concept de « puissance d'information » proposé par Malterud et al. (2016) sera mobilisé de façon rétrospective afin d'examiner dans quelle mesure les données recueillies ont

permis de générer une densité analytique pertinente au regard des objectifs poursuivis. Ce positionnement évite de considérer a priori la taille de l'échantillon comme suffisante et inscrit l'analyse dans une posture méthodologique cohérente avec le paradigme adopté.

3.3 Recrutement des participants

Le recrutement des participants s'est effectué via une publication diffusée sur le réseau professionnel LinkedIn. Cette stratégie de recrutement numérique est reconnue pour son efficacité lorsqu'il s'agit de rejoindre des professionnels expérimentés ou des populations spécialisées dans les domaines du management et des organisations (Griffiths et al., 2025).

La publication sollicitait des professionnels disposant d'une expérience significative en gestion du changement organisationnel, ayant idéalement évolué au sein des secteurs public et privé au cours de leur trajectoire professionnelle. L'échantillonnage reposait ainsi sur une logique intentionnelle fondée sur la pertinence des profils au regard des objectifs comparatifs de la recherche (Patton, 2015). À la suite de cette démarche, quatre professionnels ont accepté de participer à l'étude.

Une fois l'intérêt manifesté, une communication personnalisée par courriel a permis de préciser les objectifs de la recherche et les modalités de participation, étape essentielle pour établir un climat de confiance et d'engagement. Conformément aux standards éthiques de la recherche universitaire, un formulaire de consentement éclairé et de confidentialité a été signé par chaque participant avant l'entretien, garantissant le respect de la dignité, le caractère volontaire de la participation et le droit de retrait à tout moment (Savoie-Zajc, 2021).

L'échantillon de cette recherche est composé de quatre professionnels spécialisés en gestion du changement organisationnel, justifiant chacun d'un minimum de huit années d'expérience. Bien que deux participants occupent actuellement un poste dans le secteur privé (PR1 et PR2) et deux dans le secteur public (P1 et P2), l'ensemble des répondants possède une expérience professionnelle dans les deux secteurs au cours de leur parcours. Cette mobilité intersectorielle

constitue un élément central du dispositif comparatif, puisqu'elle permet aux participants d'appuyer leurs analyses sur une connaissance directe et vécue des réalités organisationnelles propres aux deux sphères.

La répondante PR1 travaille actuellement au sein d'une multinationale du secteur privé et cumule environ 30 années d'expérience professionnelle, incluant des mandats antérieurs dans le secteur public. Quant à PR2, elle évolue également dans le secteur privé et dispose de 10 années d'expérience, acquises dans des contextes organisationnels relevant des deux secteurs.

P1, présentement engagée dans le secteur public, cumule environ 9 années d'expérience professionnelle, dont une partie réalisée dans des organisations privées. P2 dispose quant à lui de 13 années d'expérience, ayant exercé dans des environnements publics et privés, ce qui lui confère une compréhension transversale des dynamiques de transformation organisationnelle.

Cette diversité de trajectoires professionnelles renforce la capacité comparative des participants. Les analyses comparatives formulées lors des entretiens reposent ainsi sur des expériences concrètes plutôt que sur des perceptions externes ou hypothétiques.

Les entrevues ont été réalisées à distance via la plateforme Zoom, pour une durée variant entre 45 et 90 minutes selon la richesse des échanges. Cette modalité s'est avérée adaptée aux contraintes professionnelles des participants tout en favorisant des échanges approfondis. Selon Archibald et al. (2019), la vidéoconférence offre une flexibilité logistique qui, sans compromettre la qualité des données, peut créer un espace propice à la réflexion et à l'authenticité des témoignages, comparable aux entretiens en présentiel.

Bien que le nombre de participants demeure restreint, cette contrainte liée à l'accès au terrain est reconnue explicitement. L'étude ne vise pas une généralisation statistique des résultats, mais propose une compréhension contextualisée et située des pratiques observées. Conformément aux critères de rigueur en recherche qualitative, l'objectif poursuivi relève davantage d'une transférabilité analytique vers des contextes similaires que d'une représentativité probabiliste (Lincoln et Guba, 1985). La question de l'adéquation de l'échantillon sera discutée de manière réflexive dans la section consacrée aux limites, notamment à la lumière du concept de « puissance d'information » (Malterud et al., 2016), mobilisé de façon rétrospective.

3.4 Collecte des données

La collecte des données constitue une étape centrale de cette recherche, puisqu'elle permet d'accéder directement à l'expérience, aux pratiques et aux représentations des acteurs engagés dans des processus de gestion du changement organisationnel (Denzin et Lincoln, 2024). Dans une perspective qualitative, le choix des méthodes vise à favoriser une expression libre, réflexive et nuancée des participants, tout en maintenant un cadre structurant permettant d'aborder les dimensions essentielles liées aux objectifs de l'étude (Savoie-Zajc, 2021). Cette combinaison entre souplesse et structuration contribue à assurer à la fois la rigueur du processus et une certaine comparabilité des données recueillies.

Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-dirigés menés auprès de professionnels expérimentés issus des secteurs public et privé. Ce type d'entretien permet d'explorer en profondeur les expériences vécues tout en garantissant une cohérence thématique entre les participants (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). L'entretien semi-dirigé favorise en effet une dynamique de co-construction du sens entre la chercheuse et le participant, permettant d'approfondir certaines dimensions émergentes tout en respectant les axes préalablement définis.

Les entrevues ont été réalisées à l'aide de la plateforme Zoom, ce qui a facilité l'accès aux participants tout en assurant un cadre d'échange sécurisé et flexible. Leur durée variait entre 45 et 90 minutes, en fonction de la disponibilité des participants et de la richesse des échanges.

Le déroulement des entrevues suivait une séquence similaire. Une introduction rappelait les objectifs de la recherche ainsi que l'importance de la contribution des participants. Une confirmation était ensuite obtenue attestant que le formulaire de consentement avait été lu, compris, signé et transmis à la chercheuse. L'entretien débutait ensuite formellement. Avec l'accord explicite des participants, toutes les entrevues ont été enregistrées afin de faciliter la retranscription et d'assurer une analyse fidèle du matériau empirique.

Ainsi, le dispositif de collecte retenu s'inscrit dans une logique cohérente avec le positionnement constructiviste et exploratoire de la recherche, en privilégiant la profondeur, la contextualisation et la qualité des données plutôt que leur volume.

3.5 Entrevues semi-dirigées

Nous avons retenu l'entrevue semi-dirigée comme principal outil de collecte des données, car elle offre un équilibre optimal entre un cadre structuré, nécessaire à la comparabilité des discours entre les secteurs public et privé, et une souplesse suffisante pour permettre aux participants de développer leurs réponses en fonction de leur propre expérience vécue (Savoie-Zajc, 2021).

Les entrevues semi-dirigées se sont avérées particulièrement adaptées à l'étude de la gestion du changement, un phénomène complexe, multidimensionnel et fortement contextualisé (Denzin et Lincoln, 2018). Elles ont permis aux participants de décrire leurs pratiques réelles, d'exprimer leurs perceptions des enjeux rencontrés et de réfléchir aux spécificités liées à leur secteur d'activité, sans être contraints par la rigidité d'un questionnaire fermé (Patton, 2015). Chaque entrevue a ainsi été conçue comme un espace d'échange favorisant la réflexivité des praticiens. Cette approche permet au chercheur de capter non seulement les faits, mais aussi le sens que les acteurs donnent à leurs actions dans un environnement en mutation (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Il était organisé en plusieurs sections thématiques, conçues pour couvrir l'ensemble des dimensions pertinentes à l'analyse du phénomène étudié. Une première partie portait sur le parcours professionnel du participant, afin de situer son expérience, son ancienneté et son positionnement organisationnel. Cette contextualisation permettait de mieux comprendre le cadre dans lequel s'inscrivaient ses propos et d'interpréter ses perceptions à la lumière de son cheminement professionnel.

Une deuxième section s'intéressait plus spécifiquement au rôle du participant et à son expérience en gestion du changement. Les questions visaient à identifier les types de projets de transformation auxquels il avait été associé, la nature des changements mis en

œuvre (technologiques, structurels, culturels ou procéduraux) ainsi que son degré d'implication dans les différentes phases du processus de changement.

Il abordait ensuite les pratiques managériales et les outils mobilisés dans le cadre des projets de transformation organisationnelle. Cette partie permettait d'explorer les méthodes utilisées pour planifier, piloter et accompagner le changement, notamment en matière de communication, de formation, de mobilisation des acteurs et de gestion de projet. Une attention particulière était portée au rôle des gestionnaires intermédiaires et aux dispositifs mis en place pour soutenir les équipes durant le changement.

Une autre section du guide portait sur les enjeux, obstacles et défis rencontrés lors de la mise en œuvre des démarches de changement. Les participants étaient invités à décrire les principales résistances observées, qu'elles soient individuelles, collectives ou organisationnelles, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour y faire face. Cette partie visait à mieux comprendre les freins au changement et les mécanismes permettant de les dépasser.

Le guide d'entrevue comprenait également des questions relatives aux spécificités perçues du secteur d'appartenance, qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé. Les participants étaient ainsi amenés à comparer, lorsqu'ils le pouvaient, les contextes, contraintes et logiques d'action propres à chaque secteur, notamment en ce qui concerne les processus décisionnels, le cadre réglementaire et les attentes en matière de performance.

Enfin, une dernière section portait sur les conditions favorisant la réussite ou l'échec des démarches de changement organisationnel. Les participants étaient invités à formuler des recommandations et à partager leur vision des facteurs clés de succès, ainsi que des éléments susceptibles de compromettre la mise en œuvre du changement. Cette partie permettait d'ouvrir la réflexion sur les perspectives d'amélioration des pratiques de gestion du changement.

Dans son ensemble, le guide d'entrevue a permis de recueillir des données qualitatives approfondies, tout en assurant une comparabilité minimale entre les entretiens, condition essentielle à l'analyse transversale des résultats.

3.6 L'éthique de la recherche

La présente recherche a été menée dans le respect des principes éthiques encadrant les travaux en sciences sociales. Étant donné que l'étude repose sur la participation de professionnels et sur la collecte de données qualitatives issues d'entrevues, une attention particulière a été portée à la protection des participants, à la confidentialité des informations recueillies et au respect du consentement éclairé.

Dès les premières prises de contact, nous avons veillé à informer les participants des objectifs de la recherche, de la nature de leur participation et de l'utilisation prévue des données. Cette transparence visait à instaurer un climat de confiance et à permettre aux participants de s'engager dans la démarche de manière volontaire et éclairée.

Consentement éclairé et confidentialité

Avant la tenue des entrevues, un formulaire de consentement a été transmis par courriel à l'ensemble des participants. Ce document précisait les objectifs de la recherche, le déroulement des entrevues, les modalités d'enregistrement ainsi que les droits des participants, notamment la possibilité de se retirer de l'étude à tout moment, sans justification.

Tous les participants ont pris connaissance de ce formulaire et l'ont signé avant le début de la collecte des données. Afin d'assurer la confidentialité, aucune information permettant d'identifier directement les participants ou les organisations auxquelles ils sont rattachés n'a été divulguée dans le cadre du mémoire.

Anonymat et traitement des données

L'anonymat des participants a été garanti par l'utilisation de pseudonymes et par la suppression de toute information nominative lors de la retranscription et de l'analyse des entrevues. Les données recueillies ont été utilisées exclusivement à des fins académiques et ont été traitées de manière à préserver la confidentialité des propos tenus.

Les enregistrements audios et les transcriptions ont été conservés de façon sécurisée et accessibles uniquement au chercheur, conformément aux exigences éthiques en vigueur. À l'issue de la recherche, les données seront conservées pour la durée requise par les normes institutionnelles, puis détruites de manière appropriée.

Dans l'ensemble, les considérations éthiques ont été intégrées à chaque étape de la recherche, depuis le recrutement des participants jusqu'à l'analyse des données, afin d'assurer une conduite responsable et respectueuse de l'ensemble des personnes ayant contribué à l'étude.

3.7 Qualité des données de la recherche

La qualité d'une recherche scientifique qualitative peut-être évaluée selon des critères. Lincoln et ses collaborateurs (1985) énoncent entre autres trois critères importants : la crédibilité, la transférabilité et la fiabilité. Nous désirons ici démontrer la valeur de notre recherche, en expliquant comment celle-ci répond à ces trois critères. Dans cette étude, nous avons porté une attention particulière à la qualité des données tout au long du processus de recherche, en nous appuyant sur des critères reconnus en méthodologie qualitative, soit la crédibilité, la fiabilité et la transférabilité.

3.7.1 Crédibilité

La crédibilité renvoie au degré de confiance que l'on peut accorder à la justesse des résultats et à leur adéquation avec l'expérience vécue des participants (Lincoln et Guba, 2018). Afin de renforcer cette crédibilité, nous avons privilégié des entrevues semi-dirigées, permettant aux participants de s'exprimer librement et de développer leurs propos à partir de situations concrètes. Cette immersion dans le discours des acteurs permet d'atteindre une « description dense » (thick description) des phénomènes observés (Patton, 2015). Tout au long des entrevues, nous avons systématiquement utilisé des techniques de relance et de

clarification, s'apparentant à une forme de validation en cours d'entretien, afin de nous assurer d'une compréhension fidèle des propos tenus (Savoie-Zajc, 2021).

Enfin, l'enregistrement et la retranscription intégrale des entrevues ont été effectués pour garantir l'intégrité des données brutes.

3.7.2 Fiabilité

La fiabilité de la recherche renvoie à la stabilité, à la cohérence et à la constance des mesures utilisées tout au long du processus d'étude. Elle vise à s'assurer que les résultats obtenus ne sont pas le fruit du hasard, mais qu'ils reposent sur une démarche méthodologique rigoureuse et reproductible. Pour le chercheur, il s'agit notamment de veiller à ce que l'outil de collecte des données soit à la fois constant et précis, de manière à produire des informations comparables et interprétables (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans le cadre de notre étude, une attention particulière a été portée à la documentation systématique des différentes étapes méthodologiques. Cette démarche visait à rendre le processus de recherche aussi transparent, clair et compréhensible que possible, tant pour le lecteur que pour d'éventuelles recherches futures portant sur des objets similaires. Bien que cette traçabilité ne permette pas d'éliminer l'ensemble des limites inhérentes à une recherche qualitative de portée exploratoire, elle contribue néanmoins à soutenir la cohérence interne de la démarche et à renforcer la crédibilité des résultats présentés. L'utilisation d'un guide d'entrevue commun à l'ensemble des participants a également contribué à assurer une certaine constance dans les thèmes abordés. Bien que les entrevues aient été de nature semi-dirigée, ce guide a permis de maintenir un cadre commun tout en laissant une marge de flexibilité nécessaire à l'approfondissement de certains éléments en fonction du discours des participants. Par ailleurs, les conditions de collecte des données ont été uniformes pour l'ensemble des entrevues, notamment en ce qui concerne le mode de réalisation, la durée approximative et

l'enregistrement des échanges, contribuant ainsi à renforcer la fiabilité globale des données recueillies.

3.7.3 Transférabilité

La question de la validité externe, ou de la transférabilité des résultats, est importante en recherche qualitative. Selon Fortin et Gagnon (2016), la transférabilité consiste à vérifier si des résultats semblables pourraient être obtenus dans un contexte comparable.

Pour cette raison, le cadre organisationnel, le profil des participants et les conditions de collecte ont été décrits de façon détaillée. Cette « épaisseur descriptive », inspirée de Geertz (1973), permet au lecteur de comprendre clairement le contexte et de juger si les résultats peuvent être utiles dans d'autres milieux.

Même si les résultats ne peuvent pas être généralisés au sens statistique ce qui est normal en recherche qualitative (Lincoln et Guba, 1985), la qualité des données et l'expertise des participants offrent une base solide pour nourrir la réflexion en gestion. Les expériences recueillies peuvent servir de points de repère pour d'autres organisations vivant des transformations similaires.

En s'appuyant sur des situations concrètes et des descriptions précises, cette étude aide le lecteur à comprendre la portée et les limites des résultats. Elle ne propose pas un modèle universel, mais une grille de lecture utile pour des contextes professionnels proches.

3.8 Analyse des données

La dernière étape de notre protocole méthodologique est consacrée à l'analyse et à l'interprétation du matériel empirique recueilli. Étant donné que les données proviennent d'entrevues semi-dirigés, le travail analytique s'est appuyé sur une démarche inductive, entendue comme « la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à

partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes » (Thomas, 2006, cité dans Blais et Martineau, 2006).

Avant d'effectuer le codage et l'analyse des données, les enregistrements de nos entretiens ont été transcrits de façon intégrale. Ces transcriptions ont été catégorisées en fonction des participants interrogés. Conformément aux exigences éthiques de la recherche, les données ont été anonymisées : les participants du secteur privé sont identifiés par les codes PR1 et PR2, et ceux du secteur public par P1 et P2. Cette étape de catégorisation a été fondamentale pour structurer le profil des répondants, favorisant ainsi une analyse comparative rigoureuse entre les sphères publique et privée. La transcription intégrale des enregistrements audio a été effectuée via l'interface de traitement de texte Microsoft Word. Cette phase de préparation a requis une vigilance constante afin de garantir la « fidélité verbatim » des propos recueillis, condition essentielle à la validité interne de la recherche (Paillé et Mucchielli, 2021).

Lors de la transcription, les noms des participants ont été remplacés par des codes comme PR1, PR2, P1 ou P2 afin de garantir leur anonymat. Cette démarche respecte les principes éthiques de confidentialité propres à la recherche qualitative.

Dans un premier temps, une lecture « flottante » du corpus a été réalisée, conformément aux recommandations de Bardin (2013). Cette lecture exploratoire a permis de s'immerger dans l'ensemble des données et d'en saisir les grandes lignes sans s'appuyer sur un cadre théorique préalable. Cette ouverture est essentielle pour laisser émerger la voix des participants avant toute analyse plus structurée.

Ensuite, une relecture plus approfondie a permis d'identifier des unités de sens, c'est-à-dire des passages du discours exprimant une idée importante ou une expérience significative liée aux dynamiques de changement. Selon Paillé et Mucchielli (2021), ce découpage constitue une étape clé, car il transforme les données brutes en éléments analysables. Ces unités ont été codées manuellement à l'aide d'un codage initial ouvert et principalement inductif. Étant donné la taille réduite de l'échantillon, cette approche manuelle était la plus appropriée et correspond aux méthodes apprises dans le cadre du cours de méthodologie. Chaque extrait a été associé à un

code descriptif sans utiliser de grille préétablie, ce qui a permis de préserver toute la richesse et la nuance des témoignages. Le codage des données sert à repérer dans le corpus des thèmes ou sujets récurrents afin de les organiser ensuite en « codes » (Fortin et Gagnon, 2016). C'est-à-dire des passages du discours exprimant une idée importante ou une expérience significative liée aux dynamiques de changement

En associant chaque extrait à un code descriptif sans grille préalable, cette étape a permis de préserver toute la richesse des témoignages recueillis. Le codage de données permet d'identifier dans les données des sujets ou des thèmes récurrents, pour ensuite les catégoriser en « codes » (Fortin et Gagnon, 2016). Nous avons fait le codage manuellement comme cela nous a été appris lors du cours de méthodologie de recherche. Plusieurs lectures des transcriptions ont été effectuées, et il en est ressorti plusieurs thèmes communs à toutes les transcriptions analysées. La majorité des thèmes identifiés nous ont renvoyé à la littérature.

À l'étape suivante, les codes ont été comparés et regroupés en catégories selon des logiques de similarité. Ce travail de catégorisation a nécessité des allers-retours constants entre les verbatim et les codes pour en assurer la cohérence. Grâce à cette structuration, une analyse pu être menée afin de mettre en lumière les convergences, les divergences et les tensions entre les discours. Enfin, le processus s'est conclu par une phase de validation interne, où les catégories ont été confrontées à l'ensemble du corpus pour en vérifier la pertinence. En définitive, les résultats ont été organisés en axes analytiques, constituant ainsi la structure fondamentale du chapitre d'analyse et de la discussion ultérieure.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche. L'analyse thématique des verbatims issus des entretiens semi-dirigés menés auprès de quatre professionnels permet de structurer les résultats autour de quatre axes majeurs. Cette démarche a permis de rendre compte non seulement des pratiques concrètes observées, mais également des logiques sous-jacentes qui guident les décisions et interventions des gestionnaires dans des contextes variés. Nous allons examiner les convergences et les divergences entre les secteurs privé et public, en mettant l'accent sur les processus, les outils et les finalités de la gestion du changement.

Conformément aux exigences éthiques de la recherche, les données ont été anonymisées : les participants du secteur privé sont identifiés par les codes PR1 et PR2, et ceux du secteur public par P1 et P2. Les extraits cités sont utilisés pour illustrer les constats et souligner les nuances observées dans les pratiques des différents secteurs.

Les résultats sont présentés en deux grandes sections : d'abord le secteur privé, puis le secteur public. Chacune de ces sections inclut six sous-sections soient : les types de changements, les pratiques managériales de gestion du changement, les outils de gestion du changement, la mobilisation des parties prenantes, les facteurs de succès et les obstacles rencontrés lors du changement. Finalement, une synthèse est proposée pour clore ce chapitre des résultats.

4.1 Secteur privé

Cette section présente les principaux résultats issus de l'analyse des données recueillies auprès des répondantes du secteur privé, en portant une attention particulière aux types de changements observés, aux pratiques et outils de gestion du changement mobilisés, aux

modalités de mobilisation des parties prenantes, ainsi qu'aux facteurs de succès et aux obstacles rencontrés dans ces contextes organisationnels.

4.1.1 Types de changements

Les résultats issus des deux entrevues menées auprès de professionnelles actuellement en poste dans le secteur privé mettent en évidence une prédominance de transformations organisationnelles de grande envergure, dépassant le cadre de changements ponctuels ou strictement technologiques. Les participantes décrivent des initiatives de changement qui s'inscrivent dans des dynamiques organisationnelles larges, touchant simultanément les dimensions structurelles, culturelles et opérationnelles.

« À l'heure actuelle, c'est une transformation organisationnelle, donc beaucoup plus large qu'un changement ou l'introduction d'un système informatique. Donc on parle de transformation, puis de plus en plus, les changements qu'on va appeler technologiques, ça ne repose pas uniquement sur les changements technologiques. » PR1

« On parle d'un système, un progiciel de gestion intégrée dans le secteur manufacturier, dans l'aéronautique particulièrement, c'est rare, c'est quelque chose qui nécessite beaucoup d'analyses, donc tu n'achètes pas ça puis implanter. » PR1

« Moi, je ne me qualifie pas dans des changements technologiques parce que quand on veut faire de la gestion de changements, faut garder quelque chose de beaucoup plus large que ça. » PR1

Dans ces extraits, les changements technologiques apparaissent davantage comme des leviers intégrés à des transformations organisationnelles plus globales que comme des finalités autonomes. Les propos reflètent ainsi une conception systémique du changement, ancrée dans l'expérience professionnelle des participantes.

PR2 évoque également des changements organisationnels complexes, orientés vers l'optimisation des opérations et le maintien de la compétitivité organisationnelle :

« Les changements que nous avons mis en place visaient surtout à améliorer l'efficacité des opérations tout en restant compétitifs dans un marché très mouvant. Il fallait ajuster nos façons de travailler, intégrer de nouveaux outils et revoir certains processus, sans perdre de vue les objectifs de performance. » PR2

Dans les deux cas étudiés, les transformations décrites relèvent d'une logique stratégique globale touchant plusieurs dimensions organisationnelles. Toutefois, compte tenu du nombre restreint de participantes et du caractère situé des expériences rapportées, ces résultats doivent être interprétés comme l'expression de trajectoires professionnelles particulières plutôt que comme des caractéristiques généralisables du secteur privé dans son ensemble.

Par ailleurs, bien que les participantes possèdent des expériences dans les deux secteurs, leurs récits s'appuient principalement sur les contextes organisationnels qu'elles occupent actuellement. Les comparaisons évoquées renvoient donc à un croisement entre expériences vécues et interprétations professionnelles construites au fil de leur parcours, plutôt qu'à une mise en parallèle systématique de pratiques observées simultanément dans les deux milieux.

4.1.2 Pratiques managériales de gestion du changement

L'analyse des discours révèle une convergence autour de l'importance accordée aux pratiques formalisées en gestion du changement. Les participantes décrivent l'usage de cadres méthodologiques structurés, largement diffusés dans le champ professionnel, lesquels servent de repères communs pour encadrer l'action organisationnelle.

PR1 souligne le caractère central de l'adoption d'une méthodologie explicite, qu'il s'agisse de modèles reconnus ou d'approches adaptées au contexte organisationnel :

« Mais c'est clair que quand on parle de pratiques managériales, les meilleures pratiques en gestion de changement sont omniprésentes et partout. Il faut emprunter une méthodologie, ne serait-ce que l'équipe qui gère le changement. » PR1

« J'utilise beaucoup le modèle des sept phases de Bareil. Dans notre pratique, nous formons les gestionnaires et les leaders en nous appuyant sur cette approche. » PR1

PR2 met davantage l'accent sur l'intégration opérationnelle de la gestion du changement aux projets organisationnels :

« Il faut s'arrimer avec l'ensemble des éléments liés, par exemple, à une solution technologique. Dès qu'un plan de déploiement est établi, tout un processus se met en place. » PR2

« Tout cela inclut évidemment l'analyse des parties prenantes, l'analyse des impacts, les activités et les plans d'atténuation. » PR2

La gestion du changement est ainsi décrite comme un processus structuré nécessitant une coordination étroite entre équipes de projet, gestionnaires et parties prenantes. Dans les organisations étudiées, cette structuration apparaît liée à des exigences accrues de planification, de suivi et de reddition de comptes.

Cependant, les participantes insistent également sur la nécessité d'adapter ces cadres méthodologiques aux réalités organisationnelles concrètes. Les modèles ne sont pas mobilisés comme des prescriptions rigides, mais comme des référentiels devant être ajustés aux contraintes opérationnelles et aux dynamiques humaines propres à chaque contexte.

Pris ensemble, ces résultats suggèrent que les pratiques managériales décrites reposent sur un équilibre entre formalisation méthodologique et adaptation contextuelle. Néanmoins, ces constats doivent être compris comme des interprétations issues d'expériences professionnelles situées. Ils éclairent davantage la manière dont des praticiennes expérimentées donnent sens aux

pratiques de gestion du changement qu'ils ne permettent d'établir une comparaison exhaustive entre secteurs organisationnels.

4.1.3 Outils de gestion du changement

Les outils mobilisés par les deux répondantes s'inscrivent dans une logique de professionnalisation croissante de la gestion du changement. L'analyse met en évidence un recours systématique à des outils structurants tels que l'analyse des parties prenantes, l'analyse des impacts, les plans d'atténuation, les sondages d'appropriation et les outils de suivi.

Les participantes soulignent que les outils de gestion du changement sont souvent standardisés à l'échelle organisationnelle, voire imposés aux intervenants internes et externes. Cette standardisation vise à assurer une cohérence méthodologique et à faciliter la gouvernance des projets de transformation à grande échelle. Elle nécessite toutefois des ajustements contextuels.

« Avec une petite équipe, j'ai développé une méthodologie adaptée à leur pratique, même si elle n'était pas formalisée au départ. Nous avons ensuite structuré une approche appelée [...] qui, au fond, ressemble aux autres modèles existants. » PR1

« Nous disposons de nos propres outils, que nous adaptons à la réalité de l'organisation. Une fois ajustés, nous les transmettons à leurs équipes, qui pourront ensuite développer leur propre équipe interne. » PR1

PR2 constate une évolution notable des pratiques au cours des dernières années. Alors qu'il existait auparavant peu d'outils formalisés, les organisations privées adoptent désormais largement des cadres méthodologiques reconnus. Elles tendent soit à acquérir des méthodologies existantes, soit à développer leurs propres outils internes adaptés à leur contexte, parfois avec l'appui de consultants externes.

« Il y a quelques années, on n'avait pas vraiment d'outils structurés pour accompagner le changement. Aujourd'hui, on s'appuie presque systématiquement sur des cadres méthodologiques reconnus, ce qui donne une meilleure cohérence aux interventions. Selon les besoins, on peut soit adopter une méthodologie déjà éprouvée sur le marché, soit développer nos propres outils à l'interne. Dans certains projets, on fait aussi appel à des consultants pour nous aider à adapter ces outils à notre réalité organisationnelle. » PR2

Ces résultats suggèrent que, dans le secteur privé, les outils de gestion du changement contribuent non seulement au pilotage des transformations, mais également à la structuration des capacités organisationnelles internes à long terme. Il convient toutefois de nuancer : ces constats reposent sur l'expérience située des participantes et sur leurs perceptions, et ne doivent pas être interprétés comme des généralisations à l'ensemble du secteur privé.

4.1.4 Mobilisation des parties prenantes

La mobilisation des parties prenantes apparaît comme un levier central du succès des transformations organisationnelles analysées. Les deux répondantes décrivent des démarches structurées reposant sur une identification systématique, une catégorisation stratégique et une mobilisation progressive des acteurs concernés.

PR1 met en avant une approche séquencée de la mobilisation, dans laquelle certains groupes clés sont engagés en amont afin de soutenir et d'entraîner le reste de l'organisation. Cette logique repose sur la création de réseaux d'agents de changement capables de soutenir la diffusion du changement à travers des organisations complexes et multi-sites.

« Ça prend une super structure. La première chose, les parties prenantes, bien évidemment, il faut les identifier, là, faire l'analyse des parties prenantes, voir qui ils sont, qui sont-elles, c'est-à-dire. Lorsque les parties prenantes sont déterminées, la première chose qu'on fait l'équipe de gestion de changement, c'est qu'on va les catégoriser, les catégoriser parce que

on les met en groupe, parce qu'on ne va pas les mobiliser. On va mobiliser par exemple les promoteurs de projets ou dit sponsor. Donc on veut cibler une catégorie qu'on va mobiliser ensuite. Donc on a un certain modèle où là on fait des groupes de parties prenantes pour dire ce groupe-là, on les mobilise avant ce groupe-là ensuite et pourquoi, dans quelle cadence, à quelle étape »PR1

« Ben, c'est clair que on fait comme un groupe qui va être capable de tirer le wagon de tête puis d'être capable de pousser un peu parce qu'un moment donné, tu as des courbes à monter. Là, il y a aussi des courbes. Des gens qui ont du dynamisme pour pouvoir pousser, pousser, le tirer, pousser » PR1

« Bon, dans le cadre d'un programme, il y a des équipes clés. C'est-à-dire que, admettons ceux qui sont sortis, qui sont dédiés au projet ou au programme pour travailler sur l'étude des processus, les impacts. On part un premier train, on en part un deuxième. Après ça, il est possible aussi que dans ta stratégie, tu partes un train, tu partes un deuxième train, un troisième train, puis rendu à l'aiguillage, les trois trains sont tous attachés les uns derrière les autres. Ça dépend de l'ampleur du changement. Ça dépend de l'envergure là du changement. » PR1

PR2 insiste sur l'importance de faire évoluer les modes de communication au fil du processus, passant d'une communication unidirectionnelle à des mécanismes plus interactifs favorisant la rétroaction et la prise de responsabilité des unités d'affaires. Cette transition est perçue comme essentielle pour assurer le transfert durable du changement des équipes de projet vers les opérations courantes.

« Au début, on est beaucoup dans une communication descendante : on informe, on explique, on diffuse. Mais à un moment donné, ça ne suffit plus. Il faut que les équipes puissent réagir, poser des questions, se positionner, puis surtout prendre leur part de responsabilité. Sinon, le changement reste dans l'équipe de projet et ne s'ancre pas vraiment dans les opérations. »

PR2

Dans l'ensemble, les données laissent entrevoir que la mobilisation des parties prenantes, dans les cas étudiés, est envisagée comme un processus organisé et déployé par étapes, intégrant à la fois une planification stratégique et une adaptation des modalités communicationnelles. Toutefois, la portée limitée de l'échantillon ainsi que la nature perceptuelle des propos invitent à interpréter ces résultats comme exploratoires. Ils contribuent à dégager des tendances plutôt qu'à formuler des conclusions définitives quant aux facteurs universels de succès.

4.1.5 Facteurs de réussite

Enfin, l'analyse met en évidence des facteurs de réussite similaires, au premier rang desquels figure l'écoute active des acteurs de terrain. Les deux répondantes soulignent l'importance de comprendre les préoccupations, les besoins et les contraintes des employés concernés par le changement afin d'ajuster les interventions en conséquence.

« Les facteurs qui ont contribué au succès, c'est l'écoute, l'écoute comme un des facteurs, là, c'est vraiment écouter les gens sur le terrain, vraiment de les écouter. Quelles sont leurs préoccupations ? Ça, c'est un facteur de succès. Est-ce que vous avez besoin de ça ? » PR1

« Pour moi, un des facteurs clés, c'est vraiment la clarté et la cohérence. Les gens peuvent accepter beaucoup de changements, mais à condition de comprendre pourquoi on le fait, ce que ça va changer concrètement pour eux et ce qu'on attend d'eux. Quand le message est clair et qu'il est porté » PR2

Pris ensemble, ces résultats suggèrent que, dans les cas étudiés, le succès perçu des transformations ne repose pas uniquement sur des outils méthodologiques, mais également sur des dimensions relationnelles et communicationnelles. Néanmoins, compte tenu du nombre limité de répondants et du caractère subjectif des perceptions recueillies, ces constats doivent

être interprétés comme des tendances exploratoires plutôt que comme des facteurs universellement déterminants.

4.1.6 Obstacles rencontrés dans la gestion du changement

L'analyse des entretiens met en évidence plusieurs obstacles récurrents à la mise en œuvre des transformations organisationnelles dans les grandes entreprises privées. Ces obstacles sont principalement liés à la complexité organisationnelle, à la standardisation des pratiques, ainsi qu'aux enjeux d'appropriation du changement par les acteurs.

La complexité structurelle des grandes organisations, notamment celles issues de multiples acquisitions, constitue un obstacle majeur à la gestion du changement. En effet, la coexistence de systèmes, de pratiques et de cultures organisationnelles différentes complique l'alignement des acteurs autour d'une trajectoire commune de transformation. Elle évoque ainsi des contextes où les changements technologiques et organisationnels nécessitent des analyses approfondies avant toute implantation, indiquant que ces transformations ne peuvent être mises en œuvre de manière rapide ou uniforme. Cette complexité se traduit également par la présence d'interdépendances entre les sites et les unités d'affaires, ce qui rend le déploiement du changement particulièrement délicat.

« Même lorsque le changement est déployé dans un site spécifique, il y a toujours des interdépendances » PR2

Un autre obstacle identifié concerne la standardisation des méthodologies de gestion du changement dans les grandes entreprises privées. PR1 mentionne que certaines organisations imposent l'utilisation exclusive d'une méthodologie donnée, acquise à l'échelle organisationnelle.

« Ils ont fait l'acquisition de cette méthodologie-là et tous les consultants externes devaient utiliser cette méthodologie ».PR1

Si cette standardisation vise à assurer la cohérence des pratiques, elle peut également limiter la capacité d'adaptation des gestionnaires et des consultants aux réalités spécifiques des projets ou des unités d'affaires.

PR1 souligne implicitement que cette rigidité peut constituer un frein lorsque la méthodologie ne correspond pas entièrement au contexte particulier du changement à piloter.

Par ailleurs, les deux répondantes évoquent des obstacles liés à l'appropriation du changement par les acteurs organisationnels. En clair, les modèles et outils de gestion du changement peuvent demeurer abstraits s'ils ne sont pas traduits concrètement dans l'action quotidienne des gestionnaires.

« Ce n'est pas juste un modèle, mais qu'il faut outiller les gestionnaires pour qu'ils soient capables de reconnaître les préoccupations des employés et de poser des actions adaptées » PR1

« L'équipe de projet, il faut passer le bâton faute de quoi le changement risque de demeurer théorique ou de ne pas se maintenir dans le temps » PR2

De plus, La mobilisation des parties prenantes, bien que centrale, est également décrite comme une source de défis.

« On ne peut pas mobiliser toutes les parties prenantes en même temps. Il faut faire des choix, prioriser certains groupes selon les enjeux du projet. Forcément, ça peut créer des résistances ou des délais, parce que certains acteurs se sentent moins impliqués à certains moments du changement. » PR1

« Faire évoluer les modes de communication, ce n'est pas simple. Passer d'une communication descendante à des échanges plus interactifs demande du temps et beaucoup d'ajustements. Mais c'est nécessaire, parce que ça amène les parties prenantes à s'impliquer davantage et à prendre une posture plus active dans le changement. » PR2

Après avoir présenté les principaux résultats relatifs au secteur privé, il apparaît pertinent d'examiner à présent les pratiques et dynamiques observées dans le secteur public, afin de mettre en lumière les convergences et les divergences dans les modalités de gestion du changement selon les contextes organisationnels.

4.2 Secteur public

L'analyse des entretiens réalisés auprès des répondantes du secteur public met en évidence des dynamiques de gestion du changement marquées par la complexité organisationnelle, la multiplicité des parties prenantes et de fortes contraintes structurelles. Bien que P1 et P2 évoluent dans des contextes distincts un ministère et un établissement hospitalier leurs propos révèlent plusieurs convergences, tout en laissant apparaître des spécificités propres à leurs environnements respectifs.

4.2.1 Types de changements

Les répondants du secteur public décrivent des changements organisationnels complexes, souvent multidimensionnels, incluant des changements technologiques, structurels et organisationnels, ainsi que des adaptations aux mesures budgétaires et aux contraintes légales.

P1 indique que les transformations concernent l'ensemble des secteurs de l'organisation et s'inscrivent dans le cadre de la transformation numérique :

« On a beaucoup de changements technologiques, évidemment, parce que le gouvernement au complet est en transformation numérique. Donc il y a énormément de changements technologiques qui affectent l'ensemble des secteurs de mon ministère. Il y a beaucoup de changements structurels aussi. » P1

Les changements touchent également la structure organisationnelle et la répartition des tâches :

« La structure est souvent revue, l'organigramme change. Mais on a aussi des changements parfois qui ne touchent pas l'organigramme, mais les tâches des gens, quelles équipes font quoi, des regroupements d'équipes... » P1

P2 précise que les changements doivent être planifiés pour ne pas perturber les opérations critiques, comme la continuité des soins.

« Dans un hôpital, ça peut être un changement de service, la réorganisation d'équipes, ou un déploiement de logiciel clinique. Tout doit être planifié pour ne pas interrompre les soins. »

Les deux répondants notent que les changements culturels sont rares dans le secteur public et nécessitent un alignement à plusieurs paliers hiérarchiques.

« Dans la fonction publique, il faut que chaque palier appuie par des gestes sur plusieurs sphères du travail pour que le changement culturel fonctionne. » P2

4.2.2 Pratiques managériales de gestion du changement

Dans le public, les pratiques managériales de gestion du changement visent principalement à préparer les gestionnaires afin qu'ils puissent accompagner efficacement les équipes dans des contextes souvent marqués par des contraintes structurelles et réglementaires importantes. P1 souligne l'importance des formations et du développement du mindset des leaders :

« Il y a des formations pour l'ensemble des gestionnaires... bien communiquer les changements, structurer la communication et prévenir la résistance. » P1

« C'est le mindset qu'on tente d'amener pour responsabiliser nos gestionnaires à prévenir cet aspect-là. » P1

Elle ajoute également que l'accompagnement ne se limite pas à la transmission d'outils, mais implique un travail continu de soutien :

« On ne peut pas juste donner un cadre puis partir. Il faut accompagner les gestionnaires, revenir avec eux, voir comment ça se passe sur le terrain, ajuster au besoin. » P1

Dans cette perspective, la gestion du changement est envisagée comme un processus d'apprentissage organisationnel graduel, où les gestionnaires deviennent des relais essentiels entre les orientations stratégiques et la réalité opérationnelle.

P2 complète cette perspective en insistant sur la responsabilisation des gestionnaires dans la mobilisation des équipes, particulièrement dans un contexte hospitalier :

« On travaille avec les gestionnaires pour qu'ils puissent accompagner leurs équipes tout au long des changements, qu'ils aient des outils pour mobiliser le personnel et gérer les préoccupations opérationnelles. » P2

Elle souligne également la pression spécifique associée aux milieux cliniques, où les changements doivent s'articuler autour de la continuité des soins :

« Dans un hôpital, on ne peut pas arrêter les opérations pour implanter un changement. Il faut composer avec la réalité clinique, avec la charge de travail, puis trouver des façons d'intégrer le changement sans compromettre les soins. » P2

Enfin, P2 insiste sur l'importance de la cohérence institutionnelle :

« Si les gestionnaires ne sentent pas que le changement est soutenu par la direction et aligné avec les priorités organisationnelles, ça devient beaucoup plus difficile de mobiliser les équipes. » P2

Dans l'ensemble, les données suggèrent que, dans le secteur public étudié, les pratiques managériales de gestion du changement accordent une place centrale au développement des compétences des gestionnaires, à leur accompagnement continu et à leur rôle d'intermédiaire entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles. Toutefois, comme pour le secteur privé, ces constats reposent sur un nombre limité de participantes et doivent être interprétés comme des tendances exploratoires plutôt que comme des caractéristiques généralisables à l'ensemble du secteur public.

4.2.3 Outils de gestion du changement

Les répondants décrivent l'usage d'outils internes développés sur mesure pour guider la gestion du changement, tout en conservant une certaine flexibilité afin de tenir compte des contraintes opérationnelles et institutionnelles :

« On a un processus d'accompagnement clair, mais flexible. Le premier outil sert à bâtir les fondements du projet et préparer un elevator pitch pour que les gestionnaires présentent un projet en deux minutes. » P1

« On a un outil avec une quinzaine de critères pour évaluer et prioriser les projets, ainsi qu'une analyse des parties prenantes et des livrables associés. » P1

« Ces outils permettent de prioriser les projets et de s'assurer que chaque équipe comprenne son rôle et les étapes du changement, tout en respectant le calendrier des soins. » P2

P2 souligne également que ces outils ne sont pas rigides et doivent être ajustés en fonction des besoins des équipes et des contraintes propres au secteur public :

« Les outils donnent un cadre, mais on les adapte selon la réalité des services, les horaires et les urgences cliniques. Il faut que ça reste praticable pour les gestionnaires et pour le personnel. » P2

Ainsi, ces outils permettent de planifier, prioriser et suivre les changements tout en conciliant rigueur méthodologique et adaptabilité contextuelle. Ils sont conçus pour structurer la conduite du changement tout en laissant une marge de manœuvre nécessaire à la gestion des imprévus et aux exigences réglementaires et opérationnelles du secteur public.

4.2.4 Mobilisation des parties prenantes

La mobilisation est hiérarchisée et indirecte, s'appuyant principalement sur les gestionnaires plutôt que sur une intervention directe auprès des employés. P1 explique :

« Moi, je n'irai pas parler aux employés, ce n'est pas mon rôle. On s'assure que les gestionnaires comprennent bien la vision et puissent communiquer. » P1

« On utilise un modèle maison basé sur les cinq besoins dans le changement, similaire à ADKAR. » P1

Cette approche repose sur l'idée que les gestionnaires agissent comme relais et facilitateurs du changement, garantissant la cohérence du message et l'adaptation aux contextes spécifiques de chaque équipe.

P2 ajoute l'importance de l'adaptation aux contraintes locales, notamment dans les services cliniques :

« Les équipes ne reçoivent pas toutes l'information en même temps. Les gestionnaires doivent être capables de s'adapter à chaque service et horaire. » P2

Elle précise également que la communication évolue tout au long du projet, passant d'une diffusion descendante initiale à des échanges plus interactifs et ajustés aux besoins des équipes :

« Au départ, on informe et on explique. Mais ensuite, il faut que les gestionnaires puissent répondre aux questions, adapter le message selon le service et s'assurer que chacun comprenne son rôle dans le changement. » P2

Ainsi, selon les répondants, la mobilisation dans le secteur public combine planification stratégique, hiérarchisation et flexibilité opérationnelle, reflétant la nécessité d'adapter le changement aux réalités institutionnelles et aux contraintes spécifiques des services cliniques.

4.2.5 Facteurs de réussite

Les répondants soulignent la difficulté d'évaluer la réussite d'un changement, celle-ci étant souvent subtile, progressive et dépendante des contextes opérationnels. Ils observent toutefois que certains leviers semblent jouer un rôle déterminant pour maximiser l'impact des transformations. P1 et P2 identifient des facteurs convergents :

« L'engagement actif des gestionnaires et le support des hauts dirigeants sont les principaux facteurs de succès. » P1

« Il faut consulter et impliquer les équipes dès le début pour tenir compte des contraintes opérationnelles et cliniques. » P2

Lorsqu'il leur a été demandé d'identifier les meilleures pratiques issues de leurs expériences, les répondants ont mentionné plusieurs éléments clés. Ceux-ci incluent notamment le positionnement stratégique de la gestion du changement au sein de l'organisation, la flexibilité dans l'approche adoptée, et le rôle de relais indirect joué par les gestionnaires :

« La clé, c'est de positionner la gestion du changement comme un soutien stratégique, de rester flexible et de s'assurer que les gestionnaires sont capables de relayer et d'adapter le message aux équipes. » P1

« On ne peut pas imposer un modèle figé. Il faut ajuster selon le service, l'horaire et les réalités cliniques, tout en gardant un fil conducteur stratégique. » P2

Ces observations suggèrent que, dans le secteur public étudié, le succès perçu des transformations repose autant sur la structuration et la planification des interventions que sur la capacité des gestionnaires à relayer, adapter et soutenir le changement auprès de leurs équipes. Néanmoins, compte tenu du nombre limité de participants et de la nature contextuelle des

propos, ces constats doivent être considérés comme des tendances exploratoires plutôt que comme des prescriptions universelles.

4.2.6 Obstacles rencontrés dans la gestion du changement

Les freins majeurs à la mise en œuvre des changements dans le secteur public identifiés par les répondants sont principalement liés à la politique, à la complexité hiérarchique, à la charge de travail et aux contraintes légales. Selon P1 et P2, ces facteurs peuvent limiter la rapidité et la flexibilité des interventions :

« Le principal frein, c'est lorsque les projets découlent de demandes politiques... la politique ne connaît pas forcément le terrain. » P1

« On ne peut pas toujours bouger rapidement à cause des cadres, directives et obligations légales. » P2

La complexité organisationnelle et la charge de travail représentent également des défis importants. La multiplicité des paliers décisionnels et la diversité des priorités entre équipes cliniques et administratives peuvent ralentir la progression des projets et diluer la responsabilité:

« Les décisions passent par plusieurs paliers... ça dilue la responsabilité et ralentit les projets. » P1

« Tout le monde n'a pas la même lecture du changement ni les mêmes urgences, surtout entre personnel clinique et administratif. » P2

Les deux répondants soulignent également que la résistance au changement et la communication sont des facteurs déterminants pour le succès des transformations :

« Les gens ont besoin d'être rassurés... sinon ils peuvent se retirer. » P1

« Si les équipes sentent que le changement ne tient pas compte de leur réalité sur le plancher, il y a beaucoup de réticence. » P2

Compte tenu du nombre limité de participants, il convient de nuancer ces observations. Elles offrent un aperçu des défis possibles dans le secteur public, mais ne permettent pas de généraliser à l'ensemble des organisations. Ces constats doivent donc être interprétés comme des tendances exploratoires qui reflètent les perceptions et expériences spécifiques de ces deux professionnels, et non comme des conclusions définitives.

À la fin des entrevues, les répondants ont été invités à partager, à la lumière de leur expérience professionnelle, les pratiques qu'ils considèrent comme les plus efficaces en gestion du changement. Les propos recueillis mettent en évidence plusieurs leviers jugés déterminants, notamment le positionnement stratégique de la gestion du changement au sein de l'organisation, la capacité à faire preuve de flexibilité dans les approches déployées, ainsi que l'importance d'un soutien exercé de manière indirecte auprès des gestionnaires.

« Positionnement stratégique de la gestion du changement, lien avec le portefeuille de projets et flexibilité dans l'accompagnement. » P1

« Soutenir les gestionnaires en arrière-plan pour ne pas gêner le travail opérationnel. » P2

Vu le nombre restreint de participants, ces éléments doivent être interprétés comme des indications issues des expériences spécifiques de ces deux professionnels et non comme des recommandations universelles. Ils permettent toutefois de dégager des tendances exploratoires sur les pratiques jugées efficaces dans le contexte du secteur public.

Tableau 4.1:synthèse des résultats

Thèmes	Secteur privé	Secteur public	Divergence/Convergence
Types de changements	Orientés performance et innovation ; transformations organisationnelles rapides	Multi-dimensionnels : technologiques, structurels, organisationnels ; contraintes politiques et budgétaires	Divergence : rythme, complexité, influence politique
Mobilisation	Directe et flexible	Hiérarchisée, via gestionnaires	Divergence
Pratiques managériales	Formation et responsabilisation des gestionnaires, adoption rapide des meilleures pratiques	Formation des gestionnaires, prévention de la résistance, adaptation aux paliers hiérarchiques	Convergence
Outils	Standardisés ou adaptés selon l'organisation, forte formalisation	Outils maison, flexibles, adaptés aux contraintes opérationnelles et légales	Convergence partielle
Obstacles	Résistance, alignement stratégique	Politique, législation, ressources limitées, complexité hiérarchique	Divergence
Changements culturels	Rapides et top-down	Rares, nécessitent alignement multi-paliers	Divergence
Résultats	Performance et adoption rapide	Engagement, durabilité et perception	Divergence

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre étude avait pour objectif de comparer les pratiques, les outils, les processus et les résultats associés à la gestion du changement dans les secteurs public et privé. Les conclusions obtenues apportent un éclairage sur les approches mobilisées dans ces deux environnements organisationnels. Il importe toutefois de préciser que ces constats doivent être interprétés avec prudence, en raison de la taille limitée de l'échantillon, composé de seulement quatre participants, tous experts en gestion du changement. Comme le soulignent Pettigrew (1987) ainsi qu'Armenakis et Bedeian (1999), les pratiques de changement sont fortement dépendantes de leur contexte organisationnel. Les observations issues de cette recherche ne visent donc pas une généralisation statistique, mais plutôt l'identification de tendances et de logiques d'action plausibles, éclairées par le cadre théorique retenu.

Dans cette optique, l'analyse s'inscrit dans une démarche qualitative et interprétative, où la valeur des résultats repose moins sur leur représentativité que sur leur capacité à enrichir la compréhension des dynamiques de changement propres à des contextes organisationnels distincts. Il convient également de reconnaître que l'interprétation des données implique un processus réflexif, dans lequel la posture de l'étudiante-chercheure et le cadre analytique influencent la manière dont les expériences et perceptions des participants sont restituées. Cette réflexivité permet de nuancer les conclusions et de rappeler que ce qui est présenté reflète autant les représentations et les expériences vécues des répondants que l'interprétation qui en est faite.

5.1 Les types de changement

Les résultats montrent que, dans les deux secteurs, les organisations sont confrontées à des transformations complexes, multidimensionnelles et rarement limitées à un seul registre (technologique, structurel ou culturel). Cette observation rejoint les travaux de Nadler et Tushman (1990), qui distinguent les changements incrémentaux des transformations radicales : les participantes du privé décrivent des transformations organisationnelles globales, tandis que celles du public évoquent des changements technologiques et structurels, souvent guidés par des exigences institutionnelles ou réglementaires.

Dans le secteur privé, les changements observés s'apparentent davantage à des changements dirigés ou proposés (Autissier et al., 2018), caractérisés par une planification structurée, une vision stratégique et une volonté d'optimisation continue. Les propos de PR1 et PR2 illustrent cette logique : les transformations technologiques constituent des leviers intégrés à une refonte plus large des processus et des structures.

À l'inverse, dans le secteur public, les changements sont souvent réactifs, dépendants de décisions politiques ou de contraintes légales, ce qui correspond aux logiques décrites par Pettigrew, où le contexte externe (politique, réglementaire) façonne fortement la dynamique interne du changement. Les changements culturels y sont rares, ce qui confirme les limites identifiées par Hatch (1993) : sans alignement symbolique et culturel, les transformations profondes demeurent difficiles à institutionnaliser.

Ainsi, les résultats suggèrent que la nature du changement semble dépendre du secteur. Dans le privé, les transformations apparaissent stratégiques, systémiques et orientées vers la performance, tandis que dans le public, elles semblent le plus souvent imposées, fragmentées et fortement dépendantes de contraintes externes. Il est toutefois important de rappeler que ces

constats reposent sur l'expérience de seulement deux participants par secteur et que l'interprétation des différences entre secteurs est influencée par la perception des répondants.

5.2 Pratiques managériales

Les deux secteurs mobilisent des pratiques managériales structurées, mais leur finalité et leur portée diffèrent.

Dans le privé, les pratiques s'inscrivent dans une logique de professionnalisation de la gestion du changement. Les participantes mentionnent l'usage de modèles tels qu'ADKAR, CAP, César, Saphir ou les sept phases de préoccupation de Bareil. Cette formalisation renvoie aux changements dirigés décrits par Beckhard (1978), où la planification, la participation et l'apprentissage continu sont centraux. Cependant, les résultats montrent également une adaptation contextuelle importante, ce qui rejoint les approches de changement organisé (Autissier et al., 2018) : les outils sont ajustés, contextualisés et parfois co-construits avec les équipes. Cette flexibilité est cohérente avec les travaux de Weick (1979) sur la construction de sens : les gestionnaires doivent continuellement interpréter, ajuster et traduire le changement pour qu'il devienne actionnable.

Dans le public, les pratiques managériales visent surtout à préparer les gestionnaires, ce qui reflète une logique plus hiérarchique et indirecte. L'accent mis sur le mindset des leaders et la formation rejoint les approches de Lewin (décristallisation – déplacement – cristallisation), où les gestionnaires jouent un rôle clé dans la stabilisation du changement.

De ce fait, les pratiques managériales diffèrent selon leur posture. Dans le privé, elles reposent sur des méthodologies robustes combinées à une capacité d'adaptation agile, tandis que dans le public, elles mettent davantage l'accent sur la préparation des gestionnaires et le respect des structures hiérarchiques. Il est également possible que les participants du public interprètent la portée de leur rôle à travers le prisme de leur position hiérarchique, ce qui influence leur perception de ce qui constitue une pratique efficace.

5.3 Outils de gestion du changement

Les résultats montrent une présence d'outils dans les deux secteurs, mais leur usage diffère.

Dans le privé, les outils sont souvent standardisés à l'échelle organisationnelle, parfois imposés. Cette standardisation vise la cohérence, mais peut limiter l'adaptation, ce qui rejoint les critiques formulées par Autissier et al. (2018) concernant les risques d'une approche trop normative. PR1 souligne d'ailleurs que cette rigidité peut devenir un obstacle lorsque la méthodologie ne correspond pas au contexte.

Dans le public, les outils sont davantage développés à l'interne, flexibles et adaptés aux contraintes opérationnelles (ex. continuité des soins). Cette flexibilité renvoie à la logique de changement organisé, où les outils servent de guides plutôt que de prescriptions strictes.

Les deux secteurs ont recours à des outils similaires tels que l'analyse des parties prenantes, l'analyse des impacts et les plans d'atténuation, ce qui confirme la diffusion des pratiques professionnelles en gestion du changement. Toutefois, leur finalité diffère : dans le privé, ces outils visent principalement la gouvernance, la performance et la cohérence organisationnelle, tandis que dans le public, ils servent avant tout à la priorisation, à la conformité et à la continuité des services.

5.4 Mobilisation des parties prenantes

Dans le privé, la mobilisation est progressive, structurée et stratégique, avec la création de groupes d'influence (référence à la métaphore des « trains » par PR1) et de réseaux d'agents de changement. Cette approche illustre parfaitement les travaux de Langley et al. (2001) sur les environnements pluralistes : coalition de leaders, construction de sens, couplage flexible.

Dans le public, la mobilisation est indirecte, passant par les gestionnaires. P1 insiste sur le fait qu'elle ne s'adresse pas directement aux employés. Cette approche hiérarchique reflète les

contraintes structurelles du secteur public et confirme les limites identifiées par Kotter (1996) : sans relais forts et incarnés, le changement peine à s'ancre.

Il ressort que la mobilisation diffère par sa structure. Dans le privé, elle repose principalement sur une mobilisation horizontale s'appuyant sur des réseaux informels et sur le rôle d'agents de changement. À l'inverse, dans le public, elle est davantage verticale et hiérarchique, centrée sur les gestionnaires. La réflexion interprétative invite ici à considérer que ce que nous avons capté n'est pas nécessairement la mobilisation « réelle » des employés, mais la manière dont les répondants la perçoivent et la mettent en récit.

5.5 Facteurs de réussite

Bien que plusieurs facteurs clés tels que l'écoute active, la clarté du message, l'engagement des gestionnaires et le soutien des dirigeants aient été fréquemment mentionnés dans la littérature, les répondants ont souligné la difficulté de se prononcer clairement sur leurs effets concrets. Cette réserve limite la portée des résultats et invite à une interprétation prudente, davantage axée sur les perceptions que sur des résultats mesurables. Ces facteurs sont cohérents avec les modèles de Kotter, Lewin, Argyris et Weick, qui soulignent tous l'importance du sens, de la communication et de l'apprentissage.

Dans le privé, l'écoute et la clarté sont essentielles pour favoriser l'appropriation, ce qui rejoint l'apprentissage en double boucle d'Argyris : comprendre les préoccupations permet d'ajuster les actions et de transformer les routines. Dans le public, l'engagement des gestionnaires et le soutien des dirigeants sont essentiels pour naviguer dans la complexité hiérarchique, ce qui confirme les travaux de Pettigrew sur l'importance du contexte politique et structurel.

5.6 Les obstacles

Les obstacles identifiés dans les deux secteurs font écho aux limites mises en évidence par les modèles théoriques du changement organisationnel.

Dans le privé, les répondantes soulignent notamment la complexité structurelle liée aux acquisitions et aux interdépendances organisationnelles, la rigidité de certaines méthodologies standardisées ainsi que les difficultés d'appropriation du changement par les gestionnaires. Ces obstacles confirment les limites associées aux approches de changement fortement dirigées et planifiées, pour lesquelles un excès de structuration peut entraver la capacité d'adaptation des organisations. Ces constats rejoignent les travaux d'Autissier et al. (2018) ainsi que ceux de Weick (1979), qui mettent en évidence la nécessité de préserver une marge de flexibilité et de sensemaking dans les processus de transformation.

Dans le public, les obstacles évoqués renvoient principalement aux contraintes politiques et légales, à la lourdeur des structures hiérarchiques, à la charge de travail accrue des acteurs impliqués, ainsi qu'aux résistances générées par un manque de prise en compte des réalités du terrain. Ces éléments illustrent les défis propres aux environnements organisationnels pluralistes décrits par Denis et al. (2001), caractérisés par la coexistence de logiques multiples et parfois contradictoires. Ils mettent également en lumière les tensions persistantes entre les exigences de stabilité institutionnelle et la nécessité d'une plus grande flexibilité dans la conduite du changement.

Enfin, nous aimerions préciser que les résultats présentés reposent sur l'expérience subjective de quelques participants et sur l'interprétation qui en est faite. Ils offrent donc un éclairage exploratoire sur les pratiques et dynamiques de changement dans les secteurs privé et public, tout en invitant à la prudence quant à leur transférabilité à d'autres contextes.

CONCLUSION

Notre recherche visait à comparer les dynamiques de gestion du changement dans les secteurs privé et public, en mettant en lumière les pratiques, outils et processus déployés par les gestionnaires et experts en changement. L'analyse qualitative des quatre entretiens semi-directifs (PR1, PR2 pour le privé ; P1, P2 pour le public) a permis d'identifier à la fois des convergences et des divergences dans la manière dont le changement est conceptualisé, structuré et opérationnalisé.

Selon les résultats, le contexte organisationnel semble jouer un rôle déterminant dans la nature et la portée des transformations. Dans le secteur privé, les changements s'inscrivent essentiellement dans une logique systémique et stratégique, orientée vers l'innovation, la performance et la compétitivité, et incluent des composantes technologiques, structurelles et culturelles. Ces transformations sont planifiées, séquencées et souvent portées par des réseaux d'influence internes, illustrant les modèles de changement dirigé et les approches de développement organisationnel (Beckhard, 1969; Lewin, 1947). À l'inverse, le secteur public se caractérise principalement par un environnement plus contraint par les facteurs externes, tels que les décisions politiques, la législation et les budgets. Le changement y est souvent fragmenté, réactif et hiérarchique, avec une forte dépendance aux gestionnaires pour transmettre et opérationnaliser les directives, ce qui confirme les observations sur les environnements pluralistes et la complexité organisationnelle (Langley et al., 2001; Pettigrew, 1987).

En termes de pratiques managériales, les deux secteurs mobilisent des approches structurées mais différenciées. Dans le privé, la formalisation méthodologique apparaît centrale : utilisation de modèles reconnus (ADKAR, CAP, César, Saphir, sept phases de préoccupation) combinée à une capacité d'adaptation contextuelle pour gérer les interdépendances et les transformations complexes. Dans le public, l'accent est plutôt mis sur la préparation des gestionnaires : formation,

développement du mindset et outils internes flexibles, permettant d'adapter la communication et la mobilisation aux contraintes opérationnelles et légales. Cette distinction illustre comment les concepts théoriques de changement (Bareil, 2004; Beckhard,1969; Lewin,1951) se traduisent différemment selon le secteur, offrant une valeur ajoutée empirique en montrant l'application concrète et nuancée de ces modèles.

Concernant les outils, les deux secteurs utilisent des outils similaires : analyse des parties prenantes, évaluation des impacts, plans d'atténuation et suivi des projets. Cependant, leurs finalités diffèrent : dans le privé, ils servent principalement à assurer cohérence, performance et gouvernance; dans le public, ils permettent surtout la priorisation, la conformité et la continuité des services. De même, la mobilisation des acteurs semble varier : horizontale et progressive dans le privé, verticale et hiérarchique dans le public, passant principalement par les gestionnaires. Ces observations permettent de relier empiriquement les pratiques aux cadres théoriques sur la mobilisation des parties prenantes et la construction de sens (Weick, 1979 ; Langley et al., 2001). Les données mettent également en évidence des leviers et obstacles au changement. L'écoute active, l'engagement des gestionnaires et le soutien des dirigeants sont transversaux et cruciaux pour l'appropriation des transformations, tandis que la complexité organisationnelle, la rigidité méthodologique (privé) ou les contraintes politiques et légales (public) représentent des freins majeurs. Ces constats enrichissent la compréhension des modèles classiques en soulignant les tensions entre planification, flexibilité et adaptation au contexte réel.

Contributions pratiques

Les résultats permettent de dégager des recommandations nuancées adaptées à chaque secteur. Dans le privé, les standards méthodologiques avec une flexibilité opérationnelle semblent favorisés afin de piloter efficacement des transformations systémiques tout en préservant la performance et en favorisant l'innovation. Dans le public, la réussite semble reposer sur la préparation des gestionnaires, la mise en place de dispositifs pédagogiques structurés et une

mobilisation hiérarchique ajustée, visant à assurer la continuité des services et le respect des obligations réglementaires.

Ces recommandations permettent de relier directement les observations empiriques aux cadres théoriques, et d'apporter un regard nuancé sur l'application des modèles : la planification instrumentalisée (Lewin, Beckhard) reste pertinente, mais doit être modulée selon la nature du secteur et les contraintes du terrain.

Contributions théoriques

Cette recherche apporte une contribution scientifique en enrichissant la littérature sur la gestion du changement par une perspective comparative : elle montre comment les principes établis semblent se traduire dans la pratique selon le contexte, et comment les gestionnaires adaptent, combinent ou contournent les modèles classiques pour répondre aux contraintes opérationnelles et institutionnelles. Elle illustre également la complémentarité et la limite des approches théoriques face à des environnements pluriels, offrant un éclairage empirique sur l'interaction entre méthodologie, contexte et appropriation du changement.

Limites et perspectives

Les principales limites concernent la taille restreinte de l'échantillon (quatre experts), le profil homogène des répondants (impliqués dans de grands projets de changement), ainsi que le choix des cadres théoriques mobilisés. La subjectivité des données qualitatives et l'absence d'indicateurs quantitatifs limitent le transfert des connaissances et la possibilité de généralisation statistique. Les perspectives de recherche incluent : élargir l'échantillon à des gestionnaires opérationnels, adopter une méthodologie mixte combinant données qualitatives et quantitatives, et explorer des structures hybrides pour analyser la cohabitation des logiques publique et privée.

ANNEXE A

CODAGE

Catégories	Codages regroupés	Éléments saillants issus des verbatims
Types de changements – Privé	Transformations organisationnelles systémiques et intégration technologique	PR1 : « À l'heure actuelle, c'est une transformation organisationnelle... » PR2 : « Les changements visaient surtout à améliorer l'efficacité des opérations... »
Types de changements – Public	Transformations technologiques, structurelles et organisationnelles, planification nécessaire	P1 : « Beaucoup de changements technologiques... beaucoup de changements structurels aussi » P2 : « Dans un hôpital, ça peut être un changement de service, la réorganisation d'équipes... »
Changements culturels	Rares, nécessitant alignement multi-niveaux	PR2 : « Dans la fonction publique, il faut que chaque palier appuie par des gestes sur plusieurs sphères du travail pour que le changement culturel fonctionne. »
Pratiques managériales – Privé	Structurées, méthodologiques, mais adaptées au contexte	PR1 : « Les meilleures pratiques en gestion de changement sont omniprésentes... » PR2 : « Il faut s'arrimer avec tout l'ensemble... »
Pratiques managériales – Public	Préparation des gestionnaires, responsabilisation et soutien aux équipes	P1 : « Il y a des formations pour bien communiquer, structurer et prévenir la résistance » P2 : « On travaille avec les gestionnaires pour qu'ils puissent accompagner leurs équipes... »
Outils – Privé	Professionnalisation, standardisation, adaptation	PR1 : « J'ai développé une méthodologie propre... SAFIR » PR2 : « On a nos propres outils et on les adapte à la situation... »
Outils – Public	Outils internes sur mesure, flexibles, guidant la priorisation	P1 : « Premier outil sert à bâtir les fondements du projet... » P2 : « Ces outils permettent de prioriser les projets et respecter le calendrier des soins »
Mobilisation – Privé	Séquencée, catégorisation des parties prenantes, communication interactive	PR1 : « On identifie, catégorise et mobilise par groupe... » PR2 : « Communication descendante au début, puis plus interactive... »
Mobilisation – Public	Hiérarchisée, indirecte via gestionnaires, adaptée aux contraintes locales	P1 : « Moi, je n'irai pas parler aux employés, ce n'est pas mon rôle... » P2 : « Les équipes ne reçoivent pas toutes l'information en même temps... »
Facteurs de succès – Privé	Écoute active, clarté, cohérence, engagement, méthodologie	PR1 : « L'écoute des gens sur le terrain... » PR2 : « La clarté et la cohérence... »
Facteurs de succès – Public	Engagement des gestionnaires, support des dirigeants, consultation précoce	P1 : « L'engagement actif des gestionnaires et le support des hauts dirigeants... » P2 : « Consulter et impliquer les équipes dès le début... »
Obstacles – Privé	Complexité organisationnelle, standardisation rigide, appropriation difficile	PR1 : « Les modèles et outils peuvent demeurer abstraits... » PR2 : « Passer le bâton sinon le changement reste théorique... »
Obstacles – Public	Contraintes politiques et légales, hiérarchie complexe, charge de travail, communication	P1 : « Les projets découlent parfois de demandes politiques... » P2 : « Tout le monde n'a pas la même lecture du changement... »

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSCTEMENT

Titre du projet de recherche

La gestion du changement en milieux privé et public : une étude comparative

Étudiant-chercheur

*Bérénice Andréa Synthyche Guissi, Maîtrise avec mémoire en développement organisationnel ;
+1 438 365-8041, guissi_berenice_andrea_synthyche@uqam.ca*

Direction de recherche

Nathalie Lemieux, professeure au département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, 514 433-9327, lemieux.nathalie@uqam.ca

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche qui implique une participation semi-dirigé. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Vous pouvez nous poser toutes les questions que vous jugez nécessaires.

Description du projet et de ses objectifs

Ce mémoire de maîtrise à l'UQAM porte sur la **gestion du changement organisationnel** dans les **secteurs public et privé**. Il vise à **comparer les logiques, méthodes et dynamiques d'accompagnement du changement** afin de mieux comprendre leurs différences et leurs points communs face à des défis tels que la **transformation numérique** et la **complexité croissante des environnements**. Le projet, d'une durée d'environ **1 an**, implique **10 participants** (5 du secteur public et 5 du secteur privé), tous **professionnels de la gestion du changement**. Les objectifs sont d'identifier les approches utilisées, d'analyser les facteurs contextuels qui les influencent et de dégager les pratiques exemplaires.

Nature et durée de votre participation

Votre participation à cette recherche consiste à prendre part à une entrevue individuelle d'une durée approximative de 45 à 60 minutes, réalisée en ligne (via Zoom, Teams ou une autre plateforme convenue). Cette entrevue portera sur vos expériences, perceptions et pratiques en matière de gestion du changement au sein de votre organisation, qu'elle soit du secteur privé ou public. Avec votre accord, l'entrevue sera enregistrée sous forme audio uniquement afin de permettre une retranscription fidèle de vos propos ; ces enregistrements demeureront strictement confidentiels et seront utilisés exclusivement à des fins d'analyse dans le cadre de ce mémoire. Afin de garantir votre anonymat, votre entrevue sera associée à un code d'identification unique (par exemple : P01, P02). Les entrevues se dérouleront entre novembre 2025 et janvier 2026, et aucune autre rencontre ni suivi ne seront nécessaires. Votre participation est entièrement volontaire, et vous pourrez y mettre fin à tout moment, sans justification ni conséquence.

Avantages liés à la participation

Bien qu'aucun avantage matériel ou financier ne soit prévu, votre participation représente une contribution précieuse à la recherche sur la gestion du changement. En partageant votre expérience et

vos réflexions, vous participerez à l'avancement des connaissances dans ce domaine et à une meilleure compréhension des pratiques professionnelles en contexte organisationnel. Votre témoignage pourra ainsi inspirer d'autres praticiens et enrichir les approches futures en matière d'accompagnement du changement.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque et avantage ne sont liés à la participation à cette recherche. Certaines questions pourraient toutefois amener une **réflexion personnelle** pouvant causer un léger inconfort. Vous pouvez **refuser de répondre** à toute question ou **mettre fin à l'entrevue à tout moment**, sans conséquence. Vos propos demeureront **strictement confidentiels**.

Confidentialité

Toutes les informations recueillies dans le cadre de cette recherche seront strictement confidentielles. Les entrevues seront codifiées par numéro, **et seule moi et ma directrice auront accès à la liste associant les noms aux codes. Les enregistrements audios serviront uniquement à la transcription et seront** détruits dès la fin du projet. **Les transcriptions et tous les documents relatifs à votre participation seront conservés de manière sécurisée** pendant toute la durée du projet **et seront également** détruits à la fin du projet. **Aucun renseignement permettant de vous identifier ne sera diffusé lors des publications ou communications liées à cette recherche.**

Utilisation secondaire des données

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine ?

Les projets de recherche sont évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées dans le futur pour d'autres recherches à ces conditions ?

Oui Non

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à nous aviser verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

*Bérénice Andréa Synthyche Guissi, Maitrise avec mémoire en développement organisationnel ;
+1 438 365-8041, guissi_berenice_andrea_synthyche@uqam.ca*

Nathalie Lemieux, professeure au département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, 514 433-9327, lemieux.nathalie@uqam.ca

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPÉ plurifacultaire (cerpe-pluri@uqam.ca) .

Pour toute autre question concernant vos droits en tant que personne participante à ce projet de recherche ou pour formuler une plainte, vous pouvez communiquer avec le bureau de la protectrice universitaire de l'UQAM protectriceuniversitaire@uqam.ca; 514-987-3151.

Transmission des résultats de la recherche

Souhaitez-vous recevoir, par courriel, un résumé des résultats une fois le mémoire complété ?

Oui Non

Adresse courriel (optionnel) : _____

Remerciements

Nous vous remercions pour votre participation à ce projet de recherche.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE C

GRILLE D'ENTREVUE

Bonjour et merci de participer à cette entrevue. Cette recherche porte sur la gestion du changement dans les organisations publiques et privées. L'objectif est de mieux comprendre les pratiques et les perceptions des acteurs impliqués dans des processus de transformation organisationnelle.

Votre participation est volontaire, et vos réponses resteront confidentielles. Vous pouvez interrompre l'entrevue à tout moment. Avec votre autorisation, je vais enregistrer la conversation afin d'en faciliter l'analyse.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Introduction

- Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle dans la gestion du changement au sein de votre organisation ?
- Depuis combien de temps êtes-vous impliqué dans des projets de changement ?

-

Thème 1 : types de changement organisationnel

- Quels types de changements votre organisation a-t-elle récemment mis en œuvre ? (Restructuration, changement technologique, changement culturel, etc.)
- Selon vous, quels types de changement sont les plus fréquents ou les plus prioritaires dans votre secteur ?
- Avez-vous observé des spécificités liées à votre secteur (privé ou public) concernant les types de changement ?

Thème 2 : Pratiques managériales et outils

- Quelles sont les principales pratiques managériales que vous utilisez pour piloter le changement ?
- Quels outils ou méthodes spécifiques utilisez-vous pour accompagner la gestion du changement ? (Communication interne, formation, plateformes numériques, gestion de projet, etc.)
- Selon vous, ces pratiques et outils diffèrent-ils selon que l'on soit dans le secteur privé ou public ? Pouvez-vous expliquer en quoi ?
- Comment mobilisez-vous les équipes et les parties prenantes pendant le changement ?

Thème 3 : Résultats et impacts

- Quels résultats concrets ou effets tangibles avez-vous observés à la suite des changements menés ? (Sur la performance, la culture d'entreprise, l'engagement des employés, la qualité des services, etc.)
- Avez-vous constaté des différences dans les résultats entre les projets de changement menés dans le secteur privé et ceux dans le secteur public ?
- Quels facteurs, selon vous, ont favorisé ces résultats positifs ?

Thème 4 : Freins et leviers au changement

- Quels sont les principaux obstacles ou résistances que vous avez rencontrés lors des processus de changement ?
- Comment avez-vous réussi à surmonter ces freins ?
- Quels leviers ou ressources vous semblent indispensables pour réussir un changement dans votre secteur ?

Thème 5 : Perspectives et recommandations

- Selon vous, quelles sont les meilleures pratiques à adopter pour améliorer la gestion du changement dans votre secteur ?
- Avez-vous des recommandations spécifiques à faire pour favoriser la réussite du changement dans les organisations privées ou publiques ?
- Comment voyez-vous l'évolution des pratiques de gestion du changement dans les prochaines années ?

Clôture de l'entrevue

- Y a-t-il un aspect du changement organisationnel dont nous n'avons pas parlé et que vous souhaiteriez aborder ?

ANNEXE D

CERTIFICAT ETHIQUE



No. de certificat : 2026-8322

Date : 2025-11-18

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*(2024) de l'UQAM.

- Titre du projet : La gestion du changement dans les entreprises des secteurs privé et public: une étude comparative
 - Nom de l'étudiant : Bérénice Andrée Synthyche Guissi
 - Programme d'études : Maitrise ès sces de la gestion (dével. organis. , mémoire)
 - Direction(s) de recherche : Nathalie Lemieux
-

- Titre du projet : La gestion du changement dans les entreprises des secteurs privé et public: une étude comparative
- Nom de l'étudiant : Bérénice Andréa Synthyche Guissi
- Programme d'études : **Maîtrise ès sces de la gestion (dével. organis. , mémoire)**
- Direction(s) de recherche : Nathalie Lemieux

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 (**2026-11-18**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, Département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire* (2ème éd.). Presses Universitaires de France
- 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. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change sustainable: The role of institutionalization. Dans W. A. Pasmore & R. W. Woodman (dir.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 12, pp. 97–135). JAI Press.
- Autissier, I., Vandangeon-Derumez, V., Vas, A. & Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01>
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage* (5e éd.). Dunod
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.ugam.ca/10.2307/20159600>
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.

- Bareil, C. (2013). Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal*, 31(3), 59–71.
- Bareil, C. (2015). Leviers d'accompagnement d'une transformation réussie : Gouvernance, structure, méthodologie et rôles. *Le point en santé et services sociaux*, 11 (1), 63-67
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Bartoli, A. (2009). *Management dans les organisations publiques* (3e éd.). Dunod.
- Bartoli A, Hermel P (2004), "Managing change and innovation in IT implementation process". *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 5 pp. 416–425, doi: <https://doi.org/10.1108/17410380410540417>
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141. https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4_4
- Béliveau, J. & Corriveau, A.-M. (2020). La méthodologie du PCAO : une approche de recherche-action au service de la réflexion collective des équipes de direction en contexte de changement organisationnel. *Enjeux et société*, 7(1), 92–120. <https://doi.org/10.7202/1069717a>
- Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1–18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97–122.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization: Making sense of administrative change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351252188>
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). Generative AI at Work. *National Bureau of Economic Research*. NBER. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.11771>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (3), 523–545
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7e éd.). Pearson.

- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Collerette, P., Lauzier, M., & Schneider, R. (2021). *Le pilotage du changement*. Presses de l'Université du Québec.
- Constantino, M. J., Boswell, J. F., & Coyne, A. E. (2021). Patient, therapist, and relational factors. Dans M. Barkham, W. Lutz, & L. G. Castonguay (dir.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change: 50th anniversary edition* (7th ed., pp. 225–262). John Wiley & Sons, Inc.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publications.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.
- Duchek, S. (2020) Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1121. <http://www.jstor.org/stable/3094429> .
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Gagnon, S., & Mazouz, B. (2019). Une introduction à la gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics. Dans B. Mazouz & S. Gagnon (Dir.), *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics* (pp. 3-18). Presses de l'Université du Québec.

- Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Jossey-Bass.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, 3(1), 1-14.
- Goksoy, S. (2014). To what extent should schools be autonomous? *Educational Research and Reviews*, 9(1), 24–33. <https://doi.org/10.5897/ERR2013.1679>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *The Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Griffiths, J., Bloyce, D., & Law, G. (2025). LinkedIn as a research participant recruitment tool: reflections from the football industry. *Qualitative Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/QRJ-04-2024-0085>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149–164. <http://dx.doi.org/10.2307/2095567>
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3e éd.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198723981.001.0001>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181> (Original work published 2002)
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Jacob, R., Rondeau, A., & Normandin, F. (2008). *La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens*. *Télescope : Revue d'analyse comparée en administration publique*, 14(3), 107-113.

- Jacob, R. (2016). *Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public*. Dans B. Mazouz (Dir.), *Gestion de projets à l'épreuve des spécificités des organisations de l'État* (p. 337-354). Presses de l'Université du Québec.
- Judson, A. S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Blackwell.
- Kang, S. P., Chen, Y., Svihla, V., Gallup, A., Ferris, K., & Datye, A. K. (2022). Guiding change in higher education: An emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, 47(2), 270-289. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540>
- Kansal, S., & Chandani, A. (2014). Effective management of change during merger and acquisition. *Procedia Economics and Finance*, 11, 208–217. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00189-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00189-0)
- Kickert, W. J. M. (2010). Managing emergent and complex change: the case of Dutch agencification. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 489-515. <https://doi.org/10.1177/0020852310373172>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2015). *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes*. Pearson.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lemieux, N. & Cherré, B. (2019), La mise en œuvre des changements en milieu organisationnel public, Dans B. Mazouz et S. Gagnon, *La gestion du changement en contexte et milieu organisationnel publics*, PUQ, 203-226.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires de France.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publication.

- Lines, B. C., & Smithwick, J. B. (2019). Best practices for organizational change management within electrical contractors. *International Journal of Construction Education and Research*, 15(2), 136–159. <https://doi.org/10.1080/15578771.2018.1479723>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic HR. *Human Resource Management Review*. ScienceDirect 23(1), 18–36 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Mazouz, B., & Gagnon, S. (2019). La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n35ct0>
- McLaren, T. A. S., van der Hoorn, B., & Fein, E. C. (2023). Why vilifying the status quo can derail a change effort: Kotter's contradiction, and theory adaptation. *Journal of Change Management*, 23(1), 93–111. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2137835>
- Merdinger-Rumpler, C. & Nobre, T. (2011). Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ? *Management & Prospective*, 28(3), 51-66. <https://doi.org/10.3917/g2000.283.0051>
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 11(4), 93-110.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001) Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

- Mullen, P. E., MacKenzie, R., Ogloff, J. R., Pathe, M., McEwan, T. E., & Purcell, R. (2006). Assessing and managing the risks in the stalking situation. *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 34(4), 439 - 450.
- Musaigwa, M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1–9. <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9 (2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3, 194-204. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97. <https://doi.org/10.2307/41166606>
- Ngwenya, B. & Pelsler, T. (2020) Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, a1781. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4e éd.). Sage Publications.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>

- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
<http://dx.doi.org/10.2307/3069411>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity* (4e éd.). Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Presses de l'Université de Montréal. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv69t915>
- Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15(2), 265–287. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.748820>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5e éd.). Wiley.
- Riratanaphong, C. & Chaiprasien, B. (2020). The impact of workplace change of a private jet company on employee satisfaction. *Facilities*, 38(13-14), 943–960.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (S1), 665–671. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C665::AID-JOB972%3E3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%3C665::AID-JOB972%3E3.0.CO;2-X)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans I. Bourgeois (Dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (7e éd., p. 273-296). Presses de l'Université du Québec.
- Smollan, R. K. (2017). Supporting staff through stressful organizational change. *Human Resource Development International*, 20(4), 282-304. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1288028>

- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2Z)
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Verdorfer, A.P., & van Ginkel, G. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context: the role of negative affect and normative commitment to change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34 (3), 465–479. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae009>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Watzlawick, P. (1988). *L'invention de la réalité : Contributions au constructivisme*. Seuil.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2e éd.). McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sense Making in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking strategic change interventions and organizational change outcomes: The role of strategic change information dissemination. *Journal of Management & Organization*, 16(2), 178–193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.