

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**L'ÉTUDE DE L'INFLUENCE DES TENSIONS ENTRE LA GESTION DE PROJET ET LA GESTION DE
CHANGEMENT SUR LA RÉUSSITE DES PROJETS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE
PERSPECTIVE PARADOXALE**

**THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU**

**DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES ET
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

**PAR
AIMAD ETTEDDARY**

OCTOBRE 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

L'étude de l'influence des tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement sur la réussite des projets de changement organisationnel : une perspective paradoxale.

Aimad Eteddary

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Pr. Darli Rodrigues Vieira	Président du jury
Pr. Christophe Bredillet	Directeur de recherche
Pr. Philippe Boigey	Examineur externe
Pr. Martin Noël	Membre externe
Dr. Ilias Majdouline	Représentant du milieu pratique

SOMMAIRE

Les organisations contemporaines ont besoin de plus en plus de s'adapter aux environnements instables et d'implémenter des stratégies. Autrement dit, elles ont besoin de mettre en place des projets de changement organisationnel. Pour gérer ce type particulier de projets, la mobilisation des pratiques de la gestion projet ainsi que celles de la gestion du changement s'avère nécessaire. À titre d'exemple, la première discipline apporte ses avantages liés à la planification et au suivi rigoureux des projets, tandis que la deuxième discipline se concentre sur le côté humain du changement. Toutefois, malgré qu'ils soient parfois complémentaires, ces deux domaines et leurs pratiques rentrent quelquefois en conflit.

Nous présentons cette thèse sous cinq chapitres.

Le premier chapitre expose **la problématique managériale** de la thèse, dans laquelle nous présentons sept éléments principaux. Dans un premier temps, nous présentons le contexte global de la recherche. Plus précisément, nous discutons la nécessité d'entreprendre des changements et d'implémenter des stratégies à travers l'utilisation des projets, des programmes et des portefeuilles de projets. Dans un deuxième temps, nous proposons un état de l'art fondé sur les travaux traitant de l'insatisfaction à l'égard des résultats des projets ainsi que des taux d'échec observés dans les projets de changement. Cela nous permettra de définir la problématique de recherche qui sera présentée dans un troisième temps. Celle-ci vise à étudier les tensions entre la gestion de projet et la gestion du changement sous une optique paradoxale. Dans un quatrième temps, nous présentons la localisation de la recherche dans les champs d'études, plus précisément, cette recherche s'inscrit dans les champs suivants : la gestion de projet, la gestion de changement et la gestion des tensions. Dans un cinquième temps, nous présentons les deux objectifs principaux de recherche ainsi que les deux questions principales qui en découlent. Dans un sixième temps, nous présentons le périmètre de la recherche en identifiant les projets ciblés par l'étude. Et finalement, dans un dernier temps, nous déterminons le type de la recherche ainsi que ses contributions attendues.

Le deuxième chapitre élabore **le contexte théorique** de la thèse, où nous présentons, dans un premier temps, le cadre théorique de la thèse, fondé sur le pragmatisme et justifié aux niveaux ontologique et épistémologique. Dans un deuxième temps, nous présentons la théorie des paradoxes et la théorie des conventions que nous mobilisons dans l'élaboration de la présente thèse. Dans un troisième temps, nous présentons les facteurs à étudier, à savoir : les tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (facteur X), la réussite des projets de changement (facteur Y), la gestion des tensions (facteur Z). À la suite de la revue de littérature, nous avons ajouté le dernier facteur qui est la résistance au changement (facteur W). Dans un quatrième temps, nous étudions les relations entre les facteurs, qui forment les propositions de recherche, et nous permettent d'élaborer le cadre conceptuel final.

Le troisième chapitre représente **le cadre opératoire** de la thèse, il expose tous nos choix méthodologiques. Ce chapitre présente deux points centraux. Dans un premier temps, nous présentons les étapes suivies pour élaborer notre recherche empirique, qui prend la forme d'une enquête pragmatique, basée sur l'approche développée par Lorino (2018, 2020). Dans laquelle nous procédons aux étapes suivantes : la problématisation, le développement abductif d'hypothèses, la conversion de ces hypothèses en propositions de recherche testables empiriquement, l'expérimentation contrôlée, et l'analyse des résultats de l'expérimentation. L'auteur met l'accent sur l'objectif ultime de l'enquête, qui est le développement des pratiques de gestion capables de transformer les situations indéterminées en situations suffisamment déterminées et contrôlées. Dans un deuxième temps, nous présentons le déroulement de la collecte et de l'analyse des données.

Le quatrième chapitre présente **les résultats de la recherche**. Pour collecter les données, nous avons procédé aux entretiens semi-directifs, l'observation et l'analyse des documents et d'archives. À travers une analyse thématique des données, nous avons pu identifier neuf thèmes principaux, qui seront mobilisés, ultérieurement, pour vérifier et confirmer les cinq propositions de recherche élaborées au niveau du deuxième chapitre.

Le cinquième chapitre présente la **discussion des résultats**. Dans celui-ci, nous présentons quatre éléments principaux. Dans un premier temps, nous exposons la discussion des résultats afin de vérifier les propositions de recherche. Dans un deuxième temps, nous exposons les réponses aux questions de recherche ainsi que le niveau de l'atteinte de ses objectifs. Dans un troisième temps, nous présentons les contributions managériales et théoriques de la thèse ainsi qu'un éclairage de sa problématique spécifique. Ces contributions visent principalement à développer des recommandations à l'intention des gestionnaires de projets de changement, sous forme de pratiques de gestion capables de traiter les tensions entre la gestion de projet et la gestion du changement. De plus, elles visent également l'amélioration de notre compréhension théorique des avantages de la gestion des tensions dans la relation entre les tensions entre la GP et la GC d'un côté, et la réussite des projets de changement organisationnel de l'autre côté. Dans un quatrième temps, nous présentons quelques limites rencontrées par cette recherche, comme le faible contrôle sur le déroulement des projets de changement organisationnel au sein de l'entreprise partenaire, ainsi que quelques perspectives de recherches futures, comme élaboration d'une recherche au sein d'un échantillon plus large ou dans un autre type d'organisation.

RÉSUMÉ

Les organisations doivent évoluer et se transformer en permanence pour garder une synchronisation avec leurs environnements, simplement à travers des changements organisationnels. Les projets et les programmes constituent les formes les plus recommandées, par les praticiens et les chercheurs, pour conduire ces changements et obtenir les bénéfices attendus. À ce niveau, nous avons implicitement mentionné deux domaines des sciences de la gestion, soit : la gestion de projet et la gestion du changement. La divergence entre les pratiques et les outils de ces deux domaines favorise l'émergence des conflits et des tensions au niveau de la gestion des projets de changement organisationnel. Les principaux objectifs de cette recherche consistent d'abord, à étudier l'influence de ces tensions sur la réussite des projets de changement organisationnel. Ensuite, à analyser le rôle modérateur de la gestion des tensions organisationnelles sur la relation entre (a) les tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement, et (b) la réussite des projets de changement. Enfin, elle vise à proposer des voies d'amélioration à travers des pratiques managériales actionnables. Pour cela, cette recherche privilégie une position pragmatique, peu utilisée par les chercheurs en études organisationnelles, ce choix se justifie par la nature de la recherche axée principalement sur l'amélioration de la pratique et sur la résolution des problèmes. Pour atteindre ces objectifs, nous avons mené une étude de cas longitudinale en utilisant des entretiens, de l'observation ainsi que l'analyse des documents pour collecter les données. Les principaux résultats montrent que les tensions, ignorées et non gérées, entre les deux domaines influencent négativement la réussite des projets de changement.

Mots-clés

La gestion de projet, la gestion de changement, changement organisationnel, résistance au changement, pragmatisme, tensions organisationnelles, théorie des paradoxes, théorie des conventions, pratiques actionnables, enquête pragmatique.

ABSTRACT

Organizations must constantly evolve and transform to keep in sync with their environments, often through organizational changes. Projects and programs are among the forms most recommended, by authors and researchers, to drive these changes and obtain the expected benefits. At this point, we have implicitly mentioned two domains of management science, namely project management and change management. The divergence between the practices and tools of these two disciplines favors the emergence of tensions at the organizational level. The main objectives of this research are : first, to study the influence of these tensions on the success of organizational change projects, then, to identify the moderating role of the management of organizational tensions on the relationship between (a) the tensions between project management and change management, on the one hand and (b) the success of change projects on the other hand, finally, to propose ways of improvement through actionable managerial practices. For this, this research privileges a pragmatic position, little used by researchers in organizational studies, this choice is justified by the nature of the research which is focused on the improvement of practices and problem resolution. To achieve these objectives, a longitudinal case study was conducted using interviews, observation, and document analysis. The main findings show that unmanaged tensions negatively affect the success of organizational change projects.

Keywords

Project management, change management, organizational change, resistance to change, pragmatism, organizational tensions, theory of paradoxes, theory of conventions, actionable practices, pragmatic inquiry.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	2
RÉSUMÉ	6
ABSTRACT.....	7
LISTES DES TABLEAUX	13
LISTE DES FIGURES.....	15
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES	18
REMERCIEMENTS.....	19
INTRODUCTION	21
PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	24
1.1 ADAPTATIONS, CHANGEMENTS ET IMPLÉMENTATION DES STRATÉGIES.....	25
1.1.1 Nécessité d’adaptation, d’implémentation des stratégies, de transformation et de changement organisationnel.....	25
1.1.2 Véhicules de changement, d’adaptation et d’implémentation de stratégies.....	28
1.1.3 Enjeux majeurs de la gestion des projets de changement organisationnel	30
1.2 DÉBATS ET DISCUSSIONS AU SUJET DE L’INSATISFACTION DES RÉSULTATS DES PROJETS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL...	32
1.2.1 L’état des connaissances actuelles	32
1.2.2 Tensions et combinaisons entre la gestion de changement et la gestion de projet.....	50
1.2.3 Synthèse des débats et discussions.....	59
1.3 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE (MANAGÉRIALE ET THÉORIQUE)	64
1.3.1 Problématique managériale	66
1.3.2 Problématique théorique sous-jacente.....	70
1.3.3 Cadre conceptuel préliminaire : facteurs et relations à étudier	71
1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE DANS LES CHAMPS DE RECHERCHE.....	72

1.4.1 Gestion de changement	73
1.4.2 Gestion de projet	74
1.4.3 Gestion des tensions	74
1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	74
1.5.1 Objectifs de définition	76
1.5.2 Objectifs d'analyse et compréhension des relations entre facteurs	78
1.5.3 Questions de recherche.....	79
1.6 PÉRIMÈTRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE	80
1.7 TYPE DE RECHERCHE ET CONTRIBUTIONS ATTENDUES.....	81
1.7.1 Type de recherche	81
1.7.2 Contributions managériales.....	83
1.7.3 Contributions théoriques	84
DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE	86
2.1 CADRE THÉORIQUE	86
2.1.1 Paradigme de la recherche.....	88
2.1.2 Théories à mobiliser	93
2.1.3 Mobilisation des théories	114
2.1.4 Niveau d'analyse	120
2.1.5 Unité d'analyse.....	120
2.2 TENSIONS ENTRE LA GESTION DE PROJET ET LA GESTION DE CHANGEMENT (FACTEUR X).....	121
2.2.1 Gestion de projet (facteur X1).....	121
2.2.2 Gestion du changement (facteur X2)	130
2.2.3 Tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (facteur X).....	139
2.3 RÉUSSITE DES PROJETS DE CHANGEMENT (FACTEUR Y)	141
2.3.1 Définitions	141
2.3.2 Indicateurs de la réussite des projets	143
2.3.3 Synthèse des éléments de la réussite des projets (facteur Y)	146
2.4 GESTION DES TENSIONS (FACTEUR Z)	148

2.4.1 Réactions face aux tensions.....	149
2.4.2 Synthèse des modalités de la gestion des tensions (facteur Z).....	154
2.5 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT (FACTEUR W).....	156
2.5.1 Sources et causes de la résistance	157
2.5.2 Catégories de la résistance au changement	158
2.5.3 Retombées et solutions de la résistance au changement	159
2.5.4 Synthèse des dimensions de la résistance au changement	160
2.6 RELATIONS ENTRE LES FACTEURS ET DÉFINITIONS DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	162
2.6.1 Proposition 1-1 : relation entre les tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (X) et la résistance au changement (W) (relation : $X > W$).....	164
2.6.2 Proposition 1-2 : relation entre la résistance au changement (W) et la réussite des projets de changement (Y) (relation : $W > Y$).....	165
2.6.3 Proposition 1-3 : relation entre les tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (X) et la réussite des projets de changement (Y) (relation : $X > Y$).....	167
2.6.4 Propositions 2-1 et 2-2 : le rôle modérateur de la gestion des tensions (2- 1 : relation $Z > [X > W]$; 2-2 : relation $Z > [X > Y]$).....	168
2.6.5 Cadre conceptuel final et synthèse	169
TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE	175
3.1 PARADIGME DE RECHERCHE.....	177
3.2 MÉTHODOLOGIE MOBILISÉE	178
3.3 APPROCHE DE RECHERCHE.....	181
3.3.1 Problématisation.....	183
3.3.2 Hypothèse de travail abductive	184
3.3.3 Développement déductif des propositions testables.....	186
3.3.4 Définition inductive d'un plan d'expérimentation	188
3.3.5 Expérimentation contrôlée : étude de cas imbriqués.....	196
3.3.6 Analyse des résultats de l'expérimentation	224

3.3.7 La saturation théorique.....	237
3.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	240
3.5 SYNTHÈSE DU CADRE OPÉRATOIRE.....	240
QUATRIÈME CHAPITRE RÉSULTATS.....	242
4.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	242
4.2 RÉSULTATS DE L'ANALYSE THÉMATIQUE.....	245
4.2.1 Transcription et familiarisation.....	245
4.2.2 Mots clés et codage.....	246
4.2.3 identifier les thèmes et reconnaître les relations.....	249
4.2.4 Affiner les thèmes et tester les propositions.....	284
CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION.....	286
5.1 DISCUSSIONS.....	286
5.1.1 Discussion de la proposition 1-1.....	289
5.1.2 Discussion de la proposition 1-2.....	293
5.1.3 Discussion de la proposition 1-3.....	297
5.1.4 Discussion de la proposition 2-1.....	300
5.1.5 Discussion de la proposition 2-2.....	304
5.1.6 Synthèse des discussions.....	307
5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE ET ATTEINTE DES OBJECTIFS.....	310
5.2.1 Réponse à la question Q1 et atteinte de l'objectif de recherche O1.....	311
5.2.2 Réponse à la question de recherche Q2 et atteinte de l'objectif de recherche O2.....	314
5.2.3 Synthèse générale des liens entre les réponses aux questions de recherche et l'atteinte des objectifs de recherche.....	316
5.3 ÉCLAIRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	322
5.3.1 Éclairage de la problématique de recherche.....	322
5.3.2 Contributions managériales des réponses aux questions de recherche	324
5.3.3 Contributions théoriques des réponses aux questions de recherche.....	336

5.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	348
5.4.1 Limites de la recherche	348
5.4.2 Perspectives pour des recherches futures	350
CONCLUSION	353
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	358
ANNEXE A EXEMPLE DE BON DE TRAVAIL	384
ANNEXE B GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	386
ANNEXE C CERTIFICATS D'ÉTHIQUE.....	391
ANNEXE D COURRIEL D'INVITATION À LA PARTICIPATION AUX ENTRETIENS	394
ANNEXE E LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	396
ANNEXE F : GRILLE D'OBSERVATION	400

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 Résumé des sept phases du modèle des préoccupations de Bareil.....	35
Tableau 2 Juxtaposition des pratiques de la gestion de changement avec les groupes de processus du PMBOK®	41
Tableau 3 Synthèse de la juxtaposition des pratiques de la gestion de changement avec les domaines de connaissances du PMBOK®	44
Tableau 4 Résumé des similarités entre les caractéristiques des approches de la gestion de projet et de la gestion de changement	62
Tableau 5 Synthèse des objectifs de définitions des facteurs.	75
Tableau 6 Synthèse des objectifs d'analyse et de compréhension des relations entre les facteurs et les questions de recherche associées	75
Tableau 7 Synthèse des définitions des concepts de base.....	96
Tableau 8 Synthèse des définitions des types de paradoxes	99
Tableau 9 Synthèse des réactions face aux tensions	101
Tableau 10 Synthèse des définitions des concepts de base.....	109
Tableau 11 Synthèse des éléments retenus de la gestion de projet (X1)	129
Tableau 12 Synthèse des éléments retenus de la gestion de changement (X2)	138
Tableau 13 Synthèse des éléments retenus des tensions entre la GP et la GC	141
Tableau 14 Synthèse des éléments retenus de la réussite des projets de changements organisationnels	148
Tableau 15 Synthèse des réponses défensives face aux tensions.....	150
Tableau 16 Synthèse des stratégies de la gestion des tensions	152
Tableau 17 Synthèse des éléments retenus de la gestion des tensions.....	155
Tableau 18 Synthèse des éléments retenus de la résistance aux changements organisationnels (W)	161
Tableau 19 Liste des facteurs à étudier	163
Tableau 20 Synthèse des relations entre facteurs et propositions de recherche.....	163
Tableau 21 Récapitulatif des relations entre objectifs généraux, objectifs spécifiques, questions et propositions de recherche.....	172

Tableau 22 Synthèse des hypothèses de travail abductive.....	186
Tableau 23 Transformation des hypothèses abductives en propositions testables empiriquement	187
Tableau 24 Récapitulatif des critères de la qualité de la recherche	195
Tableau 25 Récapitulatif des projets de changement organisationnel	198
Tableau 26 Récapitulatif des méthodes de collecte des données.....	206
Tableau 27 Nombre de personnes impliquées et interviewées par unité d'analyse..	216
Tableau 28 Différents documents consultés et analysés.....	223
Tableau 29 Présentation des étapes de l'analyse thématique.....	227
Tableau 30 Liste des thèmes et les catégories associés à chaque thème.....	244
Tableau 31 Exemples du codage déductif.....	247
Tableau 32 Exemples du codage inductif.....	248
Tableau 33 Exemples de thèmes et sous-thèmes identifiés sur la base d'un raisonnement déductif.....	251
Tableau 34 Exemples des thèmes et sous-thèmes identifiés sur la base d'un raisonnement inductif.....	253
Tableau 35 Synthèse des liaisons entre les propositions de recherche et les thèmes de recherche	287
Tableau 36 Synthèse des discussions des résultats	308
Tableau 37 Synthèse générale.....	319
Synthèse des contributions managériales.....	324
Tableau 39 Synthèse des contributions théoriques	336

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Les huit étapes du modèle de Kotter pour la gestion du changement	37
Figure 2 Synthèse de l'état des tensions entre la GC et la GP ainsi que les tensions à l'intérieur de chaque discipline	61
Figure 3 Cadre conceptuel préliminaire	72
Figure 4 Les domaines liés au sujet de recherche.	73
Figure 5 Synthèse du cadre théorique	88
Figure 6 Modèle de l'équilibre dynamique	107
Figure 7 Synthèse de la mobilisation de la théorie des conventions	116
Figure 8 Synthèse de la mobilisation de la théorie des paradoxes	118
Figure 9 Synthèse de la mobilisation de la théorie des paradoxes et la théorie des conventions	119
Figure 10 Interaction entre le modèle de Kurt Lewin et les premières étapes proposées par le CMBOOK	136
Figure 11 Cadre conceptuel final	170
Figure 12 Synthèse du lien entre l'objectif principal O1 et les propositions de recherche associées.	170
Figure 13 Synthèse du lien entre l'objectif principal O2 et les propositions de recherche associées.	171
Figure 14 Résumé du cadre théorique et projection du cadre opératoire	176
Figure 15 « <i>L'enquête transforme une situation indéterminée en un tout unifié</i> » ...	180
Figure 16 Les composantes de l'enquête	182
Figure 17 Le cadre conceptuel	185
Figure 18 Résumé du design de recherche	190
Figure 19 « Les différents designs de recherche d'étude de cas »	192
Figure 20 Les étapes suivies pour chaque entretien semi-directif.	217
Figure 21 Les trois types des notes documentées à chaque situation observée.	221
Figure 22 Les étapes de l'analyse thématique	228
Figure 23 Synthèse du processus et des étapes suivies pour l'analyse thématique ..	229

Figure 24 Synthèse de la première étape de l'analyse thématique.....	230
Figure 25 Synthèse de la deuxième étape de l'analyse thématique	231
Figure 26 Synthèse des modes de raisonnement suivis dans la deuxième étape de l'analyse thématique	232
Figure 27 Les deux raisonnements suivis pour identifier les codes.....	233
Figure 28 Synthèse de la troisième étape de l'analyse thématique	234
Figure 29 Modèle PRICE pour atteindre la saturation dans l'analyse thématique ..	238
Figure 30 Récapitulatif cadre théorique et cadre opératoire	241
Figure 31 Synthèse des catégories de codes liées au thème 1 « manque d'implication et de motivation ».....	255
Figure 32 Synthèse des catégories de codes liées au thème 2 « incertitude liée au changement ».....	258
Figure 33 Synthèse des catégories de codes liées au thème 3 « résistance au changement ».....	260
Figure 34 Synthèse des catégories de codes liées au thème 4 « réussite des projets de changement organisationnel ».....	264
Figure 35 Synthèse des catégories de codes liées au thème 5 « perception et ouverture au changement ».....	267
Figure 36 Synthèse des catégories de codes liées au thème 6 « gestion de changement ».....	270
Figure 37 Synthèse des catégories de codes liées au thème 7 « gestion de projet » .	275
Figure 38 Synthèse des catégories de codes liées au thème 8 gestion des tensions .	278
Figure 39 Synthèse des catégories de codes liées au thème 9 « tensions entre GP et GC »	280
Figure 40 Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 1-1	289
Figure 41 Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 1-1	290
Figure 42 Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 1-2	294
Figure 43 Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 1-2.....	295
Figure 44 Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 1-3	298
Figure 45 Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 1-3.....	298

Figure 46 Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 2-1	301
Figure 47 Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 2-1	301
Figure 48 Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 2-2	304
Figure 49 Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 2-2.....	305
Figure 50 Synthèse générale de la démarche suivie pour répondre à la problématique spécifique	311
Figure 51 Synthèse du lien entre l'objectif principal 1 et les propositions de recherche associées.....	312
Figure 52 Synthèse du lien entre l'objectif principal 2 et les propositions de recherche associées.....	314
Figure 53 Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q1-1	326
Figure 54 Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q1-2	328
Figure 55 Synthèse des contributions managériales de la proposition 1-3	330
Figure 56 Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q2-1	332
Figure 57 Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q2-2	334
Figure 58 Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q1-1.....	338
Figure 59 Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q1-2.....	340
Figure 60 Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q1-3.....	342
Figure 61 Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q2-1.....	344
Figure 62 Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q2-2.....	346
Figure 63 Synthèse des limites de la recherche	348
Figure 64 Synthèse des perspectives de recherche	350
Figure 65 Les composantes de l'enquête	354

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES

ACMP	: Association of Change Management Professionals
APM	: Association for Project management
CMBok	: Change Management Body of Knowledge
CMI	: Change Management Institute
DBA	: Doctorate in Business Administration
GP	: Gestion de projet
GC	: Gestion de changement
IJMPB	: International Journal of Managing Projects in Business
IJPM	: International Journal of Project Management
MTQ	: Ministère des Transports du Québec
OPM	: Organizational Project Management
PJM	: Project Management Journal
PMBOK®	: Project Management Body of Knowledge
PMI	: Project Management Institute
PMO	: Project Management Office
SEAO	: Système Électronique d'Appel d'Offres
UQTR	: Université du Québec à Trois-Rivières

REMERCIEMENTS

De l'automne 2020 à l'hiver 2025, ce modeste travail s'est construit au fil des années, avec persévérance et engagement. Au terme de celui-ci, je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué, par leur appui, leurs conseils ou leur inspiration, à l'élaboration et à la finalisation de cette thèse.

Je commence mes remerciements par l'ensemble du personnel de l'UQTR, comprenant le corps professoral de l'École de gestion et les membres du comité du programme DBA. Durant mes années à l'Université, vos efforts ont été véritablement remarquables. J'adresse également mes remerciements distingués au personnel de la bibliothèque, en soulignant l'importance de l'espace 24/7, toujours accessible pour les étudiants. Je remercie chaleureusement l'UQTR.

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'accompagnement et l'encadrement de mon directeur de recherche, le professeur Christophe Bredillet. Je vous suis profondément reconnaissant pour votre implication et votre soutien constant depuis ma première journée dans cette aventure. Sans vos efforts, je n'aurais jamais pu mener ce travail. Professeur Bredillet, vous m'avez inspiré, également, par votre rigueur, votre exigence, votre disponibilité, ainsi que par vos recommandations toujours pertinentes. Merci, professeur.

Je remercie infiniment les membres du jury, Pr Darli Rodrigues Vieira, Pr Philippe Boigey, Pr Martin Noël et Pr Ilias Majdouline, pour votre disponibilité et pour votre acceptation d'évaluer ce travail avec bienveillance et rigueur. Je tiens à remercier plus particulièrement Pr Darli Rodrigues Vieira et Pr Philippe Boigey pour leur présence en tant que membres du jury lors de l'examen de synthèse et de la proposition de recherche. Vos remarques, vos critiques constructives et vos recommandations m'ont permis d'apporter des améliorations significatives à mon travail.

Je remercie également l'équipe de l'entreprise partenaire de cette recherche pour son accueil, ainsi que pour l'accès aux informations et données indispensables à la réalisation de cette étude.

Durant ces années d'études, je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma formidable conjointe, Kaoutar, pour ses encouragements, son soutien et sa présence constante tout au long de mon parcours doctoral. Tu as fait des sacrifices considérables pour que ce travail se concrétise, allant jusqu'à quitter ton pays et ta famille pour me rejoindre à l'UQTR. Merci Kaoutar.

Je remercie également mes parents, qui n'ont jamais cessé de me soutenir à tous les niveaux. Merci à mes sœurs Fatima et Malika, ainsi qu'à mon petit frère Mohamed : vous avez toujours été un soutien et une source de motivation. Vous êtes les meilleurs. Je remercie aussi tous les membres de ma grande famille ainsi que de ma belle-famille, avec une pensée particulière à la mémoire de mon beau-père et de mon grand-père, décédés au cours de ma dernière année de doctorat.

Enfin, je n'oublierai jamais de remercier mes collègues du DBA, ainsi que mes amis rencontrés durant ce parcours, en particulier Youness Mozdalifi, pour ses encouragements continus depuis notre première rencontre au Canada. Merci.

INTRODUCTION

Dans un environnement marqué par l'accélération des changements, l'intensification de la concurrence et les transformations technologiques, les organisations sont confrontées à des défis de plus en plus complexes. Les projets de changement organisationnel permettent d'assurer l'adaptation et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Toutefois, malgré le développement des outils et des techniques de gestion, ce type de projet rencontre, encore, des taux d'échec élevés et suscite fréquemment des résistances au changement.

Cette thèse vise à répondre à ces enjeux majeurs liés à la conduite des projets de changement. Elle s'intéresse à la relation entre la gestion de projet, centrée sur la performance opérationnelle et la maîtrise des livrables, et la gestion du changement, axée sur l'humain, la communication et l'accompagnement. L'objectif est de comprendre comment l'articulation de ces deux logiques peut contribuer à améliorer les résultats des projets de changement. Bien qu'elles soient complémentaires, ces deux approches entrent parfois en conflit. Cette recherche examine donc l'impact des tensions entre la gestion de projet (GP) et la gestion du changement (GC) sur la réussite des projets, ainsi que le rôle des pratiques de gestion des tensions dans l'atténuation de leurs effets négatifs.

Ces tensions, lorsqu'elles ne sont ni reconnues ni gérées, sont susceptibles d'affecter la réussite globale des projets. Comprendre leur nature, leurs effets sur la résistance et sur les résultats des projets, ainsi que les mécanismes permettant de les gérer, constitue le cœur de cette recherche.

L'originalité de ce travail réside dans le croisement de deux cadres théoriques rarement mobilisés conjointement dans le champ de la gestion de projet, premièrement, la théorie des paradoxes, qui traite les tensions non comme des problèmes à éliminer, mais comme des opportunités à saisir, et deuxièmement, la théorie des conventions, qui

permet de comprendre comment les acteurs construisent collectivement des accords, afin de réduire l'incertitude liée au changement.

Sur le plan méthodologique, la thèse adopte une approche exploratoire qualitative, fondée sur une étude de cas menée au sein d'une PME engagée dans plusieurs projets de transformation organisationnelle. Des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les employés impliqués dans des projets de changement, complétés par une observation participante et une analyse documentaire, ont permis de mieux comprendre la dynamique des tensions entre GP et GC, les formes de résistance observées, ainsi que les pratiques de gestion mises en œuvre pour y faire face.

Cette recherche repose sur deux questions et deux objectifs principaux :

- Objectif 1 : Comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y).
- Question 1 : Comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?
- Objectif 2 : Comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).
- Question 2 : Comment les modalités de la gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?

L'étude contribue à enrichir la littérature sur la gestion de projet et la gestion du changement en améliorant notre compréhension actuelle du rôle joué par les tensions entre la GP et la GC, ainsi qu'elle propose des pratiques de gestion des tensions favorisant une meilleure conciliation entre performance technique et adhésion humaine.

Enfin, nous avons structuré la thèse en cinq chapitres. Le premier présente la problématique managériale et expose le contexte de l'étude ainsi que les questions et objectifs de recherche. Le deuxième chapitre élabore le contexte théorique de la thèse et détaille l'ensemble des facteurs à étudier et les relations entre eux. Le troisième chapitre présente le cadre opératoire en expliquant et justifiant l'ensemble des choix méthodologiques de la recherche. Le quatrième chapitre dévoile les résultats de l'analyse thématique, finalement, le cinquième chapitre présente la discussion des résultats.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Nous avons structuré ce premier chapitre en sept grandes sections. Dans la première, nous établissons le contexte général de la thèse en justifiant la nécessité des adaptations, des transformations et des changements organisationnels. De plus, nous exposons les principaux enjeux du changement organisationnel que nous essayons de redresser.

Dans la deuxième section, nous réalisons un état de l'art et des connaissances actuelles, en examinant les solutions théoriques et pratiques en matière de la gestion du changement (GC) et de la gestion de projet (GP). Cette démarche nous permet d'identifier des tensions et des combinaisons entre ces deux domaines. Dans la troisième section, tout d'abord, afin de redresser les enjeux théoriques et pratiques liés aux projets de changement, nous détaillons le sujet de recherche en justifiant la piste de recherche qui nécessite d'être analysée en profondeur. Ensuite, nous exposons la problématique managériale, mettons en lumière la problématique théorique sous-jacente, et présentons le cadre conceptuel préliminaire comme une visualisation des facteurs de la problématique spécifique.

La quatrième section s'intéresse à la justification de la localisation de la recherche dans les champs scientifiques suivants : la GP, la GC, et la gestion des tensions organisationnelles. Ensuite, dans la cinquième section, nous formulons les objectifs de recherche ainsi que les questions de recherche qui en découlent.

À la sixième section, nous délimitons le périmètre spécifique de notre recherche, en précisant que cette dernière s'intéresse aux PME québécoises, qui, également, constituent notre terrain empirique. Enfin, nous clôturons ce chapitre en précisant quelques contributions managériales et théoriques que nous envisageons, ainsi que nous introduisons, également dans cette section, la problématisation comme le type de recherche adopté.

1.1 ADAPTATIONS, CHANGEMENTS ET IMPLÉMENTATION DES STRATÉGIES

Dans cette première section, nous abordons trois points clés. Dans un premier temps, nous mettons en évidence l'importance des adaptations, de l'implémentation de stratégies, et des transformations organisationnelles, qui sont essentielles pour maintenir l'alignement des organisations avec leur environnement (Mintzberg et Westley, 1992). Dans un deuxième temps, nous soulignons que, tant d'un point de vue pratique que théorique, l'utilisation de projets, de programmes et de portefeuilles de projets est recommandée. Cela permettrait d'accroître les chances de succès des initiatives stratégiques, des transformations et des changements organisationnels. Enfin, dans un troisième temps, nous identifions les principaux défis liés au changement organisationnel, notamment les taux élevés d'échec observés au sein des organisations et l'insatisfaction envers les résultats des projets.

1.1.1 Nécessité d'adaptation, d'implémentation des stratégies, de transformation et de changement organisationnel

Notre monde économique est marqué essentiellement par la globalisation des marchés et de la concurrence (Masmoudi, 2020). Il se caractérise par une complexité, une diversité et un rythme sans précédent (Smith et al., 2017). La concurrence mondiale nous permet de prévoir un besoin continu de changement (Armenakis et Harris, 2009), qui est indispensable à la survie des organisations (Burnes, 2015 ; Kanter, 2008 ; Sackmann et al., 2009).

Dans un contexte de marchés instables, les organisations sont considérées comme des entités dynamiques qui devront : innover (Killen et al., 2023), investir fortement dans leur adaptation (Errida et Lotfi, 2021 ; Lenka et al., 2018), se changer constamment (Biedenbach et Söderholm, 2008; Graetz et Smith, 2010), s'adapter en permanence (Al-Haddad et Kotnour, 2015 ; Masmoudi, 2020; Wanner, 2015) ainsi qu'à pérenniser les efforts de ces adaptations (Project Management Institute, 2014c). Tout cela, dans

l'objectif de : garder une situation concurrentielle favorable (Foucher, 2018 ; Price et Chahal, 2006), conserver leurs positions sur le marché (Biedenbach et Söderholm, 2008), se développer (Biedenbach et Söderholm, 2008 ; Price et Chahal, 2006), et enfin, apporter une amélioration de la qualité au travail (Foucher, 2018 ; Project Management Institute, 2014).

Face aux défis majeurs de ces environnements hautement concurrentiels, le changement constitue **une clé pour le succès des organisations** (Chédotel, 2005), que ce soit à court ou à long terme (Appelbaum et al., 2012). Il est considéré comme une condition et une nécessité pour leur survie (Tsoukas et Chia, 2002). Cependant, afin de bénéficier des avantages du changement, les organisations devraient bien penser à la bonne gestion de leurs initiatives et projets de changements (By, 2007; Lüscher et Lewis, 2008). Car, la GC est considérée comme un facteur de réussite à long terme pour les organisations (Abu Orabi et al., 2024).

Le changement permet aux organisations de suivre les évolutions économiques (Foucher, 2018) ainsi que d'être alignées à l'accélération et à la dynamique de leurs environnements (Gareis, 2010). Dans ce sens, Mintzberg et Westley (1992) déclarent que « *l'organisation qui ne change jamais perd finalement la synchronisation avec son environnement* » [Traduction libre] (p. 46). Cela, de toute évidence, mène les organisations à rater leurs objectifs stratégiques (Alsudiri et al., 2013).

En effet, le changement touche tout type d'organisation dans tous les secteurs d'activités (Armenakis et Harris, 2009; By, 2007), du niveau opérationnel jusqu'au niveau stratégique (Burnes, 2004). D'ailleurs, pour certains auteurs, « *l'organisation est un modèle qui est constitué, façonné, émergent du changement* » [Traduction libre] (Tsoukas et Chia, 2002, p. 570). Ceci justifie la considération des adaptations et des changements comme **la préoccupation centrale** des managers (Johnson et al., 2020). Pour cette raison, les gestionnaires doivent être concentrés et attentifs aux contextes dans lesquels se positionnent leurs organisations, notamment plus vigilants aux

changements associés aux environnements internes et externes (Armenakis et Harris, 2009).

À cet égard, le changement est généralement motivé par des raisons externes ou internes (Foucher, 2018 ; Price et Chahal, 2006 ; Weick et Quinn, 1999). L'organisation doit traiter les deux avec **le même degré d'importance** (Project Management Institute, 2013). Premièrement, au niveau externe, afin d'assurer la pérennité, les organisations doivent maintenir une vitesse d'adaptation et de changement qui répond à la dynamique de leur environnement externe (Doppler et al., 2002), elles doivent aussi promouvoir leur compétitivité sur le marché (Project Management Institute, 2013).

Deuxièmement, quant au niveau interne, les organisations doivent être assez flexibles et capables d'adapter leurs structures organisationnelles selon l'évolution et les exigences de leur environnement interne (Abrantes et Figueiredo, 2013). À partir de ces constats, des auteurs ont conclu que les adaptations se font généralement d'une manière réactive face aux changements motivés par des facteurs externes ou ceux qui sont liés aux crises, ou bien d'une manière proactive dans le cas des changements choisis ou planifiés motivés par des facteurs internes (Price et Chahal, 2006).

Quant à la mise en œuvre des stratégies organisationnelles, chaque organisation doit implémenter des stratégies (Graetz et Smith, 2010) pour favoriser sa position concurrentielle (Hunger et al., 2011), toutefois, l'échec de la stratégie peut compromettre l'existence de l'organisation (Wanner, 2015). Les auteurs reconnaissent l'existence des liens étroits entre le changement organisationnel et la stratégie organisationnelle, en ajoutant que ces deux éléments sont indissociables (By, 2007; Rieley et Clarkson, 2001).

Le terme stratégie est largement présent dans la littérature. Son origine était reliée au domaine militaire (Khalifa, 2023), principalement, en lien avec les plans déployés pendant les guerres (Patanakul et Shenhar, 2012). En lien avec les études organisationnelles, pour Hunger et al., (2011), la stratégie représente le chemin fixé et

suivi par une organisation pour atteindre ses objectifs. Elle inclut en même temps « *les plans, les décisions... les activités qui doivent être menées et impliquant des ressources, des échéanciers et des produits livrables* » [Traduction libre] (Patanakul et Shenhar, 2012, p. 7).

1.1.2 Véhicules de changement, d'adaptation et d'implémentation de stratégies

Les organisations sont, de plus en plus, intéressées par l'utilisation des projets pour mettre en œuvre des changements (Crawford et Nahmias, 2010 ; Pádár et al., 2017 ; Sun et Tell, 2024) et à les gérer en tant que des projets (Crawford, 2011; Fiedler, 2010 ; Lehmann, 2010 ; Vuorinen et Martinsuo, 2018) ou en tant que des programmes (Crawford, 2011; Oswick et Robertson, 2009). Pour Hornstein (2015), **le changement est un résultat inévitable** de la réalisation d'un projet, l'auteur a reconnu aussi la nécessité de traiter les projets comme un changement organisationnel.

Sachant que les projets et les programmes introduisent un changement organisationnel (Crawford, 2011; Crawford et al., 2014), les organisations mobilisent des compétences et des ressources, organisées dans le cadre des projets, pour implémenter un changement (Anbari et al., 2013) ou une transformation organisationnelle. Ainsi qu'également pour conduire et piloter les initiatives de changement (Biedenbach et Söderholm, 2008 ; Jarocki, 2014) afin d'assurer leur succès (Parker et al., 2013).

Pour les professionnels de la GP, comme le '*Project Management Institute*' PMI®, qui a reconnu dans son ouvrage '*Project management and organizational change*' rédigé par Crawford et al., que le changement organisationnel soit un type unique et particulier de projet ou de programme (Crawford et al., 2014). Ainsi que dans une enquête, publiée en 2014, le PMI® a reconnu que les organisations doivent mettre en œuvre l'ensemble des changements stratégiques via des programmes et des projets pour garantir leur réussite (Project Management Institute, 2014b).

À cet égard, les projets et les programmes sont considérés comme des solutions puissantes pour introduire et piloter les changements (Biedenbach et Söderholm, 2008 ;

Jarocki, 2014). Selon Cha et al., (2018) et Jääskä et al., (2025), l'objectif crucial de tout projet est **d'apporter un changement à l'organisation**, qui vise sa transition d'un état à l'autre (Jääskä et al., 2025).

De plus, quant à l'implémentation des stratégies, le recours à utilisation des outils de la GP pour mettre en place les stratégies ne cesse pas d'augmenter (Grundy, 1998). Prenant en compte que les organisations évoluent et changent plus vite qu'auparavant, l'implémentation des stratégies par le biais de projets devient une nécessité pour les organisations (Martinsuo et al., 2024; Wanner, 2015; Yao et al., 2023).

Plus spécifiquement, les organisations s'intéressent à l'utilisation des projets et des programmes (Bredillet et al., 2015 ; Cooke-Davies et al., 2009; Ika et Pinto, 2022 ; Kwak et Anbari, 2009) ou des portefeuilles de projets (Löwstedt et al., 2018) pour réaliser leurs objectifs, rester compétitives sur le marché (Musawir et al., 2017 ; Wanner, 2015) et améliorer leur position concurrentielle (Abrantes et Figueiredo, 2013; Kaufmann et al., 2020)

Pour assurer la réussite des initiatives stratégiques, ces dernières prennent une forme de programme qui contient plusieurs projets ou plusieurs sous-programmes, pour cela, elles doivent être gérées avec les bonnes pratiques de la gestion de projet ou de programme (Wanner, 2015).

Dans le domaine de la GP, nous trouvons d'un côté, le concept '*Organizational Project Management*' (OPM), qui représente l'exécution de la stratégie par l'utilisation des projets et des programmes (Project Management Institute, 2014a; Wanner, 2015). Le PMI® définit l'OPM comme « *un cadre d'exécution de stratégie utilisant la gestion de portefeuille, de programme et de projet [...] pour fournir une stratégie organisationnelle avec de meilleures performances, de meilleurs résultats et un avantage concurrentiel durable* » [Traduction libre] (Project Management Institute, 2014a, p. 1). D'un autre côté, nous trouvons que les '*Project management Offices*' (PMO) représentent la pierre angulaire dans l'implémentation des stratégies (Bredillet

et al., 2018a). Leur bonne réputation est basée sur l'idée selon laquelle les PMO augmentent l'efficacité et l'efficience dans les organisations pendant l'exécution des stratégies (*Ibid.*).

L'alignement entre la stratégie et les projets lancés dans une organisation est une condition cruciale et déterminante de la réussite des stratégies organisationnelles (Wanner, 2015). Dans cette optique, l'OPM vise principalement à garantir l'alignement des pratiques de management de projet avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Plus précisément, à « *personnaliser ou adapter ces pratiques au contexte, à la situation ou à la structure de l'organisation* » [Traduction libre] (Project Management Institute, 2014a, p. 1). Selon les données existantes, le désalignement entre la stratégie et les projets de l'organisation est une source principale de l'échec d'environ 30 % de tous les projets (Miller, 2002).

1.1.3 Enjeux majeurs de la gestion des projets de changement organisationnel

Malgré l'importance accordée au changement organisationnel et le développement des outils, connaissances et techniques de sa gestion, les organisations contemporaines ont souvent du mal à créer et à gérer des changements significatifs et durables (Stouten et al., 2018). Cela se traduit par leur échec à réussir les initiatives stratégiques et d'atteindre les résultats et les avantages escomptés (Wanner, 2015).

La satisfaction envers les résultats de la gestion du changement, notamment sa réussite, reste un enjeu majeur dans la vie des organisations. Son implémentation est souvent difficile et complexe (Stouten et al., 2018) qui ne réussit pas toujours (Price et Chahal, 2006). Selon plusieurs auteurs, la bonne gestion du changement est reconnue comme l'un des éléments déterminants contribuant à la réussite des projets de changement (Crawford et al., 2014; Levasseur, 2010).

Au niveau de la littérature, l'importance est accordée à la nature difficile et complexe de la mise en œuvre du changement (Jacobs et al., 2013). Son implémentation connaît souvent des taux d'échec très élevés (Lines et al., 2015), qui sont estimés

approximativement à 70 % (Bachmann et al., 2024; Burnes, 2015; Kotter, 1996), ces taux restent encore très élevés (Idogawa et al., 2023).

L'échec des projets constitue un problème qui préoccupe les gestionnaires, notamment sur les coûts et les efforts engagés pendant son implémentation (Royer, 2005). Une étude récente, menée auprès des échantillons de managers, confirme cela. Elle affirme que les gestionnaires pensent que seulement 33 % des initiatives de changement réussissent réellement (Jarrel, 2017, cités dans, Stouten et al., 2018).

Dans une autre enquête réalisée au Royaume-Uni, seulement 38 % des dirigeants interviewés ont exprimé que les initiatives de changement ont conduit à des performances élevées dans leur organisation (Holbeche, 2005). Ce qui justifie la rareté des exemples efficaces de changement organisationnel (Burnes, 2004 ; By, 2007). De plus, dans d'autres enquêtes plus récentes¹, les chercheurs ont constaté que seulement 27 % des employés arrivent à comprendre la nécessité des changements lancés dans leur organisation. Uniquement 21 % affirment que les projets de changement dans lesquels ils sont engagés réussissent, 41 % des interviewés ne sont pas capables de distinguer entre le succès du changement et son échec. Et finalement, 84 % disent avoir de la difficulté à donner un sens au changement dans la stratégie de leur organisation.

La dimension financière des enjeux majeurs existe également à ce niveau. Selon le PMI® (2014a), pour chaque milliard de dollars américains investis dans la réalisation des stratégies, nous trouvons 149 millions de dollars perdus à cause de manques de compétences et de performances de la gestion de projet. Dans ce sens, By (2007) confirme que la GP et la GC deviennent des compétences hautement requises dans les organisations.

¹ Source : enquête IPSOS Logica réalisée en 2012 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 employés dans les grands groupes français et enquêtes internes de la Chaire ESSEC du Changement et du Centre d'études en transformation des organisations (CÉTO) de HEC Montréal menées en 2018 et 2019.

Toujours dans le même ordre d'idées, une étude publiée en 2011, réalisée sur un échantillon de 90 000 personnes, confirme que les employés subissent des conséquences néfastes liées au changement, comme le stress au travail. La même étude a confirmé également que les individus touchés par des phases de changement utilisent davantage des traitements médicaux liés au stress (Dahl, 2011). Finalement, une autre étude a confirmé, par la suite, ce résultat, en estimant que les initiatives du changement organisationnel constituent une source de stress en milieu de travail (Corinne, 2016), ce qui s'applique également à toutes les parties prenantes (Project Management Institute, 2013).

1.2 DÉBATS ET DISCUSSIONS AU SUJET DE L'INSATISFACTION DES RÉSULTATS DES PROJETS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Cette deuxième section est présentée également en trois points centraux. En premier lieu, nous élaborons un état de l'art, des connaissances, des pratiques et des solutions proposées respectivement par la GC et par la GP. En deuxième lieu, et en nous basant sur le premier point, nous identifions des éléments de tensions et de combinaisons entre les deux domaines. Et finalement, dans un troisième lieu, nous synthétisons les débats et les discussions de l'ensemble des éléments étudiés dans la présente section.

1.2.1 L'état des connaissances actuelles

Envers l'insatisfaction des résultats du changement identifiée et discutée précédemment, nous privilégions comme objectif, pour la présente sous-section, la détermination de l'état des connaissances actuelles et les efforts de recherche liés à l'enjeu de l'étude. Ainsi que, l'état des pratiques et outils issus des institutions professionnelles qui s'intéressent à la GP et à la GC. Tout cela, vise à mettre en évidence les solutions et les pratiques managériales existantes permettant de relever les grands défis mentionnés précédemment.

Pour ce faire, nous traitons la GC en premier lieu, en la définissant et en discutant des solutions et méthodes proposées par la littérature et par les praticiens. En deuxième lieu, nous nous intéressons à la GP, à ses méthodes ainsi qu'aux approches proposées dans cette discipline. En dernier lieu, nous traitons les points de tensions et de combinaisons entre les deux disciplines.

1.2.1.1 Gestion de changement

Avant d'analyser la GC en tant qu'une discipline indépendante des sciences de la gestion, nous faisons un éclairage sur la différence entre le changement organisationnel et la transformation organisationnelle. Après cela, nous exposons les solutions proposées dans ce domaine.

Tout d'abord, Van de Ven (2013) définit **le changement organisationnel** comme « *une différence de forme, de qualité ou d'état au fil du temps d'une organisation* » (p. 2). Pour Armenakis et Harris (2009), il représente « *l'écart entre l'état actuel de l'organisation et son état idéal ou espéré* » [Traduction libre] (p. 130). Il vise à « *modifier et faire évoluer des variables de gestion de l'organisation : la stratégie, la culture, la structure, le fonctionnement, les métiers, les compétences, les modes de rétributions* » (Autissier et Vandangeon Derumez, 2007, p. 118).

Selon Gareis (2010), le changement renvoie à un développement important et fondamental dans l'organisation. Du côté professionnel, le PMI® définit ce concept comme un « *processus global, cyclique et structuré de transition des personnes, des groupes et des organisations depuis l'état actuel jusqu'à un état futur* » (Project Management Institute, 2017b, p. 153).

Quant à **la transformation organisationnelle**, elle représente, pour Pettigrew (1987), « *un changement organisationnel multidimensionnel, multiniveau, qualitatif, discontinu et radical* » [Traduction libre] (p. 5). Elle fait référence également à « *l'accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage* » (Autissier et al., 2018, p. 46). Au contraire du

changement organisationnel, elle représente un changement révolutionnaire et radical (Cha et al., 2018 ; Fiedler, 2010) qui nécessite plus de temps et qui touche plusieurs dimensions de l'organisation (Foucher, 2018).

En ce qui concerne **la gestion du changement**, la littérature en définit largement le contenu. À ce niveau, nous nous limitons à la définition du Moran et Brughtman (2001), toutefois, d'autres approfondissements seront présentés dans le deuxième chapitre (réf. section 2.2.2). Selon ces auteurs, la GC est « *le processus de renouvellement continu de l'orientation, de la structure et des capacités d'une organisation pour répondre aux besoins en constante évolution des clients externes et internes* » [Traduction libre] (p. 111). Son objectif principal est d'accompagner l'organisation « *d'une situation connue et maîtrisée à une situation nouvelle* » (Corinne, 2016, p. 74).

À ce niveau, nous nous intéressons aux solutions proposées dans la littérature de la GC. Selon Hornstein (2015), l'instabilité des environnements et leurs changements poussent chaque organisation à se projeter dans le futur. Pour cela, l'auteur ajoute que les organisations doivent déterminer le chemin à prendre pour conduire les changements nécessaires. Les managers, s'ils veulent des résultats concrets, ne peuvent pas imposer ce chemin de changement, au lieu de cela, ils doivent absolument l'appuyer et l'accompagner (Lehmann, 2010).

Selon Levasseur (2010), l'accompagnement de changement doit être en mobilisant des outils et des méthodes de la GC. Notamment les modèles de changement créés par des experts du domaine, qui ont pour objectif d'augmenter le taux de succès des projets de changement (Errida et Lotfi, 2021). Ces méthodes servent comme une « *boussole qui peut faciliter ou diriger les efforts de changement* » [Traduction libre] (Errida et Lotfi, 2021, p. 2). Pour cela, nous discutons dans les sections suivantes quelques modèles de cette discipline.

Le modèle des préoccupations de Bareil

Ce modèle proposé par Bareil est basé sur une vision qui prend en considération le facteur humain présent dans les organisations. De plus, elle s'appuie sur la nécessité de l'adaptation aux préoccupations des destinataires tout au long du projet de changement (Bareil, 2009). Ce modèle suggère de prendre en compte les questionnements, les inquiétudes et les préoccupations stimulés par le changement en les considérant comme des préoccupations légitimes (*Ibid.*). Ce modèle se compose des sept phases présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1

Résumé des sept phases du modèle des préoccupations de Bareil

Phase	Préoccupation	Description
Phase 1	Pas de préoccupation envers le changement	Les destinataires du changement n'ont pas de préoccupations particulières face au changement.
Phase 2	Préoccupations centrées sur le destinataire du changement	Les inquiétudes centrées sur l'influence du changement « <i>sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail</i> » (Bareil, 2009, p.33).
Phase 3	Préoccupations centrées sur l'organisation	Les inquiétudes centrées sur les compétences nécessaires des gestionnaires pour bien mener le changement vers ses objectifs.
Phase 4	Préoccupations centrées sur le changement	Les inquiétudes liées aux dimensions du changement et de son implémentation.
Phase 5	Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Les inquiétudes liées au support offert aux destinataires pendant le changement.
Phase 6	Préoccupations centrées sur la collaboration	Les inquiétudes liées au transfert de connaissances et de compétences nécessaires pendant le changement.
Phase 7	Préoccupations centrées sur les améliorations	Les inquiétudes liées aux éléments à apporter pour augmenter la durabilité du changement ainsi que son optimisation.

Bareil (2009)

Le modèle de Lewin

Ce modèle est parmi les premiers publiés dans les sciences de la gestion. Il est proposé, en trois étapes, par Kurt Lewin en 1948, suggère que le processus de la GC passe, premièrement, par un dégel ou dé cristallisation de la situation. Dans cette première étape, Lewin propose que l'organisation établie une vision et un plan de changement. Cela aidera l'organisation à se préparer à la deuxième étape, qui consiste aux mouvements, aux modifications et aux changements de l'organisation vers l'état souhaité. Et finalement, Lewin suggère, à la troisième étape, la recristallisation, la stabilisation ou le regel de la situation, cette étape consiste à consolider et ancrer le changement dans la structure organisationnelle (Stouten et al., 2018).

Le modèle en huit étapes de Kotter

Le professeur John Kotter a proposé le modèle en huit étapes dans le milieu des années 1990. L'auteur a étudié, durant une décennie, une centaine d'entreprises qui essayaient de se transformer pour devenir plus compétitives (Kotter, 1996). Selon Kotter, l'objectif majeur de ces entreprises a été presque le même, il se résume dans l'implémentation des changements fondamentaux pour faire face aux mutations de l'environnement (*Ibid.*).

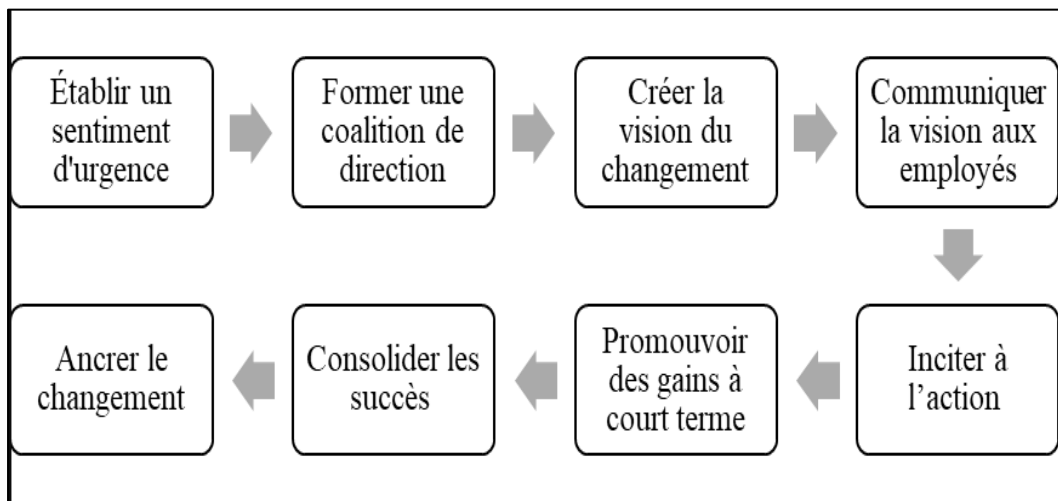
Kotter a d'abord présenté son modèle en 1995 dans un article publié dans '*Harvard Business Review*'. L'année suivante, en 1996, il l'a développé plus en détail dans un ouvrage intitulé '*Leading Change*'. Dans lequel, l'auteur explique et détaille chaque étape de son modèle. Pour ce faire, il a consacré un chapitre pour chacune des étapes en citant également les erreurs à éviter. Malgré que d'autres auteurs ont critiqué ce modèle, Kotter recommande, à travers ses recherches, que le changement apporte de meilleurs résultats s'il est organisé sous forme d'étapes et de phases (*Ibid.*).

Le modèle est représenté en huit étapes essentielles pour conduire le changement organisationnel. Pour l'auteur, le fait de contourner une étape n'accélère pas le processus de changement, il ne crée qu'une illusion de sa vitesse (Kotter, 1996). Dans

son livre *Leading change*, Kotter explique comment le processus de changement nécessite une durée considérable pour son implémentation. Dans la figure 1, nous présentons les huit étapes du modèle.

Figure 1

Les huit étapes du modèle de Kotter pour la gestion du changement



Kotter (1996, p. 61), adapté

Le modèle ADKAR

Ce modèle est nommé ADKAR, dont l'acronyme signifie « *awareness, desire, knowledge and ability, and reinforcement* » (Stouten et al., 2018, p. 755), proposé par Jeff Hiatt en 2006. Ce modèle se compose de quatre étapes, dont la première *'Awareness'* ou la sensibilisation, consiste à développer la conviction des employés que le changement est absolument nécessaire. La deuxième *'desire'* ou le désir, consiste à mettre en œuvre la vision du changement et encourager les parties prenantes à adhérer et à participer à la réalisation et à la concrétisation du changement. Dans la troisième étape *'knowledge and ability'* ou connaissances et compétences, l'auteur propose de développer les connaissances et les compétences des acteurs pour les aider dans leur engagement envers le changement. La dernière étape *'reinforcement'* ou le

renforcement consiste à consolider les changements et les ancrer dans l'organisation (Hiatt, 2006).

1.2.1.2 Gestion de projet

Après la discussion de la GC comme une discipline particulière. Nous nous trouvons face à un ensemble d'auteurs et de professionnels qui suggèrent que le changement organisationnel doit être géré et piloté selon les normes, les standards, les compétences et les outils de la GP (Crawford et Nahmias, 2010).

Les praticiens et les auteurs intéressés par la GP pensent et affirment que les projets changent les organisations (Association for Project Management, 2019; Crawford, 2011; Crawford et al., 2014; Pollack et Algeo, 2016). Cela a donné plus d'intérêt à utiliser la gestion de projet et de programme comme moyens pour conduire les initiatives de changement (Pellegrinelli, 2002). Dans ce domaine, certains auteurs reconnaissent également la GP peut être utilisée pour maîtriser les situations de la résistance au changement (Turner et Müller, 2003). Pour Corbel (2019) : « *un projet est mis en œuvre pour créer ou changer quelque chose, c'est une résolution de problèmes complexes* » (p. 7).

Plus récemment, le PMI® a commencé de reconnaître officiellement l'importance de la gestion du changement dans la réussite des projets de changement organisationnel (Hornstein, 2015). Cet institut a reconnu aussi dans son ouvrage '*Project management and organizational change*' publié en 2014, que le changement organisationnel est aujourd'hui un type spécifique de projet ou de programme (Crawford et al., 2014). Selon la même source, le projet induit le changement souhaité dans l'organisation, sa réussite permet à l'organisation de passer de son état actuel à l'état futur souhaité, et d'atteindre ses objectifs stratégiques (Project Management Institute, 2017b).

D'après nos recherches, nous avons remarqué l'existence de deux approches proposées par la GP pour gérer le changement dans les organisations. D'abord, nous trouvons une **approche opérationnelle** basée sur les techniques et les outils de la GP, plus

spécifiquement, les référentiels et les standards de la GP, comme le ‘*Project Management Body of Knowledge*’, très connu sous le nom PMBOK®.

La première version du PMBOK® est publiée en 1996 et il a été adapté, à plusieurs reprises, en suivant les évolutions de la GP et des environnements. Ses évolutions constituent sa principale source de force (Takagi et al., 2024). Ensuite, une deuxième approche qui privilégie l’intégration des changements dans l’organisation sous forme de programme, nommée l’**approche organisationnelle**.

L’approche opérationnelle

Plusieurs auteurs et professionnels, notamment Aubry et Hobbs (2011), soutiennent cette première approche **basée sur les outils de la GP**. Ces auteurs déclarent que les organisations n’adopteront pas les outils de la GP que dans le cas où ils montrent un potentiel de créer une valeur ajoutée.

Les projets sont aujourd’hui **un outil** puissant et commun pour changer les organisations ainsi que leur mode de fonctionnement (Nahmias et Crawford, 2008), pour cela, le changement est considéré comme une exigence inévitable dans les projets (Van Marrewijk, 2018). Crawford et al., (2014) affirment que les gestionnaires utilisent des **pratiques et outils** de la GP peu importe le degré du changement organisationnel souhaité. Ils ajoutent que les projets permettent l’implémentation du changement d’une manière structurée. Cela exige que les chefs de projet aient les compétences nécessaires d’abord pour préparer l’organisation au changement, et ensuite, faciliter l’adoption des résultats des projets (Jarocki, 2014).

D’après Jarocki (2014), pour réussir le changement organisationnel, les organisations doivent respecter les normes de la GP. Il souligne également l’importance d’intégrer une bonne conduite du changement dans ces normes, en commençant par l’initialisation et la planification jusqu’à la clôture du projet en passant par son exécution et son contrôle. L’auteur ajoute que les initiatives du changement lancées, menées et exécutées sans le respect de ces normes peuvent produire « *un chaos plutôt qu’un*

changement organisationnel bénéfique » [Traduction libre] (Jarocki, 2014, p. 3). Par ailleurs, le succès des projets dépend dorénavant de la bonne réalisation des plans de la GP qui intègrent cohéremment le plan de la GC (*Ibid.*).

Le PMI® a publié en 2014 un article intitulé '*one solution for project success – project and change management in the PMBOK® guide*'. Dans cet article, l'auteur Jarocki (2014) propose la manière d'intégrer des pratiques managériales de la gestion du changement dans tous les processus et les domaines de connaissances du guide PMBOK®. L'auteur affirme que cela est nécessaire tout au long du cycle de vie d'un projet. Il justifie cette proposition par deux éléments principaux.

Premièrement, le fait que les praticiens de la GP ont du mal à intégrer et à reconnaître les activités de la GC au sein de la GP. Et deuxièmement, le fait d'avoir deux plans séparés, d'une manière que le premier concerne l'équipe de projet et l'autre concerne l'équipe du changement signifie que l'organisation a dévié de « *la route du succès* » [Traduction libre] (p. 4). Pour cette raison, l'auteur propose l'élaboration d'un seul plan qui intègre à la fois les deux perspectives pour améliorer la qualité globale du projet et faciliter l'adoption de ses résultats (Jarocki, 2014).

Dans ce qui suit, nous nous intéressons à identifier les activités de la GC recommandées par Jarocki (2014) et le PMI® pour chaque groupe de processus et pour chaque domaine de connaissances du PMBOK®. Cette solution proposée consiste à intégrer d'une façon concrète les pratiques et les outils de la GC aux cinq groupes de processus de la GP ainsi qu'aux dix domaines de connaissances de la cinquième version du standard PMBOK®. Cela pourrait aider à réussir les projets de changement.

Le PMBOK® définit les groupes de processus comme : « *un regroupement logique d'entrées, d'outils, de techniques et de sorties de la gestion de projet* » (Project Management Institute, 2017a, p. 18). La sixième version de ce référentiel contient cinq groupes, à savoir : l'initialisation, la planification, l'exécution, la maîtrise et la clôture du projet. À noter que l'auteur a utilisé la cinquième version du PMBOK® publiée en

2013 comme référence, toutefois, les domaines de connaissances sont restés les mêmes dans la version ultérieure publiée en 2017. Dans lesquels, nous trouvons plusieurs concepts de la GC qui devraient être exploités par les chefs de projet (Jarocki, 2014).

Nous avons élaboré le tableau suivant pour synthétiser cette première juxtaposition des pratiques de la GC dans les cinq groupes de processus du PMBOK® selon les recommandations du Jarocki (2014) et du PMI®.

Tableau 2

Juxtaposition des pratiques de la gestion de changement avec les groupes de processus du PMBOK®

Groupe de processus	Définition/étapes principales	Pratiques de la GC recommandées
Initialisation	Définir le nouveau projet Élaborer la charte du projet Identifier les parties prenantes	S'intéresser également aux parties prenantes utilisatrices finales des livrables. Prendre en considération les facteurs humains, techniques et organisationnels liés au projet dans l'élaboration de sa charte.
Planification	Élaborer le périmètre du projet Identifier les plans d'action nécessaires pour réaliser le projet.	Intégrer une planification solide de la GC. S'intéresser au changement induit par le projet. Impliquer dès le départ les utilisateurs finaux des résultats et livrables.
Exécution	Réaliser le travail défini dans le plan de management du projet.	Mettre en place des actions et pratiques de la CG tout au long du projet. Adapter l'exécution du projet aux facteurs de la GC.

Groupe de processus	Définition/étapes principales	Pratiques de la GC recommandées
Contrôle et maîtrise	Suivre, contrôler et de réguler l'avancement du projet.	Veiller aux réactions des agents face aux changements induits par l'exécution du projet. Répondre aux attentes des parties prenantes tout au long du projet.
Clôture	Clôturer formellement un projet.	Assurer l'adoption et l'utilisation du résultat et/ou du livrable. Prendre en compte que la clôture d'un projet doit être au moment où les objectifs attendus sont réalisés.

Premièrement, Jarocki (2014) suggère, au niveau de **l'initialisation d'un projet**, qu'il est essentiel d'identifier les parties prenantes en incluant, non seulement celles qui indiquent les exigences et les attentes, mais aussi celles qui vont utiliser les livrables et seront impactées par les décisions et les activités du projet. Ces exigences doivent prendre en considération également les facteurs humains, techniques et organisationnels liés au projet au même niveau d'importance.

Deuxièmement, en ce qui concerne le groupe de processus de **la planification**, l'auteur propose pour les chefs de projet de garder à leur esprit que l'objectif global est de créer de la valeur pour l'organisation. Selon lui, cela se fait par l'utilisation du livrable du projet et non seulement par l'obtention du livrable lui-même. Cela exige d'intégrer une planification solide de la gestion du changement induit par le projet dans l'organisation et d'impliquer dès le départ l'ensemble des parties prenantes, notamment celles qui seront les utilisatrices finales des résultats et livrables.

Troisièmement, l'auteur suggère qu'au niveau de **l'exécution** du projet, les organisations peuvent consulter un expert en GC. Cette suggestion vise à comprendre les actions bénéfiques et pertinentes à mettre en place pour faciliter l'adaptation du comportement des agents qui mèneront aux résultats souhaités. D'après la même

source : « *un projet bien mené sera adapté aux facteurs de gestion du changement qui affectent l'exécution du projet et tiendra compte de ces facteurs tout au long du cycle de vie du projet* » [Traduction libre] (Jarocki, 2014, p. 9).

Quatrièmement, pendant le **contrôle** du projet, l'auteur propose de bien veiller aux réactions des agents face aux changements induits par l'exécution du projet. Même si celui-ci n'est pas encore terminé et il est toujours en exécution. Cela explique la nécessité de répondre aux attentes des parties prenantes tout au long du projet. L'auteur présente comme exemple « *si l'équipe de projet entend du scepticisme ou du mécontentement à l'égard de l'initiative, elle doit engager ces parties prenantes à comprendre leurs préoccupations et à apporter les changements nécessaires en réponse* » [Traduction libre] (Jarocki, 2014, p. 9).

Finalement, dans cette approche, **la clôture du projet** est la plus importante et elle demande le plus d'attention. Car, souvent, les projets sont clôturés avec la livraison du résultat à l'organisation. Pourtant, et comme mentionné précédemment, l'auteur se base dans sa proposition sur la création de la valeur, et selon lui, l'adoption et l'utilisation du résultat et du livrable assurent celle-ci. Prenant en compte aussi que la clôture d'un projet doit être au moment où les objectifs attendus sont réalisés et son adoption organisationnelle est assurée.

En ce qui concerne **les domaines de connaissances** du management de projet, la sixième version du PMBOK® compte dix domaines de connaissances à savoir : la gestion de l'intégration, du périmètre, de l'échéancier, des coûts, de la qualité, des ressources, des communications, des risques, des approvisionnements et des parties prenantes du projet. Toutefois, nous ne trouvons pas un domaine de connaissances particulier dans le PMBOK® nommé '*gestion du changement organisationnel*', à l'opposé, ses outils et ses techniques sont intégrés dans les dix domaines du standard en question (Jarocki, 2014). Il est, donc, de la responsabilité du chef de projet de les reconnaître et les exploiter pour créer une valeur ajoutée (*Ibid.*).

Nous résumons dans le tableau suivant cette deuxième juxtaposition des pratiques de la GC aux différents domaines de connaissances du PMBOK®.

Tableau 3
Synthèse de la juxtaposition des pratiques de la gestion de changement avec les domaines de connaissances du PMBOK®

Domaine de connaissances	Définition	Pratique de la gestion de changement
La gestion de l'intégration	Coordonner l'ensemble des activités et des processus du projet.	Intégrer les activités de la GC dans l'ensemble des étapes du projet. Inclure à la charte du projet les bénéfices attendus du changement.
La gestion du périmètre du projet	Assurer que tout le travail requis, et seulement le travail requis, est effectué.	Inclure au périmètre des éléments de la GC et les résultats attendus du changement.
La gestion de l'échéancier du projet	Gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu.	Inclure dans le calendrier des activités de la GC comme la formation et l'accompagnement.
La gestion des coûts du projet	Gérer le projet d'une façon à ce qu'il soit achevé avec le budget approuvé.	Inclure les coûts liés à la préparation de l'organisation aux changements.
La gestion de la qualité du projet	Élaborer la politique de qualité de l'exécution et du livrable du projet.	Définir les critères de qualité en incluant ceux de la CG.
La gestion des ressources du projet	Identifier, obtenir et gérer les ressources requises pour garantir l'achèvement du projet.	Prévoir le recrutement d'experts en GC. Identifier et encourager les promoteurs du changement parmi les membres de l'équipe projet.
La gestion des communications du projet	Assurer la planification, la collecte, la création, la distribution et la gestion des informations du projet.	La communication doit être fluide et dans les deux sens. Un élément incontournable de la réussite des projets de changement.
La gestion des risques du projet	Planifier la gestion des risques et les réponses nécessaires à leur concrétisation.	Prendre les risques organisationnels et humains au même niveau d'importance que les risques techniques liés au projet.

Domaine de connaissances	Définition	Pratique de la gestion de changement
La gestion des approvisionnements du projet	Planifier l'acquisition des produits ou des services nécessaires pour l'exécution du projet.	Prendre en considération les exigences organisationnelles dans l'identification et l'acquisition des produits et services.
La gestion des parties prenantes du projet	Analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet.	<p>Leur satisfaction est un élément déterminant entre le succès et l'échec.</p> <p>L'engagement des parties prenantes est une condition de l'adoption organisationnelle du résultat du projet.</p> <p>S'intéresser à la gestion de l'engagement des utilisateurs du livrable.</p>

Dans un premier temps, dans le domaine de **la gestion de l'intégration du projet**, le chef de projet doit intégrer les activités de la GC dans l'ensemble des étapes du projet (Jarocki, 2014). En incluant, d'abord, dans la charte du projet les avantages escomptés du changement organisationnel, puis, dans le plan du projet, les activités nécessaires à la préparation de l'organisation afin de faciliter l'adoption de ses résultats (*Ibid.*).

Dans un deuxième temps, dans le domaine de **la gestion du périmètre du projet**, l'auteur suggère d'inclure des éléments de la GC comme : « *la planification de la communication, le développement des compétences et l'engagement continu des parties prenantes* » [Traduction libre] (p. 12). Dans le cas où un chef de projet délègue la GC à une équipe particulière, il perd le contrôle et la vision d'un élément fondamental du périmètre du projet. L'auteur suggère également d'introduire dans le périmètre des activités comme le soutien émotionnel nécessaire dans les phases du changement et des activités pour surmonter la résistance des destinataires du changement.

Dans un troisième temps, au domaine de **la gestion de l'échéancier du projet**, l'auteur met l'accent sur un point essentiel et critique du projet, qui est son calendrier. L'élaboration de l'échéancier fait en sorte que le chef de projet estime la durée des tâches

et les ressources nécessaires pour les accomplir. Le chef de projet doit inclure dans son calendrier des activités de la GC, par exemple, la formation qui prend beaucoup de ressources et de temps. Le calendrier du projet contient bien sûrement la date de début et la date de fin du projet. Sachant que la GP se base sur la création de la valeur comme objectif ultime (Project Management Institute, 2017a, 2021), tout projet doit avoir une fin lorsque le livrable est adopté par l'organisation. Cela exige la planification des activités d'accompagnement et d'évaluation de l'état de préparation avant la date de fin du projet. L'objectif, ici, est d'augmenter les chances de la création de la valeur pour l'organisation (Jarocki, 2014).

Dans un quatrième temps, au domaine de **la gestion des coûts du projet**, l'auteur propose d'inclure les dépenses liées à la préparation de l'organisation pour faciliter l'adoption de la solution apportée par le projet. Parmi ces activités, nous trouvons la formation et le développement des compétences. Selon l'auteur, si on sépare les coûts liés à la GC et ceux de la GP, on risque souvent de les négliger, ce qui menace le succès du projet et mène à sa réalisation avec un dépassement des budgets alloués.

Dans un cinquième temps, au domaine de **la gestion de la qualité du projet**, Jarocki (2014) suggère que l'équipe du projet peut être un mauvais juge de son travail. Ce qui exige un rapprochement fait par d'autres parties prenantes pour mesurer et évaluer la qualité de l'exécution du projet. Il ajoute que le chef du projet doit veiller à satisfaire au maximum possible les attentes des utilisateurs finaux du livrable, pour augmenter la qualité du projet et minimiser la résistance au changement.

Dans un sixième temps, au domaine de **la gestion des ressources du projet**, le chef de projet doit prévoir le recrutement des experts le cas échéant. De plus, parmi les recommandations de l'auteur, pour les chefs de projet, nous trouvons l'identification des premières personnes qui peuvent adopter facilement le changement et devenir des promoteurs de celui-ci. Ce qui encourage les autres hésitants ou résistants à adhérer au changement (Jarocki, 2014).

Dans un septième temps, concernant **la gestion des communications du projet**, nous trouvons un consensus sur l'utilité de la communication dans la GC (Lehmann, 2010). Pour Kotter (1996), il est important pour les organisations d'utiliser tous les canaux de communication dont elles disposent pour communiquer à propos du changement. Enfin, Lehmann (2010) considère la communication comme un élément central de la GC. D'après Jarocki (2014), elle doit être fluide et dans les deux sens, autrement dit, entre l'équipe de projet, qui contient l'équipe du changement, et le reste des parties prenantes. Il suggère pour les chefs de projet de fournir les bonnes informations aux bons moments aux personnes concernées. Cela constitue, pour lui, un élément incontournable de la réussite des projets de changement organisationnel.

Ensuite, nous trouvons la **gestion des risques du projet** comme domaine traité dans un huitième temps. Dans celui-ci, Jarocki (2014) suggère de prendre les risques organisationnels au même niveau d'importance que les risques techniques liés au projet. Les chefs de projet doivent les intégrer dans le plan global des risques du projet, afin de préparer les réponses nécessaires au cas où un risque se concrétise. Ces risques organisationnels ont un grand impact sur l'adoption du livrable, ce qui veut dire un impact direct sur la création de la valeur (Jarocki, 2014). Dans le cas où la GC est confiée à une autre équipe que l'équipe de projet, le chef perd la visibilité et la maîtrise des risques organisationnels (*ibid.*).

L'avant-dernier domaine s'intéresse aux **approvisionnements du projet**, l'auteur propose ici d'intégrer des activités de la GC dans le choix des fournisseurs du projet. Il ajoute que, parmi les responsabilités du chef de projet, nous trouvons la planification de l'accompagnement à mettre en place pour éviter les problèmes de résistances. Cet accompagnement est nécessaire, selon l'auteur, surtout, dans le cas des acquisitions des services nécessaires pour l'exécution du projet.

Le dernier domaine s'intéresse à **la gestion des parties prenantes du projet**, le PMBOK® a ajouté ce domaine particulier à partir de sa cinquième édition. Cela souligne son importance dans la réussite des projets (Jarocki, 2014). Leur satisfaction

est un élément déterminant entre le succès et l'échec du projet (Project Management Institute, 2017a). L'auteur affirme que l'engagement des parties prenantes est une condition de l'adoption organisationnelle du résultat du projet. Donc, il est indispensable pour le chef de projet de gérer leurs engagements ainsi que leurs attentes, afin d'assurer la réussite de son projet et le changement induit par ce dernier.

L'approche organisationnelle

Après avoir présenté l'approche opérationnelle, nous nous intéressons dans cette section à la présentation de la deuxième approche, à savoir : **l'approche organisationnelle**. En résumé, cette dernière se base sur le regroupement des projets de changement dans des programmes intégrés dans les organisations.

Les projets de changement sont souvent traités comme des projets isolés (Engwall, 2003 ; Lehtonen et Martinsuo, 2008), pourtant, ils sont toujours attachés à leur contexte technique (Johansson et al., 2007) et à leur environnement organisationnel (Lehtonen et Martinsuo, 2008). Pour cela, les organisations s'intéressent à l'utilisation d'un ensemble de projets comme des outils pour implémenter les changements organisationnels (Jääskä et al., 2025; Johansson et al., 2007; Lehtonen et Martinsuo, 2008b; Pellegrinelli, 2002) et transformer leur mode de fonctionnement (Nahmias et Crawford, 2008).

L'utilisation de plusieurs projets, en même temps, pour effectuer le changement a engendré une demande de regrouper ces projets dans une forme plus cohérente (Pellegrinelli, 1997), notamment dans le cadre des programmes (Vuorinen et Martinsuo, 2018). Car, un programme existe pour apporter du changement dans l'organisation, en utilisant plusieurs projets et les ressources allouées par la même organisation (Lehtonen et Martinsuo, 2008).

Un programme de changement fait référence à « *un ensemble de projets et d'actions interconnectées qui sont coordonnées, gérés et contrôlés de manière stratégique* » [Traduction libre] (Vuorinen et Martinsuo, 2018, p. 585), l'atteinte des objectifs de ces

programmes nécessite leur intégration au sein de l'organisation mère (Jääskä et al., 2025; Vuorinen et Martinsuo, 2018). Il est composé de plusieurs projets qui touchent plusieurs unités organisationnelles (Lehtonen et Martinsuo, 2008). Ces projets sont liés les uns aux autres (Jääskä et al., 2025; Lycett et al., 2004), ils ont des objectifs différents qui forment, collectivement, l'objectif général du programme (Lehtonen et Martinsuo, 2008). Un programme se caractérise par un degré élevé d'ambiguïté, de complexité et d'incertitude (Thiry, 2002), qui en résultent de la variété de ses parties prenantes, qui ont, souvent, des demandes et intérêts très variés (Thiry, 2004). Pour réaliser l'objectif général d'un programme, il est essentiel d'atteindre les objectifs de chaque projet lié au programme en question (Lycett et al., 2004).

Quant à la gestion de programme, le PMI® la définit comme : « *l'application de connaissances, de compétences et de principes à un programme pour atteindre les objectifs du programme et pour obtenir des avantages et un contrôle non disponibles en gérant les composants du programme individuellement* » (Project Management Institute, 2017a, p. 14). Selon cette approche, dans le but d'effectuer le changement organisationnel souhaité, la gestion de programme vise la coordination entre les activités des composantes du programmes (Association for Project Management, 2019). Pour cela, cette coordination est une nécessité pour le succès du changement organisationnel (Pellegrinelli, 2002). La gestion de programme est considérée comme « *un vecteur courant de changement et d'innovation dans les organisations* » [Traduction libre] (Lehtonen et Martinsuo, 2008a, p. 21).

Bien évidemment, les programmes ont besoin d'intégration dans leur organisation, car, elle représente leur terrain d'exploitation (Lehtonen et Martinsuo, 2008) et la cible du changement lui-même (Jääskä et al., 2025; Johansson et al., 2007). À cet égard, la réussite du programme exige que l'organisation et l'équipe du changement travaillent ensemble, pour intégrer les projets de changement dans l'organisation (Lehtonen et Martinsuo, 2008).

L'intégration est considérée, ici, comme : « *la mesure dans laquelle des composantes organisationnelles distinctes et interdépendantes constituent un tout unifié* » [Traduction libre] (Barki et Pinsonneault, 2005, p. 166). Pour Vuorinen et Martinsuo, elle fait référence au « *processus consistant à réaliser l'unité d'effort entre les projets d'un programme et à assurer l'alignement entre le programme et les besoins de l'organisation mère* » [Traduction libre] (2018, p. 585). Elle peut inclure tous les types des unités organisationnelles, comme : « *les départements, les fonctions, les processus, les systèmes, les personnes et la technologie* » [Traduction libre] (Lehtonen et Martinsuo, 2008, p. 155), d'une seule organisation ou de plusieurs (*Ibid.*). Elle peut utiliser des techniques formelles réglementées ou encore des techniques informelles (Vuorinen et Martinsuo, 2018).

Afin d'éviter l'ambiguïté, Lehtonen et Martinsuo (2008) suggèrent que ces projets doivent être convenablement connectés et attachés à leur organisation, et, en même temps, doivent être distingués des tâches quotidiennes de celle-ci. Le degré de l'intégration des projets de changement dans leur organisation a un effet direct sur leur réussite (Johansson et al., 2007). La littérature de la GP présume que l'intégration est demandée même si elle engendre des coûts supplémentaires (Lehtonen et Martinsuo, 2008).

1.2.2 Tensions et combinaisons entre la gestion de changement et la gestion de projet

Les deux disciplines concernées par notre recherche représentent deux domaines fortement liés, ce qui donne la naissance à gérer des changements dans les organisations en tant que des projets (Lehmann, 2010). À travers une revue de la littérature, nous avons constaté l'existence de deux groupes d'avis. En premier lieu, l'existence des tensions et des conflits entre la GP et la GC, ainsi qu'à l'intérieur de chaque discipline. Ensuite, en deuxième lieu, l'existence des combinaisons entre les deux domaines. Ce deuxième élément est considéré comme une base de collaboration entre la GP et la GC (Gordon et Pollack, 2018).

Nous traitons dans la présente section les points de tensions et de combinaisons entre ces deux disciplines. En premier temps, nous débutons par les tensions à l'intérieur de la GC, puis, à l'intérieur de la GP, et enfin, les tensions persistantes entre la GP et la GC. Dans un deuxième temps, nous traitons les points de combinaisons entre les deux.

1.2.2.1 Tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement

D'après notre élaboration de l'état des connaissances actuelles, comme mentionné plus haut, nous avons constaté non seulement l'existence des tensions entre les deux domaines, mais aussi l'existence des tensions à l'intérieur de chaque domaine. Ce que nous détaillons dans la présente section.

Premièrement, nous traitons les tensions existantes dans la GP. Elles se résument dans le fait que le changement doit être géré selon les normes et la rigueur de la GP ou regroupé dans des programmes intégrés dans l'organisation mère. Autrement, selon l'approche opérationnelle ou selon l'approche organisationnelle. Deuxièmement, nous nous intéressons aux tensions ressorties dans la GC, qui s'articulent principalement sur la perception du changement entant qu'un événement exceptionnel ou naturel dans les organisations. Troisièmement, nous terminons par les tensions existantes entre la GP et la GC. La littérature montre que les tensions existent dans la plupart des organisations, même si elles sont difficiles à être observées (Lindskog et Netz, 2021).

Par rapport à ce qui est indiqué précédemment, les tensions que nous avons trouvées dans la GP au sujet de la gestion du changement se résument dans les tensions entre :

Premièrement, **une approche opérationnelle** basée sur l'application des pratiques de la GP pour piloter et accompagner le changement organisationnel. Sachant qu'il existe plusieurs standards et guides en gestion de projet sur le marché (Takagi et al., 2024), nous nous sommes concentrés principalement sur les publications du PMI® sur ce sujet. Parce que cette institution a une dominance remarquable sur le continent de l'Amérique du Nord dans lequel cette thèse est élaborée. Nous avons trouvé parmi les solutions proposées que Jarocki (2014) a montré que des pratiques et outils de la GC existent

dans l'ensemble des groupes de processus et les domaines de connaissances identifiés par le PMBOK®.

Deuxièmement, **une approche organisationnelle** basée sur le regroupement des projets de changements dans des programmes et les intégrer d'une manière adéquate dans l'organisation mère, de telle façon qu'ils seront attachés à leur l'organisation et à la fois séparés du travail quotidien (Johansson et al., 2007 ; Pellegrinelli, 2002). Selon Lehtonen et Martinsuo (2008), un grand nombre de programmes de changement n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs à cause de l'absence d'engagement et d'implication des acteurs organisationnels (Lehtonen et Martinsuo, 2008).

Quant à la GC, les auteurs ont essentiellement deux points de vue divergents, qui se résument dans le fait de savoir si le changement est épisodique ou continu (Foucher, 2018). D'un côté, le premier point de vue présume que **le changement est un événement planifié et épisodique** dans la vie des organisations. Ce type regroupe les changements radicaux qui ont pour but de transformer une organisation dans un délai de temps bien défini (Weick et Quinn, 1999). Autissier et al., (2018) mentionnent que plusieurs auteurs et chercheurs considèrent le changement comme exceptionnel qui nécessite d'être géré pour que l'organisation regagne son état stable. D'autres chercheurs mentionnent que le changement se produit lorsque les organisations s'écartent de leur état d'équilibre et de stabilité (Weick et Quinn, 1999).

Selon Masmoudi (2020), le changement organisationnel n'est pas un processus spontané, il est plutôt **déclenché** par des facteurs externes ou internes, comme les opportunités ou les problèmes liés à l'environnement. La nature concurrentielle de l'environnement et la mondialisation représentent les facteurs essentiels qui poussent les organisations à planifier le changement organisationnel (Burnes, 2004 ; By, 2007; Kotter, 1996). Dans le but de réussir le changement, les organisations doivent désigner un gestionnaire ou responsable de changement (Masmoudi, 2020).

De l'autre côté, nous trouvons le deuxième point de vue, selon lequel les auteurs affirment que **le changement est un processus continu et inévitable** (Armenakis et Harris, 2009 ; Tsoukas et Chia, 2002). Il représente une nécessité constante qui est loin d'être inhabituelle (Abrantes et Figueiredo, 2013). Les acteurs organisationnels doivent seulement le rechercher parce qu'il existe toujours dans leurs organisations (Feldman, 2000).

D'après Tsoukas et Chia (2002), les gestionnaires, qui perçoivent les organisations comme stables et le changement comme un événement épisodique et exceptionnel, ont une compréhension non complète de la réalité de la vie organisationnelle. Ils soutiennent aussi que la stabilité des organisations représente un événement anormal (Tsoukas et Chia, 2002) et une situation extraordinaire (Autissier et al., 2018) qui doit être expliquée (Tsoukas et Chia, 2002).

Il est reconnu que les organisations ont **un besoin continu et une nécessité constante** pour le changement (Abrantes et Figueiredo, 2013 ; Armenakis et Harris, 2009). En adoptant cette approche, selon plusieurs auteurs, le changement ne débute jamais, car, il ne s'arrête jamais dans la vie de l'organisation (Van de Ven et Sun, 2011 ; Weick et Quinn, 1999). Dans l'environnement actuel, le changement est inévitable (van Marrewijk, 2018) et cet « *art du changement continu* » représente la condition préalable à la réussite des organisations (Chédotel, 2005, p. 129).

D'après Tsoukas et Chia (2002), le changement est **un processus continu** et n'est plus un événement exceptionnel dans la vie des organisations. D'autres auteurs, comme Van de Ven et Sun (2011), confirment cela en affirmant que le changement est « *un processus continu et sans fin de la vie organisationnelle* » (p. 58). Dans cet ordre d'idées, le changement n'a ni une date de début ni une date de fin (Weick et Quinn, 1999). De plus, les modèles de changement organisationnel ne sont plus adéquats pour répondre aux demandes du changement et d'adaptation continus (Stebbing et Braganza, 2009).

Tsoukas et Chia (2002) ont utilisé le terme ‘*organizational becoming*’ ou le *devenir organisationnel*, qui fait référence aux changements mineurs sans fin ainsi qu’à la fluidité constante des organisations au fil du temps. Ces auteurs affirment que, même dans les pratiques perçues stables, comme les routines organisationnelles, exécutées par les humains, nous trouvons des traces mineures de changements (Tsoukas et Chia, 2002), prenant l’exemple des réajustements organisationnels (Feldman, 2000). D’après Tsoukas et Chia, ces routines contiennent « *des graines du changement* » [Traduction libre] qui constituent ensemble le changement organisationnel continu (2002, p. 568).

Après l’observation des tensions au sein de chaque domaine, nous nous intéressons aux **tensions observées entre les deux disciplines**. Nous avons identifié certains points de débat dans la littérature et entre les praticiens de la GP et ceux de la GC.

Parmi les points de tensions entre la GP et la GC, nous traitons, en premier temps, **l’origine de chaque discipline**. Autrement, nous trouvons que les origines de la première discipline sont purement de l’ingénierie avec une concentration qui tend vers la planification et le contrôle (Pollack et Algeo, 2016). Tandis que la GC trouve ses origines dans les sciences humaines et de l’organisation (Burnes, 2004 ; Pollack et Algeo, 2016). Elles sont deux domaines académiques basés sur différents contextes théoriques (Pollack et Algeo, 2016), leurs méthodologies et terminologies sont totalement différentes (Hornstein, 2015).

Dans un deuxième temps, nous trouvons une autre dimension de tension qui se résume à la divergence du **rôle du chef de projet et celui du responsable de changement** (Crawford et Nahmias, 2010 ; Pollack et Algeo, 2016). Cet élément constitue un point de débat à la fois au niveau théorique et qu’au niveau pratique (Crawford et Nahmias, 2010). Les professionnels des deux domaines proviennent des milieux fonctionnels et éducatifs différents (Hornstein, 2015) et leur degré de contribution dans la réussite du projet de changement reste non précisé (Pollack et Algeo, 2014).

Il existe une forte concurrence entre les responsables du changement et les chefs de projet sur le marché du travail, par rapport à la personne capable de gérer le changement organisationnel (Crawford et Nahmias, 2010). Même si, dans certains cas, les gestionnaires peuvent être compétents de pratiquer les deux disciplines, toutefois, la plupart entre eux privilégient un rôle ou l'autre (Pollack et Algeo, 2016). Plus précisément, les chefs de projet se concentrent davantage sur la planification des projets, alors que les responsables du changement se focalisent sur la planification de l'implémentation et d'intégration du changement dans l'organisation (Crawford et Nahmias, 2010).

D'un côté, les chefs de projets ou de programmes sont les mieux placés pour piloter des initiatives de changement organisationnel (Biedenbach et Söderholm, 2008 ; Crawford et al., 2014; Pellegrinelli, 1997; Pellegrinelli et al., 2007; Bresnen, 2006; Cicmil, 1999b; Lehtonen et Martinsuo, 2008 ; Kliem, Ludin, et Robertson, 1997; Obeng, 1994; Meredith et Mantel, 1995; Turner et al., 1996). Ce que confirme plus tard une enquête publiée par le PMI. Dans laquelle 86 % des répondants ont déclaré l'utilisation, d'une manière systématique, des techniques normalisées de la gestion de projet et de programme pour mettre en place des efforts de changement organisationnel (Project Management Institute, 2014b).

De l'autre côté, pour d'autres, le responsable qui peut piloter le changement organisationnel devrait avoir un background moins technique et plus axé sur les sciences de l'organisation, comme les ressources humaines et le développement organisationnel (Caluwé et Vermaak, 2003 ; Kanter et al., 1992).

Dans un troisième temps, nous observons que **l'existence des instituts professionnels, des normes et des corpus de connaissances distincts** constitue notre troisième dimension de tensions. Dans ce sens, l'intégration des normes et des processus de la GP et de la GC contribue collectivement à la réalisation des objectifs et à la réussite du projet de changement (Hornstein, 2015). Pourtant, chaque discipline a ses institutions professionnelles, même si celles de la GC ne sont pas assez présentes, comme les

instituts de la GP (Crawford et Nahmias, 2010). Les institutions de la GC, comme le *'Change Management Institute'* le CMI® et *'l'Association of Change Management Professionals'* l'ACMP®, créées respectivement en 2004 et 2011, sont relativement nouvelles par rapport au PMI® et *'International Project Management Association'* IPMA® créées respectivement en 1969 et 1965 (D. L. Hughes et al., 2016).

Selon Bredillet et al., (2013), la mise en œuvre des standards et des normes représente une caractéristique principale de l'économie. Dans le même sens et selon les mêmes auteurs, la conformité aux normes permet aux managers de prendre les meilleures décisions lorsqu'ils font face à l'incertitude et à la complexité. Chaque discipline a ses référentiels, normes et guides de connaissances différents, qui expliquent les meilleures pratiques de chaque domaine (Crawford et Nahmias, 2010).

Néanmoins, les standards populaires de la GP, comme le PRINCE2® et le PMBOK®, ne décrivent pas de manière explicite la façon dont les organisations peuvent mettre en œuvre des changements organisationnels (Abrantes et Figueiredo, 2013 ; Crawford et al., 2014; Hornstein, 2015 ; van Marrewijk et Leonore Van den, 2018). Ces normes ne portent pas précisément sur les connaissances et les compétences primordiales à la gestion de ce genre de projet (Nahmias et Crawford, 2008). Elles ne portent pas non plus sur la manière de piloter la transformation organisationnelle introduite par les projets (Cha et al., 2018), ni comment les organisations peuvent maîtriser les situations de la résistance au changement ou comment garantir un changement durable (D. L. Hughes et al., 2016).

Du côté de la norme *'Change Management Body of Knowledge'*— CMBok®, elle considère la GP parmi ses domaines de connaissances (Change Management Institute, 2013; D. L. Hughes et al., 2016). Malgré qu'elle suggère que l'équipe de projet travaille à côté de l'équipe de changement et les deux plans soient élaborés en même temps (Change Management Institute, 2013), elle ne fait pas référence à une intégration des deux équipes ou de leurs tâches (D. L. Hughes et al., 2016).

Enfin, dans un quatrième temps, nous nous intéressons à **l'utilisation et la mobilisation des pratiques d'un domaine précis** pour gérer les projets de changement organisationnel. Dans ce sens et d'un côté, selon Pollack et Algeo (2016), la GC met l'accent sur l'impact du projet sur le facteur humain, tandis que la GP a tendance à se concentrer sur la résolution des problèmes complexes et sur la conception de la solution proprement dite. Pour certains auteurs, l'utilisation des compétences, techniques et outils d'un seul domaine est largement suffisante ou bien elle est exigée pour réussir le projet de changement.

Pour Levasseur (2010), par exemple, l'adoption des modèles et méthodologies de la GC augmente les chances de réussir les projets de changement. L'auteur justifie son point de vue par l'idée qui affirme que la GC et le développement organisationnel sont deux concepts synonymes (Levasseur, 2010). Jarocki (2014) critique largement ce point. Il affirme que cette qualification de la GC comme discipline axée sur le côté humain fait passer un message erroné aux chefs de projet, selon lequel, ils devront se concentrer seulement sur l'aspect technique du projet.

De l'autre côté, certains auteurs et professionnels ont fait référence à l'utilisation de la GP comme le meilleur moyen pour piloter le changement organisationnel, en justifiant cela par l'affirmation que les projets apportent du changement dans l'organisation (Biedenbach et Söderholm, 2008 ; Crawford et al., 2014; Jarocki, 2014 ; Oswick et Robertson, 2009). 'L'Association for Project management' APM® a reconnu dans son standard "APM Body of Knowledge", à la 7ème édition publiée en 2019, qu'à travers les projets, l'organisation peut introduire des changements ainsi que le management de projets est le moyen le plus efficace pour gérer un tel changement (Association for Project Management, 2019).

1.2.2.2 Combinaisons entre la gestion de projet et la gestion de changement

Malgré que la GC est peu présente dans la littérature de la GP (Hornstein, 2015), elle est considérée comme son facteur le plus important (Idogawa et al., 2023).

Dernièrement, le changement organisationnel prend de plus en plus d'ampleur dans cette littérature (Fiedler, 2010 ; Hornstein, 2015 ; Partington, 1996 ; van Marrewijk, 2018). Dans ce sens, Ash (2007) affirme que ces deux domaines sont « *inséparables* » [Traduction libre] (Ash, 2007, p. 1). De plus, pour Wanner (2015), la gestion efficace du changement exige que les organisations, à travers leurs gestionnaires, doivent obtenir un niveau de maturité élevé en matière de combinaison entre la GP et la GC.

Idogawa et al., (2023) considèrent que la GP contribue positivement à la GC. Pour d'autres, les deux sont, également, **complémentaires** qui contribuent ensemble à la réussite des projets (Crawford et al., 2014; Pollack et Algeo, 2016). En suivant cette logique, Fraser-Arnott (2018) affirme que la GC a un manque de compétence au niveau des outils de planification et de suivi des projets, d'après l'auteur, cela peut être facilement comblé avec les pratiques de la GP. Il ajoute que la même chose s'applique à la GP, qui manque des compétences pour traiter les problèmes liés aux êtres humains, comme la résistance au changement ou le manque de communication, et que les compétences de la GC peuvent les combler. Dans cet ordre d'idées, Takagi et al., (2024) affirme que les guides de la GP abordent seulement les concepts fondamentaux de la discipline. Pour cela, Fraser-Arnott (2018) confirme que la combinaison des pratiques des deux disciplines peut augmenter les chances de réussite des projets de changement organisationnel.

Il est suggéré que la réussite des projets regroupe maintenant plusieurs dimensions et non seulement elle se focalise sur les dimensions traditionnelles de la performance des projets (Crawford et al., 2014). Elle inclut d'autres domaines, comme la gestion du changement (*Ibid.*). Ce qui représente l'un des facteurs de combinaisons entre les deux domaines. Par exemple, la formation des chefs de projet, qui « *doit tenir compte de l'impact du changement organisationnel sur le succès et l'échec de la mise en œuvre des projets* » [Traduction libre] (Hornstein, 2015, p. 291).

Hornstein (2015) suggère également aux fournisseurs de certifications en GP, comme IPMA[®] et PMI[®], d'intégrer des modules de la GC dans leur processus de certification.

Car les qualifications offertes par ces institutions professionnelles et les établissements universitaires ne demandent pas que les nouveaux chefs de projet prouvent leurs compétences sur le développement organisationnel ou sur les aspects comportementaux du changement (Pellegrinelli, 2002). Même du côté de la littérature sur la GC, elle propose l'organisation des changements sous forme de projets ou de programmes (Gareis, 2010). Hornstein (2015) considère la concurrence et les tensions entre les deux domaines, plus particulièrement, entre les chefs de projet et les responsables de changement, comme un élément « *contre-productive et constitue un obstacle à la réussite des projets* » [Traduction libre] (p. 295). L'auteur privilégie la coopération et la collaboration pour réaliser les projets de changement.

Pour les professionnels, l'APM® suggère pour les organisations d'adopter une **combinaison de la GP et la GC** pour obtenir le meilleur potentiel du succès, ainsi que réussir l'intégration du changement dans leurs structures (Association for Project Management, 2019). Dans ce sens, le référentiel de la gestion de changement CMBok® appelle de son côté à l'intégration de la GC et la GP (Change Management Institute, 2013; D. L. Hughes et al., 2016). Afin d'illustrer ce point et montrer son importance, le CMBok® a considéré la GP parmi ses 13 domaines de connaissances (Change Management Institute, 2013). Nous trouvons également un autre point de vue qui insiste à considérer la GC comme une composante principale de la GP (Kolodny, 2004).

1.2.3 Synthèse des débats et discussions

Nous avons résumé les tensions ressorties à partir de la littérature (réf. section 1.2.2.1) dans la figure 2. La flèche (A) représente les tensions à l'interne de la GC. Autrement, les tensions entre ceux qui présument que le changement est un événement exceptionnel et épisodique dans la vie de l'organisation, face à ceux qui défendent l'idée selon laquelle le changement est un événement normal, continu et nécessaire dans les organisations.

La flèche (B) représente les tensions entre deux approches de la GP, à savoir une approche opérationnelle et une autre organisationnelle. La première se base sur les outils et référentiels de la GP, comme le PMBOK®. Tandis que la deuxième se base sur l'intégration efficace des programmes de changement dans les organisations.

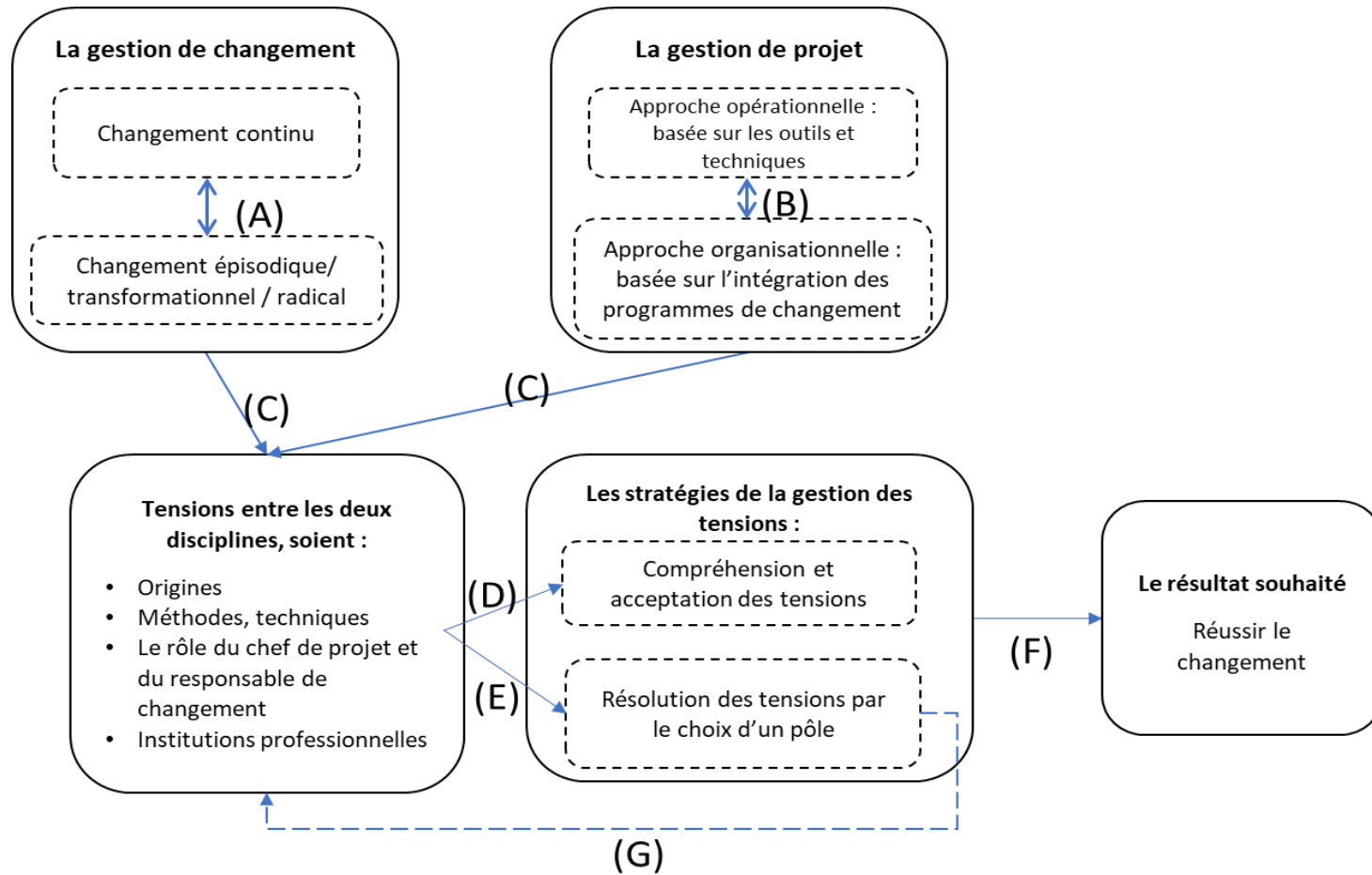
Les deux flèches (C) constituent ensemble les points de tensions entre la GC d'un côté et la GP de l'autre côté. Nous avons relevé de la littérature quatre points essentiels de ces tensions, à savoir : (1) la différence dans les origines de chaque discipline, (2) la divergence des méthodes et techniques utilisées par les praticiens de chaque discipline (3), le rôle du chef de projet et celui du responsable du changement, qui se diffère chacun de l'autre, et dernièrement, (4) la différence entre les institutions professionnelles de chaque discipline, malgré la grande présence des instituts de la GP par rapport à celles de la GC.

Les deux flèches (D) et (E) représentent des alternatives pour la gestion des tensions dans les organisations. La flèche (D) représente la première solution qui consiste à comprendre et accepter les tensions. Quant à (E), elle fait référence à la deuxième alternative, qui consiste à résoudre les tensions par le choix d'un pôle. D'après la littérature, cette dernière alternative, assez utilisée, n'apporte pas de solution face aux tensions, elle ne fait que les renforcer (Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017), ce qui est représenté dans la flèche (G).

Dernièrement, la flèche (F) représente l'influence des stratégies de la gestion des tensions sur la réussite des projets de changement organisationnel.

Figure 2

Synthèse de l'état des tensions entre la GC et la GP ainsi que les tensions à l'intérieur de chaque discipline



Après avoir identifié les deux éléments principaux des combinaisons (réf. section 1.2.2.2) entre les deux domaines, à savoir : que la GP et la GC sont « *inséparables* » (Ash, 2007, p. 1) ainsi que **complémentaires** (Crawford et al., 2014; Pollack et Algeo, 2016). Nous présentons maintenant une synthèse des débats et discussions autour des combinaisons et similarités entre les deux domaines, comme il est expliqué au tableau ci-dessous.

Tableau 4

Résumé des similarités entre les caractéristiques des approches de la gestion de projet et de la gestion de changement

		Gestion de projet	
		Organisationnelle	Opérationnelle
Gestion du changement	Continu	<p>Cellule (A)</p> <p>Caractéristiques partagées entre l'approche organisationnelle et le changement continu</p>	<p>Cellule (C)</p> <p>Caractéristiques partagées entre l'approche opérationnelle et le changement continu : ex. des méthodes agiles</p>
	Épisodique, radical	<p>Cellule (B)</p> <p>Caractéristiques partagées entre l'approche organisationnelle et le changement transformationnel : ex. les changements liés aux transformations des PMO</p>	<p>Cellule (D)</p> <p>Caractéristiques partagées entre l'approche opérationnelle et le changement radical et transformationnel</p>

En plus que la GP et la GC sont deux domaines **inséparables** et **complémentaires**, comme justifié précédemment, nous avons constaté, dans la littérature, l'existence de plusieurs autres similarités. Premièrement, entre les caractéristiques de l'approche organisationnelle de la GP et celles du changement continu, ce cas est présenté à la cellule (A) du tableau ci-dessus. Autrement, l'approche organisationnelle consiste à regrouper les projets de changements dans des programmes qui sont à leur tour intégrés

dans leur organisation mère (Jääskä et al., 2025; Johansson et al., 2007; Lehtonen et Martinsuo, 2008b). Quant au changement continu, les auteurs proposent que le changement soit toujours présent et intégré dans l'organisation (Van de Ven et Sun, 2011 ; Weick et Quinn, 1999).

Deuxièmement, à la cellule **(B)**, nous trouvons le cas de l'approche organisationnelle et le changement épisodique ou radical, comme dans l'exemple des changements des PMO. La littérature et la pratique montrent que la durée moyenne de vie d'un PMO est de trois ans (Bredillet et al., 2018b). Ils sont, aussi, souvent perçus comme instables (Bredillet et al., 2018a) et fréquemment en transition d'une structuration à l'autre (Aubry, Hobbs, et al., 2010). Nous rappelons que l'approche organisationnelle consiste à intégrer les projets de changement dans des programmes (Jääskä et al., 2025; Johansson et al., 2007; Lehtonen et Martinsuo, 2008b) que des bureaux des projets gèrent. À travers cette intégration, les organisations créent un changement radical dans leur structure lors de la création et le renouvellement des PMO.

Troisièmement, nous avons constaté des similarités entre l'approche organisationnelle et les caractères du changement continu. Ce cas est représenté à la cellule **(C)**, qui est observable dans l'utilisation des méthodes agiles, par exemple. Pour certains auteurs, ces méthodes permettent aux organisations d'instaurer facilement des changements organisationnels (Lindskog et Netz, 2021). Elles offrent également une grande souplesse permettant une adaptation fluide face aux changements des environnements dynamiques (Kaufmann et al., 2020). Elles consistent à découper le changement souhaité en petites tâches faciles à réaliser, qui constituent le projet du changement. Les auteurs définissent le changement continu comme l'ensemble des changements mineurs, une fois regroupés, l'organisation obtiendrait le changement souhaité (Tsoukas et Chia, 2002).

Dernièrement, nous avons remarqué que les particularités du changement radical et épisodique sont très proches des caractéristiques de l'approche opérationnelle. Nous rappelons que le premier élément consiste à élaborer un changement bien planifié et

piloté par un chef de projet ou un responsable de changement (Masmoudi, 2020). Tandis que le deuxième élément consiste à utiliser les techniques de la GP pour piloter un changement (Jarocki, 2014). Autrement, planifier le changement selon les compétences de la GP, avec une date de début et une date de fin, un périmètre clair, désigner une personne capable de le conduire jusqu'à son terme, etc. Ce cas est représenté dans la cellule (D).

1.3 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE (MANAGÉRIALE ET THÉORIQUE)

L'objectif de la présente section est de définir la problématique spécifique de la présente thèse, autrement, définir « *la situation à interroger scientifiquement* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 85). Pour ce faire, nous commençons, par la détermination du sujet de recherche, en identifiant la piste d'étude qui nous intéresse. Puis, nous entamons la définition de la problématique managériale. Ensuite, nous mettons en lumière la problématique théorique sous-jacente. Finalement, nous présentons l'articulation visuelle de la problématique spécifique sous forme d'un cadre conceptuel préliminaire.

Pour construire **une problématique solide**, Paillé et Mucchielli (2021b) ont proposé trois éléments. Premièrement, d'effectuer une première recherche documentaire sur le sujet à étudier, nous avons présenté cet élément à la section 1.2, en présentant un état de l'art sur les enjeux liés au changement organisationnel, l'insatisfaction envers ses résultats et ses taux d'échec. Deuxièmement, les auteurs ont proposé d'effectuer une recension des avis d'experts et praticiens du domaine. Pour répondre à cet élément, nous avons effectué des recherches et mobilisé des connaissances publiées par les experts dans les guides de la GC et la GP, comme les guides PMBOK® en GP et le CMBOK® en GC. Finalement, les auteurs proposent d'effectuer « *d'une préenquête ou d'un premier contact avec le terrain et/ou les phénomènes à étudier* » (p.86). Nous avons effectué cette étape lors de notre résidence en entreprise, nous présentons plus de détails à ce sujet ci-dessous.

À travers l'élaboration de l'état de l'art, nous avons identifié quelques solutions proposées aux niveaux théorique et pratique pour faire face aux enjeux majeurs du changement organisationnel. Nous avons remarqué l'existence des tensions entre la GP et la GC entant que deux disciplines indépendantes, aussi qu'à l'intérieur de chaque discipline.

Malgré le développement de ces solutions proposées dans chaque domaine, nous avons constaté l'existence d'**une insatisfaction persistante** envers les résultats des projets de changement organisationnel. Nous avons aussi constaté **une difficulté persistante à réussir des projets de changement** au sein des organisations. Stouten et al., (2018) ont soutenu ce point. Ce qui se traduit d'une manière concrète par des taux d'échec élevés des projets de changement.

Pour mieux comprendre la dynamique des interactions entre la GP et la GC, ainsi que dans le but d'améliorer les taux de réussite des projets de changement, nous visions, à travers notre thèse, **de traiter différemment ce sujet**. Plus précisément, d'une façon à mieux agir en apportant des **connaissances utiles et exploitables** pour faire face aux enjeux majeurs liés à la réussite des projets de changement. Autrement, dans notre recherche, nous nous intéressons aux impacts de ces tensions sur les résultats des projets de changement organisationnel.

À partir de ces constats, nous menons cette étude, selon une nouvelle perspective, à savoir :

**L'étude des tensions entre la gestion de projet et la gestion de
changement sous l'angle de la théorie des paradoxes et la théorie
des conventions.**

Le choix de la **théorie des paradoxes** se justifie par l'hypothèse selon laquelle le changement organisationnel implique « *un ensemble complexe de tensions, de demandes concurrentes, de conflits, de contradictions et de dilemmes* » [Traduction libre] (Bledow et al., 2009, p. 306). Ainsi qu'aujourd'hui, il est plus important que

jamais pour les gestionnaires de comprendre l'intérêt du traitement des tensions vécues dans les organisations (Smith et al., 2017), de les apprécier (Sutherland et Aaron, 2011) et de réagir d'une manière différente (Smith et al., 2017). En effet, le fait de « *gérer le changement, c'est invariablement gérer les paradoxes* » [Traduction libre] (Nasim et Sushil, 2011, p. 186).

Quant à la **théorie des conventions**, elle permet de résoudre des problèmes d'incertitude en étudiant comment les acteurs, qui sont supposément rationnels, réagissent et décident dans des situations d'incertitude (Gomez, 1994). D'après Bredillet et al., (2013), les pratiques de gestion ne peuvent pas donner des recommandations pertinentes pour faire face aux situations caractérisées par un degré élevé d'incertitude. La théorie des conventions permet aux managers de mieux comprendre les raisons derrière les actions des acteurs organisationnels (Gomez, 2006). Elle présente « *une véritable alternative pour analyser les organisations et leurs modes de fonctionnement et s'interroger sur les déterminants du comportement de leurs acteurs* » (*Ibid.*, p. 217).

1.3.1 Problématique managériale

En relation avec ce qui est mentionné plus haut, et dans un environnement imprévisible en évolution rapide, les changements planifiés ne sont plus appropriés pour atteindre les objectifs escomptés (Biedenbach et Söderholm, 2008). Les modèles et méthodes de changement « *start-stop* » ne répondent plus aux exigences des environnements actuels (Stebbins et Braganza, 2009, p. 28). Ils sont aujourd'hui incapables de faire face à la dynamique et à l'accélération des environnements (Marshak, 2004). Pour cela, les organisations ont tendance à échouer dans la création et la gestion des projets de changement (Stouten et al., 2018). Car ce dernier est très complexe et ne pourrait pas se résumer dans une « *une formule en n étapes* » [Traduction libre] (Graetz et Smith, 2010, p. 137).

De plus, selon une revue systématique menée par Jääskä et al., (2025), nous trouvons que malgré le rôle central du changement dans les projets et son importance pratique, il est étonnant de constater que la littérature en GP porte encore une attention limitée à la gestion du changement induit par les projets eux-mêmes. Cette lacune justifie la nécessité d'examiner plus attentivement comment les gestionnaires intègrent la dimension du changement dans la conduite des projets organisationnels (Jääskä et al., 2025)

Ce qui engendre, bien évidemment, **des conséquences néfastes** aux organisations. Principalement, à cause des coûts élevés investis dans les initiatives stratégiques et les projets de changement organisationnel ainsi qu'à la perte du temps et de ressources qui en découle. Cela justifie notre adoption de la nouvelle perspective, comme cité dans la section précédente.

Pendant un demi-siècle, la stabilité était reconnue comme un état normal dans la vie des organisations, tandis que le changement était considéré comme l'événement exceptionnel (Autissier, Johnson, et al., 2018 ; Sutherland et Aaron, 2011) qui doit être géré rapidement pour se rendre à nouveau à l'état stable (Sutherland et Aaron, 2011). Dans cette optique, les managers rencontrent des tensions entre « *le besoin de changer et de s'adapter et leur désir d'ordre et de stabilité* » [Traduction libre] (Smith et Lewis, 2011, p. 383).

Au niveau managérial, prenant en compte que : (1) l'intérêt de traiter des demandes concurrentes est primordial pour les managers (W. Smith et al., 2017) et (2) le changement organisationnel est reconnu par des caractéristiques contradictoires qui ont une nature paradoxale (Maitlis et Sonenshein, 2010 ; Nasim et Sushil, 2011) :

La théorie des paradoxes nous permet d'adopter une perspective alternative au regard des tensions liées aux projets de changement et aux tensions entre la gestion de projet et la gestion du changement.

Selon cette perspective, les managers peuvent traiter simultanément des demandes concurrentes (Smith et Lewis, 2011). Elle permet également de « *libérer les managers et les chercheurs de la pensée conventionnelle en offrant un cadre plus large pour explorer des phénomènes complexes qui apparaissent contradictoires et contre-intuitifs* » [Traduction libre] (Sutherland et Aaron, 2011, p. 538).

Quant à **la théorie des conventions**, et comme mentionné précédemment, les projets de changement se caractérisent par un degré très élevé d'incertitude. Dans ce sens, la théorie des conventions représente une « *procédure de résolution collective de problèmes caractérisés par l'incertitude* » (Gomez, 1994, p.133). D'une manière résumée, la convention apparaît selon les étapes suivantes : tout d'abord, lorsqu'un groupe de personnes partage l'idée d'un comportement approprié face à une situation d'incertitude. Ensuite, ce comportement évolue en un mimétisme rationnel qui conduit finalement, à travers son adoption par un nombre d'individus, à la naissance de la convention (Gomez, 1994, 1996). En suivant cette logique :

La théorie des conventions nous permettra de développer des conventions particulières capables de traiter adéquatement les situations d'incertitudes liées aux projets de changement ainsi qu'aux situations liées à la gestion des tensions entre la gestion de projet et la gestion du changement.

De plus, il convient de noter, à ce niveau, que notre **résidence en entreprise**, effectuée dans une entreprise de service balayage des rues et fabrication des équipements basée dans la province du Québec, nous a permis d'identifier certaines observations qui mettent en évidence la pertinence et l'importance de notre sujet de recherche, nous décrivons en détail le terrain de recherche à la section 3.3.5.1.

Premièrement, nous avons constaté la mise en œuvre de diverses pratiques de la GP, telles que l'élaboration des planifications rigoureuses et l'utilisation d'indicateurs de performance. Deuxièmement, l'entreprise a également adopté d'autres pratiques liées

à la gestion du changement, notamment la communication et la mobilisation du modèle en huit étapes de Kotter.

Ces deux éléments ont été pratiqués pour gérer les projets de changement organisationnel lancés par l'entreprise. Par ailleurs, au cours de notre résidence, nous avons été témoins de deux événements significatifs. D'une part, l'abandon d'un projet de changement en cours d'exécution. D'autre part, l'échec d'un autre projet de changement. Nous avons également pu observer les répercussions de ces échecs à divers niveaux, y compris sur le plan financier.

À travers notre recherche, nous visons apporter un éclairage et une compréhension aussi que des solutions pratiques et exploitables à **la problématique managériale**, dans laquelle :

Nous voulons équiper les gestionnaires d'une nouvelle perspective permettant le développement des pratiques managériales nécessaires pour : (a) faire face aux tensions entre la GP et la GC (facteur X), (b) d'exploiter ces tensions (facteur Z) et (c) réussir les projets de changement organisationnel (facteur Y) et éviter les conséquences néfastes de l'échec de ce type de projet.

Car « les solutions mises en place pour faire face aux problèmes d'aujourd'hui pourront devenir les problèmes de demain » (Hassani, 2016, p. 82-83). Cela explique la raison pour laquelle plusieurs solutions proposées par le passé ne donnent plus présentement de bons résultats. Selon Graetz et Smith (2008), la théorie des paradoxes fournit aux gestionnaires les conseils nécessaires qui permettent en premier temps d'identifier les pôles opposés et, en deuxième temps, de comprendre comment les traiter et les exploiter en même temps (Graetz et Smith, 2010).

1.3.2 Problématique théorique sous-jacente

Pour plusieurs chercheurs, dont Armenakis et Harris (2009), les projets de changement sont initiés pour combler la différence existante entre l'état actuel et l'état souhaité d'une organisation. Dans cette logique, ces efforts de changement ne réussissent pas toujours ainsi que les gestionnaires sont obligés de faire face à « *des tensions entre l'ancien et le nouveau* » [Traduction libre] état de l'organisation (Smith et Lewis, 2011, p. 388).

Nous rappelons aussi à ce niveau que : premièrement, les taux d'échec de l'implémentation des projets de changement organisationnel sont élevés (Lines et al., 2015), qui sont estimés à presque 70 % (Bachmann et al., 2024; Burnes, 2015; Kotter, 1996). Deuxièmement, le PMI® a publié en 2014 qu'il existe 149 millions de dollars dans chaque milliard de dollars investi dans l'implémentation des stratégies à cause de manque de compétences et performances de gestion de projet (Project Management Institute, 2014b). Et troisièmement, selon une enquête réalisée en 2011 sur un groupe de 90 000 employés, l'utilisation des médicaments traitant le stress augmente pendant les périodes de changement organisationnel chez les employés (Dahl, 2011). Finalement, le changement organisationnel engendre l'anxiété et l'incertitude chez les personnes touchées par ses activités (Lehtonen et Martinsuo, 2008).

Notre problématique théorique sous-jacente vise à **améliorer et approfondir notre compréhension actuelle** de la dynamique des interactions et des tensions entre la GC et la GP ainsi que son influence sur les résultats des projets de changement organisationnel. Pour cela et d'après ce qui précède, nous pouvons donc identifier la problématique théorique suivante :

Nous mobilisons la théorie des conventions et la théorie des paradoxes comme une nouvelle perspective face aux enjeux identifiés. Cela nous permet de comprendre comment et pourquoi les projets de changement organisationnel n'atteindront pas leurs

objectifs escomptés, ainsi que de proposer des pratiques de gestion pour améliorer les taux de réussite des projets de changement.

Sachant que la logique théorique traditionnelle de la performance a tendance de traiter les tensions et les contradictions par les tentatives de privilégier un pôle ou une extrémité en faveur de l'autre (Sutherland et Aaron, 2011). Nous mobilisons **la théorie des paradoxes** qui favorise l'exploitation des tensions existantes entre les pôles opposés au lieu d'essayer de les atténuer. Cela nous mène à considérer l'importance de la mobilisation de cette perspective paradoxale.

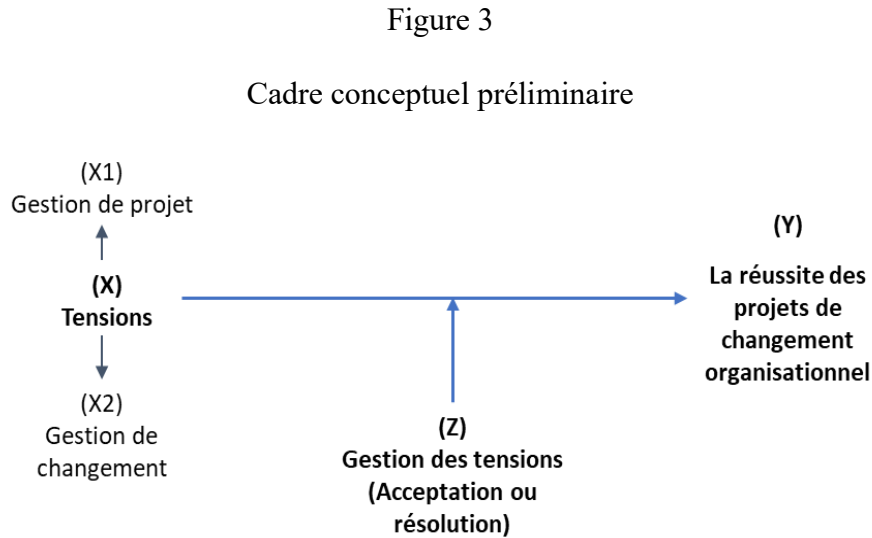
Quant à **la théorie des conventions**, elle apporte un éclairage supplémentaire à notre problématique. Sachant que (1) les projets de changement se caractérisent par un degré très élevé d'incertitude, (2) les conventions apportent des solutions aux problèmes caractérisés par l'incertitude, (3) les standards et les normes sont une forme particulière de conventions (Bredillet, 2003) qui ont un objectif principal de diminuer l'incertitude (Bredillet, 2003 ; Gomez, 1996), nous voulons développer **des pratiques et des connaissances utiles et exploitables**, autrement **des conventions**, permettront d'absorber les tensions entre les deux domaines, plus précisément, mieux gérer ces tensions pour augmenter les taux de réussite des projets de changement.

1.3.3 Cadre conceptuel préliminaire : facteurs et relations à étudier

Après avoir précisé le sujet de recherche, la problématique managériale et la problématique théorique sous-jacente, l'objectif de la présente section est de présenter l'articulation visuelle des facteurs qui découlent de la problématique spécifique sous forme de cadre conceptuel préliminaire. Les concepts d'une théorie et les relations qui relient entre eux donnent aux chercheurs une compréhension plus complète du phénomène étudié (Alvesson et Sandberg, 2013b; Lalancette et Luckerhoff, 2023).

Nous rappelons, également, que notre problématique spécifique consiste à étudier les tensions entre la GP et la GC et leurs influences sur la réussite des projets de

changement organisationnel. À cet égard, nous présentons le cadre conceptuel préliminaire suivant :



À ce niveau, nous précisons que

La théorie des conventions nous permettra de développer des conventions particulières capables d’absorber et d’exploiter les tensions entre la GC et la GP, sous forme de pratiques de la gestion des tensions organisationnelles. Quant à **la théorie des paradoxes**, elle nous permettra de traiter différemment les tensions entre les deux domaines.

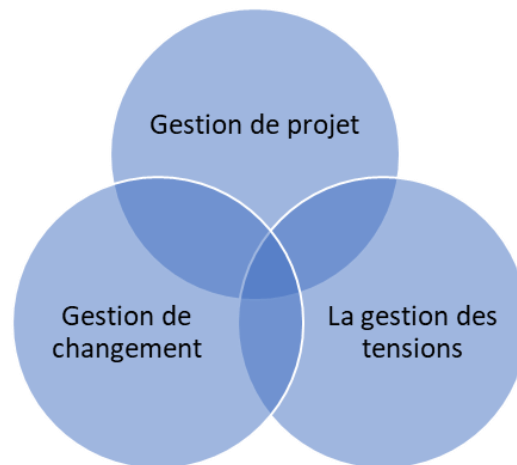
1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE DANS LES CHAMPS DE RECHERCHE

Nous rappelons qu’à travers la problématique spécifique, nous voulons étudier la relation entre les tensions entre GP et GC, et la réussite des projets de changement organisationnel. Sachant que la problématique « *délimite d’une certaine façon le champ d’investigation du chercheur* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 86) et que des pratiques de la GC et de la GP doivent être mobilisées pour gérer efficacement les projets et programmes de changement (Jääskä et al., 2025), nous mobilisons la

littérature ainsi que les travaux de recherche de trois domaines des sciences de la gestion. Ceux-ci sont : la gestion de projet, la gestion de changement et finalement la gestion des tensions.

Figure 4

Les domaines liés au sujet de recherche.



1.4.1 Gestion de changement

Nous mobilisons la littérature de la GC dans la présente thèse. Cette discipline vise à accroître le rendement d'une organisation en l'amenant de son état connu, où l'incertitude est minimale, vers un état moins maîtrisé et moins connu (Corinne, 2016). Dans le même sens, la GC représente une approche générale et globale « *adoptée dans une organisation pour passer d'un état actuel à un état futur souhaitable, en utilisant une approche coordonnée et structurée en collaboration avec les parties prenantes* » [Traduction libre] (Association for Project Management, 2019, p. 210).

Cette littérature nous permet également de mieux définir les concepts liés au changement organisationnel et de connaître les bases et les principes de la discipline.

1.4.2 Gestion de projet

Quant à la littérature du domaine de la GP, elle nous permet de mieux définir nos concepts, d'identifier les solutions pratiques présentes actuellement aux niveaux théorique et pratique. Nous considérons l'importance de cette littérature, car la GP représente un champ des études universitaires en développement dans les sciences de la gestion (Anbari et al., 2013).

La GP est perçue, également, comme une discipline complexe ayant un but de résoudre des situations complexes (Bredillet, 2010). Elle est abondamment pratiquée, par les organisations dans tous les secteurs d'activités, dans le but réaliser les objectifs en respectant les contraintes de délais et de budget (Royer, 2005). Actuellement, ce domaine est devenu un acteur essentiel dans le management des organisations (Aubry, Müller, et al., 2010).

1.4.3 Gestion des tensions

Finalement, en reconnaissant que les tensions sont présentes dans toutes les organisations ainsi que leur gestion nécessite de connaître et gérer des pôles opposés et contradictoires (Sun et Tell, 2024; Sutherland et Aaron, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017), nous prenons en considération la littérature de la gestion des tensions. Car, elle nous permet **de mieux comprendre les tensions** entre la GP et la GC. Ainsi que d'identifier l'apport de leur gestion et exploitation, dans ce sens, selon Vas et Guilmot (2017), l'influence des tensions sur l'organisation dépend principalement de la manière dont les individus gèrent et perçoivent ces tensions.

1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette section a deux objectifs principaux, premièrement, définir les objectifs de recherche, en précisant les objectifs de définitions des facteurs ainsi que les objectifs d'analyse et de compréhension des relations entre facteurs étudiés.

Deuxièmement, définir les questions de recherches qui découlent des objectifs de recherche. Nous présentons dans le tableau suivant une synthèse des objectifs de définitions :

Tableau 5

Synthèse des objectifs de définitions des facteurs.

Facteur		Description
X	X1	La gestion de projet
	X2	La gestion de changement
	X	Les tensions entre la gestion de projet (X1) et la gestion de changement (X2)
Y		La réussite des projets de changement organisationnel
Z		La gestion des tensions organisationnelles

Ainsi que dans le deuxième tableau, une synthèse des objectifs de compréhension et d'analyse des relations entre les facteurs.

Tableau 6

Synthèse des objectifs d'analyse et de compréhension des relations entre les facteurs et les questions de recherche associées

Relation entre facteurs	Objectif de recherche	Question de recherche
$X > Y$	O1 : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y).	Q1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?
$Z > (X > Y)$	O2 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).	Q2 : comment les modalités de la gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?

1.5.1 Objectifs de définition

En lien avec le sujet de recherche, cette section présente trois objectifs de définition. Tout d'abord, elle met l'accent sur **les tensions entre la GP et la GC (X)**. Ensuite, elle s'intéresse à la définition des stratégies de **la gestion de tensions organisationnelles (Z)** et, enfin, elle présente une brève définition de **la réussite des projets de changement organisationnel (Y)**.

1.5.1.1 Définir les tensions entre la GP et la GC (X)

D'après Vas et Guilmot : « *les dialectiques, dilemmes et paradoxes sont des concepts centraux dans l'analyse des tensions organisationnelles* » (2017, p. 383). Quant à Smith et Lewis (2011), ils ont défini ces trois concepts comme suit, les dialectiques sont des « *éléments contradictoires (thèse, antithèse) qui sont résolus à travers l'intégration (synthèse), laquelle rencontrera ensuite une nouvelle opposition* » [Traduction libre] (p. 387). Les dilemmes à leur part comme « *une tension composée de deux alternatives qui ne peuvent être départagées qu'en pesant le pour et le contre de chacune d'elles* » [Traduction libre] (p. 386). Finalement, ils définissent les paradoxes comme « *des éléments contradictoires, mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps* » [Traduction libre] (p. 382).

En nous basant sur la définition des paradoxes, nous pouvons, initialement, considérer les tensions entre GC et GP (X) comme étant des tensions paradoxales. Toutefois, d'autres précisions supplémentaires seront présentées dans le deuxième chapitre. Dans ce sens, plus que les individus tentent de fractionner et séparer les composantes de ces tensions plus qu'ils trouvent que les composantes sont de plus en plus interdépendantes (Sparr, 2018).

1.5.1.2 Définir les stratégies de gestion des tensions (Z)

L'objectif de la présente section est de définir les stratégies proposées dans la littérature pour gérer et traiter les tensions organisationnelles. Dans notre cas, nous nous

intéressons seulement à l'acceptation et la résolution des tensions, comme deux stratégies de la gestion des tensions (Z). Cette dernière « *fournit des perspectives riches et diverses sur les complexités, les ambiguïtés et les nuances du processus de gestion et de changement organisationnel* » [Traduction libre] (Sutherland et Aaron, 2011, p. 537).

Premièrement, nous trouvons **l'acceptation des tensions**, dans laquelle les managers doivent apprécier les éléments opposés et dualistes qui persistent dans leur organisation (Sutherland et Aaron, 2011). Ils doivent également comprendre comment les exploiter dans le but de bénéficier du « *potentiel créatif de la gestion des pôles opposés plutôt que d'essayer de les résoudre* » [Traduction libre] (p. 545). Selon plusieurs auteurs, notamment Vas et Guilmot (2017), les tensions existent en permanence dans les organisations. Ce qui fait la différence entre les organisations qui réussissent à performer et celles qui échouent est la manière de les traiter (Vas et Guilmot, 2017). Selon Sutherland et Aaron (2011), la recherche scientifique traditionnelle a tendance à privilégier l'idée de choisir entre deux concepts. Autrement, elle tend vers la stratégie « *soit/ou* » (p. 539), quant à la perspective alternative, elle préconise plutôt d'opter pour une stratégie appelée « *les deux/et* » (p. 542). La maîtrise de cette dernière approche permet aux organisations de bénéficier de la force des pôles opposés qui sont en même temps complémentaires (Sutherland et Aaron, 2011).

Deuxièmement, nous nous intéressons à la deuxième stratégie qui se résume dans **la résolution des tensions**. Dans cette logique, face aux tensions, les individus ont tendance à traiter « *les pôles opposés comme des compromis, en adoptant des réactions défensives, en sélectionnant ou en privilégiant un pôle de la relation par rapport à l'autre, et en forçant leur séparation ou leur segmentation* » [Traduction libre] (Manca, 2021, p. 3).

Bien qu'elles existent d'autres méthodes et d'autres précisions, qui seront analysées en profondeur dans le deuxième chapitre.

1.5.1.3 Définir le facteur de la réussite des projets de changement organisationnel (Y)

Le troisième facteur présent dans le cadre conceptuel préliminaire représente la réussite des projets de changement organisationnel (Y). Selon Jarocki (2014), ce qui crée vraiment la valeur pour une organisation est, non seulement la livraison du projet dans les conditions planifiées du temps, du budget et de qualité, mais aussi l'adoption de ce livrable par l'ensemble des acteurs concernés. À titre d'exemple, ce qui crée vraiment la valeur pour une organisation qui veut lancer un projet d'implémentation d'un nouveau système d'information, n'est pas seulement la solution informatique elle-même, mais aussi son adoption par l'organisation et son utilisation par ses collaborateurs, comme les employés. D'après Oreg et al., (2011), le comportement des employés à qui s'adresse le changement, ainsi que celui des autres parties prenantes, influence la réussite des projets de changement organisationnel. Leur satisfaction est un élément déterminant entre le succès et l'échec de projets (Project Management Institute, 2017a).

L'importance d'étudier cet élément est tirée de l'ampleur des enjeux de changement organisationnel identifiés auparavant. D'autres précisions seront élaborées davantage dans le deuxième chapitre.

1.5.2 Objectifs d'analyse et compréhension des relations entre facteurs

Après avoir défini les facteurs composant notre cadre conceptuel préliminaire, l'objectif ici est de définir les objectifs d'analyse et de compréhension des relations entre les facteurs du cadre conceptuel préliminaire.

Premièrement, nous visons dans notre recherche d'étudier la relation entre les tensions entre GP et GC (X) et la réussite des projets de changement (Y). Autrement, à travers ce point, nous voulons **étudier et comprendre** l'influence des tensions entre les deux disciplines (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y). Pour cela nous avons formulé notre premier objectif de recherche comme suit :

Objectif #1 : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y).

Deuxièmement, nous visons étudier l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre GP et GC (X) et la réussite des projets de changement (Y). Principalement, l'impact de l'acceptation et de la résolution des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement (Y). Cela nous permet de formuler notre deuxième objectif de recherche comme suit :

Objectif #2 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).

1.5.3 Questions de recherche

La formulation des questions de recherche est une **étape fondamentale** dans tout type de recherche (Alvesson et Sandberg, 2011b, 2013b). Elle est l'étape **la plus critique** dans l'élaboration des études. Car, il est impossible d'améliorer les connaissances actuelles dans un domaine sans poser des questions (Alvesson et Sandberg, 2013b). Elle constitue également la contribution et l'apport des études (*Ibid.*). Il est nécessaire pour toute recherche de prendre assez de temps pour poser soigneusement des questions bien fondées (Alvesson et Sandberg, 2011b).

Au contraire les réponses peuvent fermer un sujet particulier, tandis que les questions de recherche mènent à l'ouverture de l'esprit et de la réflexion pour provoquer une activité intellectuelle (*Ibid.*). D'après Alvesson et Sandberg, le repérage des lacunes et la problématisation sont deux manières différentes pour formuler des questions de recherche qui « **ne s'excluent pas mutuellement** » [Traduction libre] (2013b, p. 2). Premièrement, le repérage des lacunes ou des gaps dans la littérature constitue le moyen le plus utilisé pour définir et formuler des questions de recherche (Alvesson et Sandberg, 2011b). Il vise à renforcer les théories existantes plutôt que de les remettre

en question (Alvesson et Sandberg, 2013b). Si le chercheur ne pose pas de nouvelles questions, ses efforts de recherche ont moins de chances pour engendrer des théories solides et résistantes (Alvesson et Sandberg, 2011b, 2013b).

Pour créer et rendre une théorie plus influente et plus intéressante, **la problématisation** est l'élément essentiel de la formulation des questions de recherche (Alvesson et Sandberg, 2011b, 2013b). Dans notre recherche nous adoptons cette manière de formuler des questions de recherche, elle nécessite un investissement considérable en matière de temps et de lecture pour formuler les questions de recherche (Alvesson et Sandberg, 2011b). **Elle permet de savoir comment penser d'une manière différente au lieu de confirmer et légitimer ce qui existe déjà dans la littérature** (Alvesson et Sandberg, 2013b).

Nous rappelons que l'objectif global de notre recherche est de **comprendre l'influence des tensions** entre la GP et la GC (X) sur **la réussite des projets de changement organisationnel** (Y). Nous présentons ci-dessous la première question de recherche en relation avec notre premier objectif de recherche, ainsi que la deuxième question de recherche qui est associée au deuxième objectif.

Question #1 : Comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?

Question #2 : comment les modalités de la gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?

1.6 PÉRIMÈTRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE

Pour bien déterminer le périmètre de cette recherche, nous commençons par ce qu'il couvre, comme type d'organisation, de projet, etc., ensuite nous déterminons avec quelques dimensions qui ne sont pas couvertes dans la recherche.

Cette recherche s'intéresse principalement aux PME québécoises qui se lancent dans des projets de changements organisationnels. Ces projets visent à apporter des améliorations et des adaptations avec leurs environnements internes et externes et à renforcer leur existence sur le marché. Cette recherche se réalise sous une collaboration *Mitacs Accélération* en partenariat avec une entreprise basée au Québec, qui a été également l'objet du cours obligatoire DBA6950 « *résidence en entreprise* ».

En ce qui concerne la gestion des tensions organisationnelles, la littérature propose plusieurs stratégies, cependant, nous nous intéressons aux deux stratégies les plus populaires, à savoir, les réactions défensives et les stratégies d'acceptation et de gestion des tensions.

Quant aux projets, nous étudions principalement et seulement les projets de changements organisationnels. Cela inclut, par exemple, l'intégration d'une nouvelle méthode de travail, intégration des nouveaux outils de planification, l'acquisition et fusion des entreprises situées au Québec, changement dans les processus organisationnels, etc. Cependant, notre périmètre exclut des acquisitions et fusions des entreprises de différents pays et différentes cultures, les projets de changements dans des entreprises multinationales et organisations gouvernementales. Finalement, cette recherche ne couvre pas également tous les autres aspects qui ne rentrent pas dans son périmètre.

1.7 TYPE DE RECHERCHE ET CONTRIBUTIONS ATTENDUES

À travers cette recherche, nous visons apporter une contribution théorique générale qui se résume dans la compréhension de l'apport de la gestion des tensions entre la GP et la GC dans l'amélioration de la réussite des projets de changement organisationnel.

1.7.1 Type de recherche

En lien avec les méthodes de la formulation des questions de recherche (réf. section 1.5.3) et, selon Alvesson et Sandberg (2011a, 2011b, 2013a, 2013b), il existe

principalement deux types pour construire les questions de recherche et élaborer les études, qui sont : le repérage des lacunes nommé par les auteurs '*Gap spotting*' et la problématisation. Selon les auteurs, le repérage des gaps ou des lacunes dans la littérature est le moyen le plus utilisé par les chercheurs pour élaborer les études et les recherches. En définissant ce moyen comme « *l'identification de diverses lacunes dans la littérature existante, par exemple : confusion, négligence et repérage des applications* » [Traduction libre] (Alvesson et Sandberg, 2011b, p. 28).

Ces auteurs ont distingué, dans une autre publication, quatre types de repérage des gaps, à savoir : « *repérer une zone négligée, une zone sous-étudiée, un manque de soutien empirique et un manque d'aspects spécifiques* » [Traduction libre] (Alvesson et Sandberg, 2013a, p. 6). Selon la même source, ces gaps sont étudiés afin de « *rendre la littérature existante plus complète* » [Traduction libre] (*Ibid.*).

Quant à **la problématisation**, Alvesson et Sandberg la définissent comme « *un moyen d'identifier et de contester les hypothèses sous-jacentes à la théorie existante et, sur cette base, de pouvoir formuler des questions de recherche plus informées et nouvelles* » [Traduction libre] (2011a, p. 32). Elle consiste également à « *remettre en question les hypothèses qui sous-tendent la théorie existante de plusieurs manières significatives* » [Traduction libre] (Alvesson et Sandberg, 2011b, p. 40). Ainsi qu'elle oblige le chercheur à bien examiner la littérature afin de trouver de nouvelles perspectives théoriques (Alvesson et Sandberg, 2011a).

Toutefois, plusieurs auteurs reconnaissent et affirment que **ces deux méthodes ne s'excluent pas mutuellement** (Dewey, 1938 ; Foucault, 1972 ; Freire, 1970 ; Locke et Golden-Biddle, 1997 ; Mills, 1959, cités dans Alvesson et Sandberg, 2011a). Leur combinaison est largement faisable et, parfois, elle est plutôt **motivée** (Alvesson et Sandberg, 2011a). Dans ce sens, « *la méthodologie de la problématisation... fournit un complément complet et systématique à la problématisation de repérage des lacunes* » [Traduction libre] (Alvesson et Sandberg, 2011a, p. 267).

À partir de ce constat et en lien avec notre sujet de recherche, nous adoptons **la problématisation** comme type de recherche. Les auteurs affirment également que, dans cette méthode, nous trouvons souvent « *une référence implicite à la détection des lacunes* » [Traduction libre] (Alvesson et Sandberg, 2011b, p 38). Rappelons que nous avons proposé de traiter les tensions entre GP et GC selon une nouvelle perspective dans laquelle nous mobilisons la théorie des conventions et la théorie des paradoxes.

Cela est en parfaite cohérence avec, premièrement, la définition formulée par Alvesson et Sandberg de la problématisation comme étant un effort de « *savoir comment et dans quelle mesure il serait possible de **penser différemment**, au lieu de ce que l'on sait déjà* » [Traduction libre] (2011b, p 32). Et, deuxièmement, avec l'idée selon laquelle « *la recherche basée sur la problématisation se concentre sur les problèmes liés à un domaine de recherche particulier plutôt que sur les questions qui restent à étudier* » [Traduction libre] (Hällgren, 2012, p. 806). À noter, également, que cette nouvelle perspective d'étude représente également un Gap dans la littérature car, et selon nos recherches, nous n'avons pas trouvé des recherches et études qui traitent notre sujet en particulier.

1.7.2 Contributions managériales

Les contributions managériales, visées par cette recherche, essayeront principalement d'aider à améliorer les pratiques de gestion. Cette étude permettra plus particulièrement aux gestionnaires de comprendre l'intérêt de la gestion des tensions dans les organisations en général et dans le cadre des projets de changement organisationnel en particulier.

Nous visons également, avec l'achèvement de cette étude, d'être capable de fournir une meilleure compréhension de l'intérêt de l'utilisation de la gestion des tensions comme un outil par les gestionnaires. Cela, leur permettrait de faire face aux problèmes liés au changement organisationnel et aux conséquences néfastes des échecs liés à ces projets, tels que nous avons les remarquer pendant notre résidence en entreprise. Ainsi que de

justifier qu'au contraire de la considération des tensions comme des obstacles à résoudre, les gestionnaires peuvent s'en servir pour le profit de leurs projets de changement organisationnel.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme DBA, et d'après la littérature, le terrain dans ce genre de programme constitue en même temps une « *source et destination de la thèse* » (Kalika, 2018, p. 25). Ce qui veut dire qu'après l'élaboration de la recherche, nous consacrerons une partie considérable au retour vers le terrain professionnel, pour objectif de transférer les connaissances développées vers le monde organisationnel et professionnel.

Une autre contribution managériale attendue se résume dans l'idée de développer des conventions particulières qui donneront les moyens pour exploiter davantage les tensions entre la GC et la GP. Elle prendra la forme de pratiques de gestion des tensions organisationnelles, tout en bénéficiant de l'apport de la théorie des paradoxes qui nous permet d'aborder de manière distincte et différente les tensions entre les deux domaines.

1.7.3 Contributions théoriques

À travers l'élaboration de cette recherche, nous visions apporter une compréhension théorique générale qui se résume en trois points. Premièrement, nous voulons comprendre la nature des tensions entre la GP et la GC (facteur X). Deuxièmement, nous voulons comprendre leur influence sur la réussite des projets de changement organisationnel (facteur Y). Finalement, nous voulons comprendre le rôle modérateur de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre GP et GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y). En élaborant cette recherche, nous pensons contribuer, d'une manière très modeste, à l'avancement des connaissances théoriques. Car, nous avons proposé d'étudier les tensions entre GP et GC sous une nouvelle perspective, selon laquelle, nous mobilisons la théorie des conventions et la théorie des paradoxes.

La contribution théorique de la théorie des conventions se résume dans la compréhension des réactions des individus dans les situations d'incertitude liées aux projets de changement. Ainsi qu'au développement des conventions particulières capables de traiter et de gérer les tensions entre les deux domaines afin de réussir les projets de changement.

Quant à la perspective paradoxale, elle s'articule au traitement des tensions comme une réalité inhérente à la vie des organisations, bien que, souvent dans la littérature, les tensions sont considérées comme des problèmes et des obstacles à résoudre. Cette mobilisation de la théorie des paradoxes nous donnera l'occasion de montrer comment exploiter et bénéficier des tensions pour réussir le changement organisationnel au lieu d'essayer de les atténuer.

DEUXIÈME CHAPITRE

CONTEXTE THÉORIQUE

L'objectif ultime de ce chapitre est d'élaborer une revue de la littérature. Cette étape permet « *de comprendre les champs fondateurs sur lesquels s'appuie le cadre conceptuel et d'en identifier les limites pour apporter des réponses satisfaisantes aux problématiques* » [Traduction libre] (Aubry et al., 2007, p. 329). Pour cela, ce chapitre est structuré comme suit :

Tout d'abord, nous élaborons le cadre théorique sur lequel se base cette thèse. Puis, nous nous intéressons aux facteurs présents dans le cadre conceptuel préliminaire. D'une façon à consacrer une section pour détailler chaque facteur étudié. Nous élaborons son état de l'art, en montrant les outils et les méthodes utilisés actuellement dans la pratique et en identifiant les variables retenues pour l'étudier. Ensuite, nous présentons les relations entre les facteurs identifiés et les propositions de recherche qui en découlent. Finalement, nous présentons le cadre conceptuel final comme une articulation visuelle des facteurs et les relations entre eux.

2.1 CADRE THÉORIQUE

L'objectif principal de cette section est de développer le cadre théorique de la thèse. Pour ce faire, premièrement. Nous commençons par la définition de la position philosophique sur laquelle nous nous basons pour élaborer notre recherche, tout en apportant des justifications d'ordres ontologique, épistémologique et axiologique.

Deuxièmement, nous présentons les théories à mobiliser pour apporter un éclairage sur les facteurs du cadre conceptuel préliminaire ainsi que les relations entre eux. Nous mobilisons deux théories, à savoir, la théorie des paradoxes et la théorie des conventions. Nous commençons par les définitions et la clarification conceptuelle de chaque théorie, ensuite nous traitons leurs éléments de base.

Troisièmement, nous nous intéressons à montrer comment ces théories seront mobilisées en mettant l'accent également sur leur relation avec le sujet de recherche. Quatrièmement, nous présentons le niveau d'analyse et, cinquièmement, nous précisons les unités d'analyse appropriées à notre recherche.

En résumé, tel qu'expliqué dans la figure ci-dessous, premièrement, nous nous adoptons **une philosophie pragmatique**. Car la préoccupation principale de cette recherche est de trouver des réponses pratiques aux enjeux liés à l'échec des projets de changement organisationnel ainsi que ceux liés à la gestion des tensions entre la GP et la GC.

Nous nous basons également sur le *Becoming* et le *Process-based research*, comme, respectivement, perspective ontologique et épistémologique. Deuxièmement, quant aux théories, nous mobilisons **la théorie des paradoxes** et **la théorie des conventions**. Troisièmement, nous considérons **l'organisation** comme notre niveau d'analyse et finalement **les projets de changement organisationnel** comme nos unités d'analyse.

Figure 5

Synthèse du cadre théorique

2.1.1.1 : Philosophie de la recherche	Pragmatisme (Lorino, 2018, 2020 ; Lalonde et al., 2010 ; Farjoun et al., 2015)
.....	
2.1.1.2 : Perspective ontologique	Becoming (Tsoukas et Chia, 2002 ; Langley et al., 2013)
.....	
2.1.1.3 : Perspective épistémologique	Process-based studies (Langley et al., 2013 ; Lorino, 2018, 2020)
.....	
2.1.2 : Théoriques mobilisées	2.1.2.1 Théorie des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; Knight et Hahn, 2021) 2.1.2.2 Théorie des conventions (Gomez, 1994 2006)
.....	
2.1.4 : Niveau d'analyse	L'organisation
.....	
2.1.5 : Unités d'analyse	Projets de changement organisationnel

2.1.1 Paradigme de la recherche

L'objectif principal de la présente section est de définir notre paradigme de recherche. Robson et McCartan l'ont défini comme un ensemble de « *croyances partagées entre des groupes de chercheurs* » [Traduction libre] (2016, p. 27) concernant la façon de conclure des recherches scientifiques (Villiers et Fouché, 2015). Au niveau du paradigme, tout chercheur doit faire des choix entre plusieurs hypothèses tout au long de sa recherche, en incluant des hypothèses :

*« sur les réalités que vous rencontrez dans votre recherche (**hypothèses ontologiques**), sur les connaissances humaines (**hypothèses épistémologiques**) et sur l'étendue et la manière dont vos propres valeurs*

influencent votre processus de recherche (hypothèses axiologiques) »
 [Traduction libre] (Saunders et al., 2019, p. 124).

En nous basant sur cette affirmation, nous présentons cette section comme suit : tout d'abord nous définissons notre positionnement philosophique, ensuite, nous nous intéressons aux perspectives ontologique, épistémologique et finalement axiologique.

2.1.1.1 Position philosophique

Chaque chercheur doit déterminer **explicitement** sa position philosophique sur laquelle il se base pour élaborer sa recherche (Steenhuis, 2015). Selon Saunders et al., (2019), la position philosophique de la recherche « *fait référence à un système de croyances et d'hypothèses sur le développement des connaissances* » [Traduction libre] (p. 124). Les choix philosophiques du chercheur ont un impact sur la manière dont il élaborera sa recherche, ce qui impactera directement l'ensemble de sa stratégie de recherche ainsi que ses résultats (Johnson et Clark, 2006). Dans les sciences de gestion, nous trouvons plusieurs positions philosophiques, cette variété est considérée par des chercheurs comme une richesse pour la recherche en sciences sociales en général et en sciences de la gestion en particulier (Thiétart, 2014).

L'importance de déterminer notre position philosophique se résume dans l'idée selon laquelle « *ce qui est considéré comme une recherche acceptable dans une idéologie n'est souvent pas acceptable pour une autre idéologie* » [Traduction libre] (Steenhuis, 2015, p. 349). Nous rappelons que notre finalité est de **développer des connaissances utiles, exploitables et actionnables** pour gérer **les tensions entre la GP et la GC** dans le but de réussir les projets de changement organisationnel.

Pour cela, nous adoptons **une position pragmatique** pour élaborer notre thèse. Sur laquelle les chercheurs en sciences de gestion s'intéressent de plus en plus pour traiter à la fois les problématiques théoriques et pratiques (Farjoun et al., 2015). Nous rappelons que cette recherche s'inscrit dans le domaine de la gestion de projet, qui

est à la fois un domaine académique universitaire, pratique et professionnel (Lalonde et al., 2010).

L'origine du mot « *pragmatisme* » vient du terme grec « *Pragma* », qui désigne l'« *action* » ou la « *pratique* » (Farjoun et al., 2015, p. 1788). Le pragmatisme est un courant philosophique apparu au début des années 1900 aux États-Unis, surtout dans les travaux des trois philosophes pragmatistes William James, Charles Pierce et John Dewey (Lorino, 2018, 2020 ; Saunders et al., 2019). Il constitue une position « *à l'histoire assez respectable* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 28). La recherche pour les pragmatistes est lancée à partir de **l'observation d'un problème** ou **d'un malaise**. Elle a pour objectif principal de **produire des résultats applicables** qui aident à apporter une solution au problème de base (Saunders, Lewis, Thornhill, et al., 2019).

Pour cette raison, les études pragmatistes sont guidées par la pratique et l'expérience en grande partie, à cet égard, elles ont spécialement « *une préoccupation pour les questions pratiques* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 28). Cela permet de positionner ce courant comme une philosophie et approche de « *résolution de problèmes* » (Farjoun et al., 2015, p. 1787). Il vise à chercher des solutions et des réponses pratiques pour les problèmes de recherche (Robson et McCartan, 2016).

Tant que les pragmatistes mettent la résolution des problèmes au cœur de leurs intérêts (Farjoun et al., 2015), ils peuvent utiliser la méthodologie qui répond parfaitement à la nature du problème étudié (Robson et McCartan, 2016). Ils rejettent en même temps les dualités traditionnelles, comme : objectivisme et subjectivisme, ils essaient plutôt de trouver des conciliations entre les deux (Saunders et al., 2019). De ce fait, les pragmatistes sont convaincus que ce courant permet de revoir les théories existantes dans les études des organisations, ainsi qu'il aide à créer de nouvelles théories plus intéressantes et plus influentes (Farjoun et al., 2015). Les pragmatistes croient également que la confirmation ou le rejet des hypothèses se fait seulement à travers les conséquences pratiques d'une expérience (Lorino et al., 2010). Ainsi qu'ils déterminent

la valeur des théories et des résultats de recherche selon leurs contributions dans l'amélioration de la pratique (Saunders et al., 2019).

En lien avec notre sujet de recherche, le pragmatisme offre « *une vision particulière de la vérité et chérit et enrichit l'action pratique, en particulier face à la **complexité**, à **l'incertitude** et au **changement*** » [Traduction libre] (Bredillet et al., 2021, p. 3). Il offre une vision plus riche et plus réaliste du comportement humain, ainsi qu'il est largement bien équipé pour faire face à la **temporalité**, à **l'émergence** et au **changement** (Farjoun et al., 2015). Ce qui nous aidera à développer des connaissances utiles pour la gestion des tensions entre la GC et la GP afin de réussir les projets de changement organisationnel.

2.1.1.2 Perspective ontologique

Selon Saunders et al., (2019), l'ontologie « *fait référence aux hypothèses sur la nature de la réalité* » [Traduction libre] (p. 127), au niveau des organisations, elle désigne ce qui constitue et définit une organisation (Azevedo, 2024). Elle influence **la façon dont le chercheur mène son étude** (Robson et McCartan, 2016 ; Saunders et al., 2019). Elle détermine également le point de vue à partir duquel le chercheur voit le monde de la recherche en sciences de gestion, ce qui impacte, par la suite, tous ses choix dans son projet d'étude (Saunders et al., 2019).

Au niveau ontologique, pour les pragmatistes, **il n'existe pas une seule façon d'interpréter le monde** et d'élaborer les recherches (Saunders et al., 2019). La réalité, pour eux, représente simplement « *ce qui fonctionne* » [Traduction libre] et sa signification se résume dans ses implications pratiques (Robson et McCartan, 2016, p. 28). Les résultats de leurs recherches se seront pertinents tant qu'ils améliorent la pratique (Kelemen et Rumens, 2008).

Prenant en considération que (1) les projets de changement organisationnel et les tensions entre la GC et la GP sont caractérisés par **une nature dynamique évolutive** dans le temps. Ainsi que (2) les pragmatistes considèrent les organisations comme **un**

flux dynamique continu (Farjoun et al., 2015 ; Poole et Van de Ven, 1989). Nous optons pour une posture ontologique de « *becoming* » (Tsoukas et Chia, 2002). Dans laquelle les organisations sont considérées comme temporaires basées sur **des flux de processus en changement et en mouvement continu** (Langley et al. 2013 ; Tsoukas et Chia, 2002). En adoptant cette perspective, nous considérons le changement comme « *n'est pas quelque chose qui arrive aux choses, mais la manière dont la réalité est amenée à exister à chaque instant* » [Traduction libre] (Langley et al., 2013, p. 5).

2.1.1.3 Perspective épistémologique

L'épistémologie nous permet de distinguer entre ce qui est des connaissances acceptables et légitimes de ce qui ne l'est pas (Burrell et Morgan, 2017). Nous pouvons la définir, premièrement, comme une « *discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15), deuxièmement, comme « *la façon dont on accède à la connaissance et la relation entre la connaissance et la vérité* » [Traduction libre] (Kilduff et al., 2011, p. 299), et finalement, comme étant « *la manière dont on conçoit la production des savoirs* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 107). Elle s'intéresse à comment créer et valider les connaissances scientifiques (Lalonde et al., 2010).

Dans les sciences de la gestion, il existe une variété de choix épistémologiques (Saunders et al., 2019). En lien avec notre posture ontologique et, selon Bredillet et al., (2021), les pragmatistes partagent une idée selon laquelle les entités sociales, dont les organisations, se représentent par **des processus** et des relations récursives. Les chercheurs pragmatistes voient le monde des organisations comme étant dans **un flux dynamique continu** (Farjoun et al., 2015) et non pas comme résultat final dans un état stable (Farjoun et al., 2015 ; Langley et al., 2013).

En plus de considérer les organisations comme un flux de processus, on considère également que les projets « *sont constitués de processus* ». Pour ces raisons, et conformément à la posture ontologique :

Nous adoptons une posture épistémologique de « *process-based research* »
(Langley et al., 2013 ; Lorino, 2018, 2020).

Cette posture se focalise sur « *la manière dont les choses émergent, se développent, grandissent ou se terminent au fil du temps* » [Traduction libre] (Langley et al., 2013, p. 6). De plus, cette perspective permet d’approfondir notre compréhension et dépasse largement la compréhension apportée par la vision traditionnelle des organisations (Schultz et al., 2012).

2.1.1.4 Perspective axiologique

Quant à l’axiologie, elle « *fait référence au rôle des valeurs et de l’éthique* » [Traduction libre] dans la recherche (Saunders et al., 2019, p. 134). Les pragmatistes croient que les valeurs du chercheur représentent un élément important dans l’élaboration des études et leurs résultats (Robson et McCartan, 2016). Dans notre cas, le programme DBA de l’UQTR exige pour le chercheur, avant de commencer sa recherche empirique, d’obtenir un **certificat d’éthique** qui est lui délivré sur demande au comité d’éthique de l’université. Dont l’objectif est de s’assurer que sa recherche respecte les exigences universitaires en matière d’éthique.

2.1.2 Théories à mobiliser

« *l’existence d’une pluralité de convention au sein d’un projet est inévitable et porteuse de tensions* » (Boivin et al., 2022, p. 166)

Notre sujet de recherche s’intéresse à l’étude de l’impact des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement organisationnel. Pour apporter un éclairage et une compréhension particulière à notre sujet de recherche, nous mobilisons deux théories dans cette thèse. En effet, l’importance des théories se concrétise dans leur pouvoir d’expliquer et de faire comprendre un phénomène (Lalancette et Luckerhoff, 2023). Cela permet de mieux « *l’analyser et le maîtriser, voire le prescrire dans un second temps* » (Husser, 2009, p. 75).

Dans cet objectif, nous mobiliserons les deux théories suivantes : premièrement, **la théorie des paradoxes**, car elle présente une alternative pour étudier et gérer les demandes contradictoires, les tensions et les paradoxes dans les organisations (Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017). Deuxièmement, **la théorie des conventions**, car elle propose une façon alternative pour analyser les organisations et la manière dont les acteurs se comportent à l'intérieur de celles-ci (Gomez, 2006).

Cette section présente trois points principaux : premièrement, nous nous intéressons à la théorie des paradoxes, en la définissant de manière détaillée et en expliquant ses bases et principes. Deuxièmement, nous définissons et expliquons les fondements théoriques de la théorie des conventions. Finalement, nous procédons à la liaison entre ces deux théories et notre sujet de recherche, de manière à montrer comment ces théories seront mobilisées dans ce travail.

2.1.2.1 Théorie des paradoxes

Dans les dernières années, l'intérêt pour l'étude des paradoxes dans les organisations ne cesse pas d'augmenter (Cunha et Putnam, 2019 ; Fairhurst et Putnam, 2018 ; Knight et Hahn, 2021). Ce qui s'explique par le nombre croissant des recherches qui visent la compréhension des paradoxes dans les organisations (Smith et Tracey, 2016). De plus en plus, plusieurs chercheurs conceptualisent les stratégies en tant que des « *exigences contradictoires, mais interdépendantes qui apparaissent simultanément et persistent dans le temps* » [Traduction libre] (Knight et Hahn, 2021, p. 130).

Plusieurs raisons motivent notre choix de mobiliser cette théorie :

Premièrement, par la nature du sujet de recherche. Dans ce sens, les projets de changement organisationnel « *défiennent généralement les tentatives de logique linéaire et normative... ils sont plutôt désordonnés, complexes et contradictoires* » [Traduction libre] (Sutherland et Aaron, 2011, p. 534). De plus, Vas et Guilmot (2017) affirment que le chemin du changement organisationnel est compliqué, incertain et désordonné,

qui se déroule « *au sein d'un système social 'vivant' complexe et contradictoire* » [Traduction libre] (Sutherland et Aaron, 2011, p. 534).

Deuxièmement, cette théorie présente un potentiel important à gérer des demandes contradictoires dans les organisations (Jansson, 2015 ; Vas et Guilmot, 2017), surtout dans les phases de changement organisationnel, où les gestionnaires et l'ensemble de leurs équipes vivent des moments de tensions paradoxales, pour lesquelles, et dans la plupart des cas, ils se comportent défensivement (Sparr, 2018). Au lieu de cela, cette théorie invite les managers à adopter une approche intégrative (Mastio et al., 2024). Selon Smith et Tracey (2016), le succès dépend de la capacité des managers à gérer simultanément ces demandes contradictoires. Cela est particulièrement vrai dans le contexte de changement où les tensions et les paradoxes deviennent de plus en plus présents et intensifiés (Smith et Lewis, 2011). Dans ce sens, cette théorie présente une explication riche aux tensions liées au changement organisationnel (Jansson, 2015) ainsi qu'elle est considérée comme un élément crucial pour comprendre comment gérer et travailler sous la pression des demandes opposées (Jansson, 2015 ; Poole et Van de Ven, 1989).

Vu que les concepts associés aux études sur les tensions et les paradoxes sont désormais omniprésents dans les études organisationnelles (Putnam et al., 2016) et dans le but d'apporter une compréhension complète et d'éviter la confusion conceptuelle, **nous clarifions les concepts de base de cette théorie**. Dans ce sens et d'après Smith et Lewis (2011) l'apparition de cette confusion est largement possible lorsque « *les dilemmes, la dialectique et les paradoxes se chevauchent* » [Traduction libre] (p. 387). Souvent ces termes sont utilisés d'une façon floue (Poole et Van de Ven, 1989). Le fait de faire une distinction entre les paradoxes et les autres types de tensions nous permet de saisir les fondements de cette théorie (Smith et Lewis, 2011).

Tableau 7

Synthèse des définitions des concepts de base

Concept	Définition
Les dualités (ou dichotomies)	Relations entre deux éléments opposés (Boivin et al., 2022 ; Nasim et Sushil, 2011). « <i>Fait référence à l'interdépendance d'oppositions qui ne sont pas mutuellement exclusives ou antagonistes</i> » (Boivin et al., 2022, p. 158).
Les tensions	« <i>Sont des états ressentis</i> » qui apparaissent à la suite de l'existence de différentes situations d'oppositions (Boivin et al., 2022, p. 158).
Les paradoxes	« <i>Des termes étroitement liés, bien que contradictoires</i> » (Smith et Lewis, 2011, p. 386). « <i>Des opposés contradictoires, mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps</i> » (Cunha et Putnam, 2019, p. 100).
Le dilemme	Deux éléments que nous ne pouvons choisir entre eux que par le biais de comparer leurs avantages et leurs inconvénients (Smith et Lewis, 2011 ; Stoltzfus et al., 2011 ; Vas et Guilmot, 2017).
La dialectique	Éléments contradictoires (thèse, antithèse) qui sont résolus à travers l'intégration (synthèse), laquelle rencontrera ensuite une nouvelle opposition (Smith et Lewis, 2011, p. 387).

Les dualités représentent des relations entre deux éléments opposés, elles sont connues aussi sous le nom dichotomies (Boivin et al., 2022 ; Nasim et Sushil, 2011). La dualité « *fait référence à l'interdépendance d'oppositions qui ne sont pas mutuellement exclusives ou antagonistes* » (Boivin et al., 2022, p. 158). Elles sont considérées comme des pôles opposés et contradictoires (Putnam et al., 2016) que chacun travaille contre l'autre ainsi qu'elles ne sont pas simplement des alternatives (Seo et al., 2004 ; Sutherland et Aaron, 2011).

Quant **aux tensions**, elles « *sont des états ressentis* » qui apparaissent à la suite de l'existence de différentes situations d'oppositions (Boivin et al., 2022, p. 158). Elles en résultent également suite à l'existence des autres concepts étudiés dans ce domaine

(Putnam et al., 2016). Smith et Lewis (2011) les considèrent inhérentes et persistantes dans les organisations, puisqu'elles peuvent rendre les acteurs organisationnels paralysés dans des cycles vicieux (Pradies et al., 2021). Ainsi qu'elles peuvent être une cause de stress et d'anxiété chez les individus (Boivin et al., 2022 ; Putnam et al., 2016).

Le terme **paradoxe** est présent dans les études philosophiques depuis très longtemps (Poole et Van de Ven, 1989). Dans la littérature des sciences de la gestion, nous trouvons plusieurs définitions de paradoxes. D'une part, pour Smith et Lewis (2011), ils sont définis comme « *des termes étroitement liés, bien que contradictoires* » [Traduction libre] (p. 386). D'autre part, nous trouvons que Cunha et Putnam (2019) considèrent les études des paradoxes comme un champ réussi des études, ils les définissent comme des « *opposés contradictoires, mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps* » [Traduction libre] (p. 100).

Brièvement, les paradoxes se résument dans une situation d'opposition entre deux thèses acceptées (Poole et Van de Ven, 1989) qui **s'imposent mutuellement** et se reflètent les unes dans les autres (Putnam et al., 2016). Leur contradiction relie des éléments « *qui semblent logiques lorsqu'ils sont pris isolément, mais qui deviennent irrationnels, inconsistants, voire absurdes lorsqu'ils sont juxtaposés* » [Traduction libre] (Smith et Lewis, p. 386). Enfin, malgré que les paradoxes soient des éléments contradictoires, les auteurs insistent sur leur nature interdépendante existante dans un système organisationnel global (Smith et Lewis, 2011). Pour cela, Vas et Guilmot (2017) traitent les paradoxes comme « *deux côtés d'une seule et unique pièce de monnaie* » (2017, p. 383), rendant ainsi la prise de décision plus compliquée et difficile (Putnam et al., 2016).

Le dilemme représente la situation dans laquelle nous avons deux éléments que nous ne pouvons choisir entre eux que seulement par le biais de comparer leurs avantages et leurs inconvénients (Smith et Lewis, 2011 ; Stoltzfus et al., 2011 ; Vas et Guilmot, 2017), afin de favoriser une option par rapport à l'autre (Boivin et al., 2022). Dans leur publication, Smith et Lewis ont donné comme exemple, pour un dilemme, la décision

« *faire ou acheter* » (2011, p. 386), où nous pouvons le résoudre seulement en pesant les points positifs et négatifs de chaque pôle du dilemme. Pour cela, la résolution implique la sélection d'une solution en faveur de l'autre (Boivin et al., 2022), sauf dans les cas où le dilemme prend une forme paradoxale, comme l'explique le paragraphe suivant.

Le dilemme peut conduire à des tensions paradoxales, dans le cas où « *un horizon temporel plus long montre à quel point tout choix entre A et B est temporaire* » [Traduction libre], car au fur et à mesure ces contradictions remontent aux surfaces à nouveau (Smith et Lewis, 2011, p. 387). Comme le montre l'exemple présenté par Luscher et Lewis (2008), qui se résume dans le choix des gestionnaires entre la délégation et le contrôle. Autrement, plus que les gestionnaires délèguent des tâches aux autres employés pour les responsabiliser, plus que cela nécessite un degré de contrôle plus élevé pour s'assurer du bon accomplissement des tâches (Lüscher et Lewis, 2008).

Quant à la **dialectique**, elle représente des « *éléments contradictoires (thèse, antithèse) qui sont résolus à travers l'intégration (synthèse), laquelle rencontrera ensuite une nouvelle opposition* » [Traduction libre] (Smith et Lewis, 2011, p. 387). Ces auteurs la considèrent comme « *un processus continu de résolution des tensions par l'intégration* » [Traduction libre] (p. 386). Dans ce sens, une thèse (a) et une antithèse (b), qui sont contradictoires, sont résolues à travers leur intégration qui donne une synthèse (c). Celle-ci, à son tour, deviendra une nouvelle thèse et encouragera l'apparition de sa nouvelle antithèse (d) (Smith et Lewis, 2011). Sauf que, dans le cas où la dialectique persiste dans le temps, elle deviendra une relation paradoxale (Smith et Lewis, 2011).

Type de paradoxes

Dans plusieurs recherches, nous avons trouvé un consensus sur quatre types de paradoxes, en cohérence avec ceux identifiés par Smith et Lewis (2011). Ces types

sont : les paradoxes d'apprentissage, les paradoxes d'appartenance, les paradoxes d'organisation et enfin ceux de performance (Bollecker et Nobre, 2016 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011).

Tableau 8

Synthèse des définitions des types de paradoxes

Type de paradoxe	Description
Les paradoxes d'apprentissage	Ils apparaissent quand les organisations se lancent dans des initiatives de changement ou d'innovation (Vas et Guilmot, 2017). Ils apparaissent quand les organisations sont amenées à détruire leurs contextes pour concevoir l'avenir (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017).
Les paradoxes d'appartenance	Ils émergent dans le cas des tensions entre le groupe et l'individu (Boivin et al., 2022 ; Vas et Guilmot, 2017) qui nécessitent en même temps un certain degré d'« <i>homogénéité et différence</i> » (Vas et Guilmot, 2017, p. 384).
Les paradoxes d'organisation	Ils apparaissent dans les organisations qui font des procédures conflictuelles (Vas et Guilmot, 2017) Ils apparaissent pendant les phases de changement (Boivin et al., 2022).
Les paradoxes de performance.	Ils apparaissent dans les organisations où les parties prenantes ont des intérêts divergents (Smith et Lewis, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017 ; Boivin et al., 2022).

Le premier type des paradoxes que nous présentons est **le paradoxe d'apprentissage**. Selon Vas et Guilmot (2017), ce type de paradoxe apparaît quand les organisations se lancent dans des initiatives de changement ou d'innovation. Car, les actions de changement et d'adaptation encouragent l'apparition de ces tensions (Smith et Lewis, 2011). Pendant les phases de changement radical, les organisations, basées sur leurs contextes historiques et leurs façons de faire, sont amenées à les détruire pour concevoir

l'avenir, ce qui encourage les tensions paradoxales de type 'apprentissage' (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017). Cette catégorie de tensions paradoxales inclut les tensions entre le changement continu et épisodique (Smith et Lewis, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017). Ainsi qu'elles font surface aussi pendant les phases de croissance, car ses « *résultats surviendront à long terme, alors que des résultats à court terme sont nécessaires pour maintenir les activités en vie* » (Boivin et al., 2022, p. 163).

Quant aux **paradoxes d'appartenance**, ils émergent dans le cas des tensions entre le groupe et l'individu qui nécessitent en même temps un certain degré « *d'homogénéité et de différence* » (Vas et Guilmot, 2017, p. 384). Cette catégorie de paradoxes met l'accent sur les tensions qui apparaissent entre les individus avec leur identité personnalisée qui sont à l'intérieur du système organisationnel composé d'un ensemble d'unités et d'individus (Boivin et al., 2022 ; Vas et Guilmot, 2017). L'interaction entre l'identité de l'individu et celle du groupe crée des tensions à plusieurs niveaux, comme le précisent Smith et Lewis (2011) aux niveaux des « *valeurs, des rôles et des appartenances concurrents* » [Traduction libre] (Smith et Lewis, 2011, p. 383) ou de culture (Boivin et al., 2022).

En ce qui concerne les **paradoxes d'organisation**, ils apparaissent dans les organisations qui font des procédures qui rentrent en conflit entre elles pour faire face à des requêtes opposées (Vas et Guilmot, 2017). D'après Jarzabkowski et al., (2013), les organisations, par leur nature, contiennent des tensions paradoxales, car elles sont composées de plusieurs unités indépendantes qui doivent travailler ensemble dans le système global interdépendant.

De plus, ce type de paradoxe apparaît également pendant les phases de changement, dans le cas, où la structure organisationnelle et ses processus doivent répondre à des demandes concurrentes liées à l'environnement de l'organisation (Boivin et al., 2022). Nous avons trouvé plusieurs exemples dans la littérature. À titre d'exemple, les tensions paradoxales entre la collaboration et la concurrence, l'autonomie et la

supervision, le contrôle et la flexibilité (Jarzabkowski et al., 2013 ; Smith et Lewis, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017) ou bien entre « *la production de masse versus la production sur mesure, la stratégie planifiée versus une stratégie émergente* » (Boivin et al., 2022, p. 162).

La divergence des intérêts des parties prenantes dans les organisations engendre logiquement une multiple variété d'objectifs (Boivin et al., 2022). Cela nous mène à étudier le dernier type de paradoxes traité dans ce travail, qui est **le paradoxe de performance**. Il découle de la variété des objectifs et des demandes des parties prenantes qui ont des intérêts différents les uns aux autres qui rendent le succès de l'organisation assez difficile (Smith et Lewis, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017).

Réactions face aux paradoxes

Sachant que les tensions paradoxales sont présentes dans les organisations d'une façon permanente (Bednarek et al., 2021 ; Farjoun, 2010 ; Michaud, 2011), la façon de leur traitement fait la différence entre les organisations qui réussissent à performer et celles qui échouent (Vas et Guilmot, 2017). Cela montre l'intérêt de les étudier afin de mieux les exploiter et comprendre leur influence (Jarzabkowski et al., 2013 ; Lewis, 2000 ; Vas et Guilmot, 2017).

Tableau 9

Synthèse des réactions face aux tensions

Réponse aux tensions	Définitions	Spécifications
Les réactions défensives	<p>Refuser l'existence des contradictions et des tensions paradoxales (Lewis, 2000 ; Manca, 2021).</p> <p>Leur objectif est « <i>d'échapper aux effets perturbateurs des paradoxes</i> » (Bollecker et Nobre, 2016, p. 47),</p>	<p>La sélection : faire un choix entre les deux pôles en favorisant l'un et défavorisant l'autre (Seo et al., 2004 ; Tracy, 2004).</p> <p>La séparation : séparer les pôles opposés (Poole et Van de Ven, 1989 ; Manca, 2021 ; Tracy, 2004)</p>

Réponse aux tensions	Définitions	Spécifications
<p align="center">Les stratégies de gestion des tensions</p>	<p>Reconnaître d’abord que les tensions paradoxales sont inhérentes à la vie organisationnelle.</p> <p>L’objectif est d’exploiter les tensions au lieu d’essayer de les résoudre (Bollecker et Nobre, 2016 ; Farjoun, 2010 ; Michaud, 2011).</p>	<p>La pensée paradoxale : reconnaître et penser à ressortir les tensions invisibles pour gérer les contradictoires (Manca, 2021).</p> <p>L’hésitation : va-et-vient entre les opposées (Manca, 2021 ; Poole et Van de Ven, 1989).</p> <p>L’équilibre ou l’intégration : trouver un terrain d’entente, qui permet d’intégrer les deux pôles opposés (Seo et al., 2004).</p>

Selon Tracy (2004, p. 120), « *ce n’est pas le paradoxe en soi qui est productif ou improductif, bon ou mauvais, libérateur ou paralysant* » [Traduction libre], ce qui fait la grande différence est la manière de répondre et réagir face aux paradoxes (Pradies et al., 2021 ; Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017).

Plusieurs chercheurs ont dédié beaucoup de temps pour comprendre comment travailler avec les paradoxes (Poole et Van de Ven, 1989). Cependant, et d’après Michaud (2011), « *nous en savons peu sur la façon dont les tensions organisationnelles sont gérées dans la pratique* » (p. 47). Dans ce même sens, il est reconnu que les problèmes émergent pendant la concentration sur un seul élément en faveur de l’autre (Seo et al., 2004 ; Sutherland et Aaron, 2011).

Parmi les solutions présentes dans la littérature, nous trouvons, premièrement, **les réactions défensives**. Elles englobent les comportements et les réactions de résolution des tensions dont l’objectif est « *d’échapper aux effets perturbateurs des paradoxes* » (Bollecker et Nobre, 2016, p. 47). Elles refusent l’existence des contradictions et des tensions paradoxales (Lewis, 2000 ; Manca, 2021). Les gens qui suivent cette logique refusent de traiter les pôles opposés et rejettent les deux extrémités tout en empêchant leur traitement et leur gestion (Tracy, 2004). Toutefois, la majorité des écrits que nous avons consultés sont d’accord avec l’idée selon laquelle ce type de réaction n’apporte pas de résultats à long terme (Bollecker et Nobre, 2016 ; Gaim et al., 2022 ; Smith et

Lewis, 2011). Selon Gaim et al., (2022), toutes les tentatives de résolution des tensions par l'élimination ou la neutralisation de l'un des pôles de la relation paradoxale ne créent « *qu'un soulagement à court terme* » [Traduction libre] (p. 398).

Parmi les réactions défensives, nous citons, d'un côté, **la sélection**. Elle consiste à faire **un choix** entre les deux composantes de la tension en favorisant l'un et défavorisant l'autre (Seo et al., 2004 ; Tracy, 2004), son objectif est « *de maîtriser ou de rejeter l'autre élément* » (Vas et Guilmot, 2017, p. 386). Comme étudié par des auteurs dans la relation entre l'exploitation et l'exploration, les auteurs ont montré que les acteurs organisationnels adoptant cette approche priorisent un seul élément de ces tensions (Gupta et al., 2006).

De l'autre côté, nous citons **la séparation**, elle consiste à séparer les pôles opposés, soit au niveau des espaces, autrement, en les octroyant à des personnes ou unités organisationnelles différentes, ou les séparer dans des positions hiérarchiques différentes (Poole et Van de Ven, 1989), soit au niveau temporel, en consacrant à chaque pôle une plage horaire différente (Manca, 2021 ; Tracy, 2004).

Deuxièmement et contrairement aux réactions défensives, nous trouvons **les stratégies de la gestion des tensions**. Elles reconnaissent d'abord que les tensions paradoxales sont inhérentes à la vie organisationnelle (Bollecker et Nobre, 2016 ; Farjoun, 2010 ; Michaud, 2011), leur objectif est d'exploiter les tensions au lieu d'essayer de les résoudre. Dans ce sens, Tracy (2004) soutient dans le cas des tensions paradoxales que :

« Ce n'est pas le paradoxe en soi qui est productif ou improductif, bon ou mauvais, libérateur ou paralysant. Ce qui compte c'est plutôt les façons dont les employés réagissent aux tensions et les méthodes qu'ils utilisent pour y faire face, ayant des conséquences personnelles et organisationnelles variées » [Traduction libre] (p. 120).

Parmi les stratégies de la gestion des tensions, nous trouvons que les acteurs organisationnels peuvent considérer les pôles opposés comme des éléments liés et

indissociables en adoptant « *la pensée paradoxale, l'hésitation, l'intégration ou l'équilibre* » [Traduction libre] (Manca, 2021, p. 3). Tout d'abord, **la pensée paradoxale**, selon laquelle les gens reconnaissent et pensent à ressortir les tensions invisibles et mieux manager les situations contradictoires (Manca, 2021). Ensuite, **l'hésitation**, selon laquelle les gens qui adoptent cette approche font un va-et-vient entre les composantes opposées dans l'objectif de minimiser l'impact des tensions (Manca, 2021 ; Poole et Van de Ven, 1989). Et finalement, **l'équilibre**, appelé aussi **intégration**, qui consiste à trouver un terrain d'entente, qui permet aux individus d'intégrer les deux pôles opposés (Seo et al., 2004).

En plus de ces solutions, la littérature présente plusieurs modèles de la gestion de tensions paradoxales, comme le modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis publié en 2011, qui fait l'objet de la section suivante.

Modèle d'équilibre dynamique du Smith et Lewis (2011)

Avant de commencer l'explication de ce modèle, nous faisons une distinction entre l'équilibre statique et l'équilibre dynamique en suivant l'explication donnée par Smith et Lewis (2011). Le premier type de l'équilibre fait référence à « *un système à l'état d'équilibre, lorsque tous ses composants sont au repos* » [Traduction libre] (p. 386). Dans le cas où un déséquilibre se crée dans le système, ce dernier répond afin de regagner son état d'équilibre. Quant au deuxième type, l'équilibre dynamique, il désigne l'état d'équilibre dans un système en « *mouvement constant à travers des forces opposées* » [Traduction libre] (p. 386). Ce système reste équilibré à travers des adaptations continues envers ses mouvements. Récemment, l'intérêt de considérer les organisations en mouvement continu ne cesse pas d'augmenter dans le domaine de la recherche en sciences de la gestion (Michaud, 2011).

Le modèle d'équilibre dynamique du Smith et Lewis (2011) fait la distinction entre les quatre types de paradoxe identifiés auparavant, à savoir : les paradoxes

d'apprentissage, d'appartenance, d'organisation et enfin de performance. Selon ces auteurs, les paradoxes peuvent aussi survenir entre ces catégories.

Smith et Lewis (2011) ont fait, également, la différence entre **la nature latente et saillante** des paradoxes. D'après eux, la première fait référence aux tensions intégrées et cachées dans l'organisation à cause de leur complexité. Quant à la deuxième, elle définit les tensions présentes, remarquables et vécues dans l'organisation. Leur modèle a reconnu que les tensions organisationnelles restent « *latentes, dormantes, inaperçues ou ignorées* » [Traduction libre] (p. 390) jusqu'à l'intervention des facteurs environnementaux qui forcent les tensions latentes à émerger aux surfaces et deviendront alors des tensions saillantes. Le modèle considère comme facteurs environnementaux : « *la pluralité, le changement et la rareté* » [Traduction libre] (Smith et Lewis, 2011, p. 396).

Premièrement, ce modèle se base sur trois éléments principaux : (a) les tensions paradoxales de nature latentes et saillantes à la fois, (b) les réactions des organisations face aux tensions paradoxales, et enfin, (c) l'influence de la gestion des tensions sur la durabilité des organisations, simplement dit, le résultat de la gestion des tensions (Smith et Lewis, 2011).

Deuxièmement, ce modèle a trois objectifs : (a) élaborer une distinction claire des concepts de base, (b) déterminer non seulement les caractères inhérents aux tensions, mais aussi leurs paramètres qui se construisent socialement. et enfin, (c) décrire les stratégies d'acceptation et de résolution des tensions (Smith et Lewis, 2011).

Le modèle suggère qu'une fois les tensions latentes se transforment en tensions saillantes, une réponse aux tensions deviendra **nécessaire** (Smith et Lewis, 2011). Ainsi que, ce qui compte dans la gestion des tensions est la nature de la réponse, car, c'est elle qui permet d'obtenir des résultats positifs ou négatifs (Jarzabkowski et al., 2013 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017). Le modèle de l'équilibre dynamique représente la réponse aux tensions par des cycles

vicieux ou vertueux. Selon Pradies et al., (2021), les individus peuvent être emprisonnés à cause des tensions paradoxales dans des cycles vicieux ou productifs dans des cycles vertueux (Pradies et al., 2021).

En ce qui concerne les cycles vicieux, et, comme nous montre la figure ci-dessous, qui représente le modèle de Smith et Lewis, elles sont les résultats des réactions défensives envers les tensions. Smith et Lewis ont donné, comme exemple, l'anxiété émotionnelle défensive et les comportements qui visent à empêcher les incohérences et les contradictions des tensions. Selon les mêmes auteurs, se concentrer sur une extrémité de la tension renforce l'apparition des cycles vicieux, ce que Pradies et al., (2021) ont confirmé plus tard.

Quant aux cycles vertueux, ils apparaissent au moyen des stratégies et des solutions d'acceptation et de résolution paradoxale. Ce modèle met en évidence l'importance de ces réponses positives face aux tensions, en montrant que cela engendre un perfectionnement dans des cycles vertueux (Smith et Lewis, 2011). Les auteurs ont montré que ces réponses positives nécessitent « *simultanément une complexité cognitive et comportementale, une sérénité émotionnelle et des capacités organisationnelles dynamiques* » [Traduction libre] (p. 391).

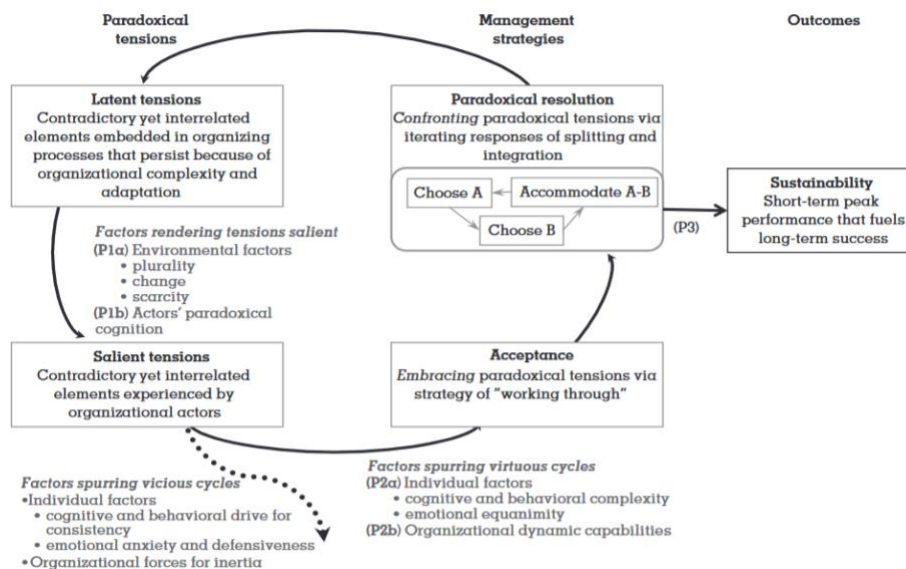
Dans une étude pratique menée par Lüscher et Lewis en 2008, les auteurs ont affirmé, qu'au début de leur expérience, les gestionnaires composant leur échantillon étaient dans une phase de tensions, ils l'ont considérée comme un dilemme et qu'il leur faut de choisir entre ses pôles. En revanche, quand les auteurs ont leur montré qu'ils ne peuvent pas sélectionner, simplement, une extrémité sans accroître le besoin de l'autre, les managers ont lancé des discussions ouvertes pour prendre simultanément les deux solutions au lieu d'une seule, et, ont débuté l'admission d'une pensée paradoxale en favorisant les deux pôles de leurs tensions (Lüscher et Lewis, 2008).

Le dernier point traité dans le modèle de l'équilibre dynamique est le résultat de la gestion des tensions. Les cycles vertueux permettent une réponse efficace aux

demandes contradictoires, ainsi que l'adoption d'une pensée paradoxale basée sur l'équilibre dynamique assure la pérennité des organisations par le biais de la créativité, la résilience et la favorisation du potentiel des acteurs organisationnels (Smith et Lewis, 2011). Quant au niveau managérial, la pensée paradoxale permet aux gestionnaires de résoudre les problèmes de leurs organisations d'une manière plus créative, qui assurent également une amélioration continue (*Ibid.*).

Figure 6

Modèle de l'équilibre dynamique



Smith et Lewis (2011, p. 389)

Théorie des paradoxes et changement organisationnel

Plusieurs auteurs ont lié le changement organisationnel et la théorie des paradoxes, nous citons ici seulement quelques exemples. Premièrement, les phases de changement organisationnel permettent aux tensions latentes de devenir plus saillantes et présentes dans les organisations (Smith et Lewis, 2011 ; Sparr, 2018). Deuxièmement, la nature du changement organisationnel est une nature à une dimension paradoxale, qui

« implique de construire sur, ainsi que de détruire, le passé pour créer l'avenir » [Traduction libre] (Smith et Lewis, 2011, p. 383).

Finalement, les tensions paradoxales peuvent entraver les efforts de changement organisationnel, parce que et, selon plusieurs auteurs, comme s'est mentionné plus haut, « la première réaction évoquée à une demande de changement est la **résistance** » (Lauzier et Lemieux, 2018, p. 32). De plus, les individus ont tendance à réagir de manière défensive envers les changements (Autissier et al., 2014 ; Corinne, 2016) et en même temps envers les tensions (Tracy, 2004). Dans ce sens, Sparr (2018) affirme que les individus « s'en tiennent à ce qui a fonctionné dans le passé 'nous l'avons toujours fait comme ça' sans accepter de nouvelles approches qui répondent meilleures demandes actuelles ou futures » [Traduction libre] (p. 105).

Par contre, selon le point de vue des paradoxes, nous pouvons comprendre comment les gens réagissent face aux initiatives de changement (Sparr, 2018). Dans ce sens, Sutherland et Aaron (2011) ont montré l'importance « d'embrasser les tensions qui sous-tendent les efforts de changement plutôt que de privilégier une forme par rapport à l'autre » [Traduction libre] (p. 546). Dans le but de gérer efficacement un changement organisationnel, des auteurs affirment que **gérer le changement et gérer des paradoxes sont étroitement liés d'une manière où nous ne pouvons pas les séparer** (Nasim et Sushil, 2011).

De ce fait, il est nécessaire de prendre en considération la gestion des paradoxes dans la gestion des projets de changement (Sutherland et Aaron, 2011). Pour cela, Smith et Tracey (2016) défendent l'idée selon laquelle la réussite des organisations dépend de leurs compétences de gérer les contradictions et les demandes concurrentes.

Finalement, nous concluons cette section par l'idée qui présume que la théorie des paradoxes « suggère d'étudier davantage les manières dont les organisations répondent simultanément aux demandes concurrentes qui leur sont adressées et qui provoquent des tensions » (Boivin et al., 2022, p. 160). Ainsi qu'elle présente beaucoup

de potentiel aux dirigeants pour faire face à l'accélération actuelle du changement dans l'environnement (Smith et al., 2017).

2.1.2.2 Théorie des conventions

La théorie des conventions apporte à notre sujet une clarification complémentaire à celle apportée par la théorie des paradoxes. Cette théorie est apparue en France à la fin des années 1970 (Daudigeos et al., 2010), elle est connue également sous le nom 'économie des conventions' (Diaz-Bone, 2016). Elle est considérée comme une théorie pertinente qui permet l'analyse et le diagnostic des organisations ainsi que l'explication de certains de leurs problèmes (Batifoulier et de Larquier, 2001). Elle apporte également une compréhension intéressante aux comportements des organisations et à ceux des individus (Husser, 2009). Dans ce sens et, selon Gomez (1996), les « *conventions et comportements individuels se déterminent mutuellement* » (p. 188).

Tel que nous avons traité la théorie des paradoxes, nous nous intéressons à une clarification des concepts clés pour bien comprendre les bases de la théorie des conventions. Nous commençons par les définitions des conventions, de l'incertitude et nous terminons avec le mimétisme rationnel comme l'un des concepts clés de cette théorie.

Tableau 10

Synthèse des définitions des concepts de base

Concept	Définition
Convention	« <i>Système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix</i> » (Gomez, 2006, p. 222)
Incertain	Une situation où non seulement plusieurs choix sont possibles, mais aussi la multitude de règles et procédures de jeux liés à la situation en question (Gomez, 1994).

Concept	Définition
Mimétisme rationnel	La réaction optimale des individus qui est non basée sur un calcul, mais plutôt basée sur l'imitation d'une réaction observée (Gomez, 1994).

Dans la littérature, il existe plusieurs **définitions du terme convention**. Pour Gomez (2006), la convention est un « *système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix* » (p.222). Elle représente également une « *procédure de résolution collective de problèmes caractérisés par l'incertitude* » (Gomez, 1994, p.133), et un fondement favorisant les actions collectives et réciproques (Baird, 2008). Autrement, elle constitue le modèle qui représente les comportements habituels des individus (Young, 1993).

La convention pour Gomez (1994) entraîne des conséquences en amont de son établissement, ses conséquences sont résumées dans la résolution de l'incertitude. Car les conventions s'appliquent dans un contexte où les individus doivent assurer la coordination de leurs actions (Boivin et al., 2022; Boltanski et Thévenot, 1999), ces actions sont donc structurées par une pluralité de conventions (Baird, 2008, Boivin et al., 2022).

L'exemple le plus populaire est le sens de la conduite. Dès lors que la convention est établie, autrement tout le monde se comporte selon une convention, conduire à gauche ou à droite, elle résout une situation d'incertitude par élimination d'accidents (Gomez, 1994; Young, 1993). Pour cela, plusieurs auteurs considèrent la convention comme « *un système d'attentes réciproques sur le comportement d'autrui* » [Traduction libre] (Salais, 1989, p. 7. In, Ponte et Gibbon, 2005), elle représente aussi « *un processus régulier destiné à offrir un système de règles apportant une solution au problème posé* » (Gomez, 1994, p.133).

Quant au concept de **l'incertitude**, qui est inhérent à la nature des projets en général (Project Management Institute, 2021), il se définit dans ce domaine comme « *le manque*

de connaissances sur un ou plusieurs composants de tout projet — parties prenantes, objectifs, exigences, tâches — ainsi que sur l'ensemble du contexte dans lequel tout projet est intégré » [Traduction libre] (Maes et al., 2022, p. 382). Quant au PMBOK®, dans sa septième version, il définit l'incertitude comme le manque de compréhension envers une composante du projet (Project Management Institute, 2021).

En lien avec la théorie des conventions, **l'incertitude** fait référence à la situation où non seulement il existe plusieurs choix, mais aussi la multitude de règles et de procédures liées à la situation en question (Gomez, 1994). Les individus font face à l'incertitude quand il est impossible de prendre une décision rationnelle seulement en se basant sur un simple calcul (Gomez, 1994, 1996), car la décision en question modifiera les choix possibles (Gomez, 2006). L'auteur confirme que la théorie des conventions permet notamment la minimisation des situations d'incertitude (Gomez, 1994, 1996, 2006).

Le dernier concept que nous traitons ici est le **mimétisme rationnel**. Selon Gomez (1994), il représente la réaction optimale des individus qui est non basée sur un calcul, mais plutôt basée sur l'imitation d'une réaction observée ou seulement susceptible de l'être. Il le considère comme étant une bonne résolution de problèmes (Gomez, 1994).

Dans ce sens, nous prenons comme exemple le fait que « *tout le monde se conforme, tout le monde s'attend à ce que les autres se conforment et tout le monde veut se conformer, étant donné que tout le monde se conforme* » [Traduction libre] (Young, 1993, p. 57). Dans le même sens, Gomez (1994) affirme que le point fort du mimétisme est le nombre de personnes qui adhèrent et partagent le même comportement. Dans le cas où ce comportement de mimétisme deviendrait généralisé, il donne une naissance à une convention (Gomez, 1994).

Caractéristiques des conventions

Dans l'objectif de donner du sens ou une raison à un comportement, parce que « *tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce*

qui confirme que tout le monde agit de la sorte » (Gomez, 2006, p. 222), les règles de la convention ne sont pas choisies au préalable avant l'action qui découle d'une décision (Ponte et Gibbon, 2005). Elle ne nécessite pas un calcul et une pensée approfondie (Gomez, 1994). Elles apparaissent plutôt durant l'action (Ponte et Gibbon, 2005) ou par un comportement de mimétisme rationnel (Gomez, 1994, 2006) en visant la résolution d'un problème (Gomez, 1994, 1996; Ponte et Gibbon, 2005).

D'après cela, nous pouvons comprendre les quatre caractéristiques d'une convention :

« (1) les conventions apparaissent dans des situations d'incertitude radicale, que les calculs individuels n'arriveraient pas à résoudre. (2) Les conventions relèvent d'un processus mimétique où la logique de l'adhésion de l'individu tient à sa croyance en une adhésion partagée par les autres individus. C'est la généralisation de cette attitude qui procure justement à la convention son efficacité. (3) Les conventions ne sont pas impératives : elles s'imposent à l'agent autonome en raison de leur performance, elles ne nient pas pour autant sa liberté de choix, y compris si ce dernier mène à une solution différente. (4) La convention donne du sens au calcul individuel qui s'y s'inscrivent » (Gomez, 1994).

La genèse des conventions

Parmi les questions principales dans le domaine de la gestion, nous trouvons l'analyse de la manière dont les comportements des acteurs se régulent dans les organisations d'une manière à produire une valeur ajoutée (Gomez, 2006), surtout dans le cas de la divergence des intérêts des parties prenantes (Boivin et al., 2022). La régulation fait automatiquement référence à un système de règles, qui est, entre autres, un élément principal de la définition de la convention. Dans ce sens, Gomez (2006) la définit comme *« le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix »* (p. 222).

La convention est considérée comme « *une classe standard de comportement* » (Gomez, 1994, p. 81). Elle offre un cadre d'interprétation permettant aux acteurs de comprendre les règles et de définir comment les appliquer d'une manière concrète (Kozica et Brandl, 2015). Pour cela, elle rend un comportement ou un choix plus raisonnable (Gomez, 2006) et justifie les comportements des individus quand ils se comportent selon elle (Boivin et al., 2022). Gomez (2006) a résumé cela « *en montrant que l'on passe d'une gestion de l'intersubjectivité (contrats interpersonnels multiples), à une gestion de la régulation (repérage et action sur les règles de référence communes)* » (p. 222).

Gomez (2006) suggère également que l'individu et la convention existent simultanément. Les gens prennent des décisions selon des conventions et celles-ci existent parce que les gens les adoptent, cela justifie la disparition de certaines conventions ou leur modification. D'autres recherches affirment dans le même sens que les conventions sont périodiques et non permanentes (Ponte et Gibbon, 2005). Elles disparaissent quand les individus arrêtent de les adopter ou elles se changent au cas où les comportements collectifs des individus se modifient envers une situation (Gomez, 2006).

La convention prend « *naissance lorsque les individus se trouvent face à des situations d'incertitude* » (Husser, 2009, p. 81). Dans ce sens, d'après Gomez (1994), elle est née également lorsqu'il y a, premièrement, une information partagée entre un groupe d'individus sur le comportement adéquat face à une situation d'incertitude. Deuxièmement, ce comportement se transforme par la suite en mimétisme rationnel, qui, finalement, donne naissance à une convention.

Dans ce sens, Bredillet (2003) affirme que la convention permet de résoudre les problèmes similaires d'une façon identique. En suivant ces indications, la convention remplace les calculs des individus pour effectuer un choix ou prendre une décision (Bredillet, 2003 ; Gomez, 1994). Finalement, nous pouvons conclure que, la

convention est « *un phénomène d'auto-organisation sociale telle que des procédures de résolution de problèmes* » (Gomez, 1994).

2.1.3 Mobilisation des théories

Dans la section précédente, nous avons cité et expliqué les deux théories mobilisées dans ce travail. L'objectif de la présente section est d'expliquer la manière dont ces théories sont reliées au sujet de la thèse, ainsi que, par la suite, montrer comment seront-elles mobilisées.

La nature de la relation entre la gestion de projet et la gestion de changement

Nous justifions d'abord notre point de vue concernant la relation entre la GP et la GC, sachant que son étude constitue, selon Pádár et al., (2017), un sujet de recherche très intéressant. D'un côté, nous trouvons que Smith et Lewis (2011) ont défini un paradoxe comme des éléments liés « *qui semblent logiques lorsqu'ils sont pris isolément, mais qui deviennent irrationnels, inconsistants, voire absurdes, lorsqu'ils sont juxtaposés* » [Traduction libre] (p. 386). D'un autre côté, Cameron et Quinn (1988) ont qualifié les tensions entre deux éléments comme paradoxales quand des « *contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre, mais coexistent malgré tout* » [Traduction libre] (p. 2). Dans le même ordre d'idées, Poole et Van de Ven (1989) qualifient une relation comme paradoxale quand chaque élément de la relation, pris individuellement, est évident et indiscutable, et quand ils sont considérés ensemble, ils deviennent inconciliables et illogiques, plus précisément :

*« Les types de paradoxes concernés ici sont des tensions et des oppositions entre des explications alternatives bien fondées, bien raisonnées et bien étayées d'un même phénomène. Lorsqu'ils sont **juxtaposés**, ils présentent un casse-tête pour le théoricien, car chaque côté semble valable, mais ils sont en quelque sorte incompatibles ou difficiles à concilier »* [Traduction libre] (Poole et Van de Ven, 1989, p. 565).

Cela s'applique parfaitement à **la relation entre la GP et la GC**, que nous qualifions comme **une relation paradoxale**. Car, quand ces deux domaines sont pris séparément, chacun est indépendant et vise la gestion d'un projet de changement, cependant, quand nous les prenons ensemble, les tensions commencent à émerger.

Gestion des projets de changement selon des normes prédéfinies

Au premier chapitre, nous avons présenté que, premièrement, les organisations ont un besoin constant de changement, deuxièmement, le changement organisationnel est organisé sous forme de projets, de programmes et de portefeuille de projets.

Cela veut dire que :

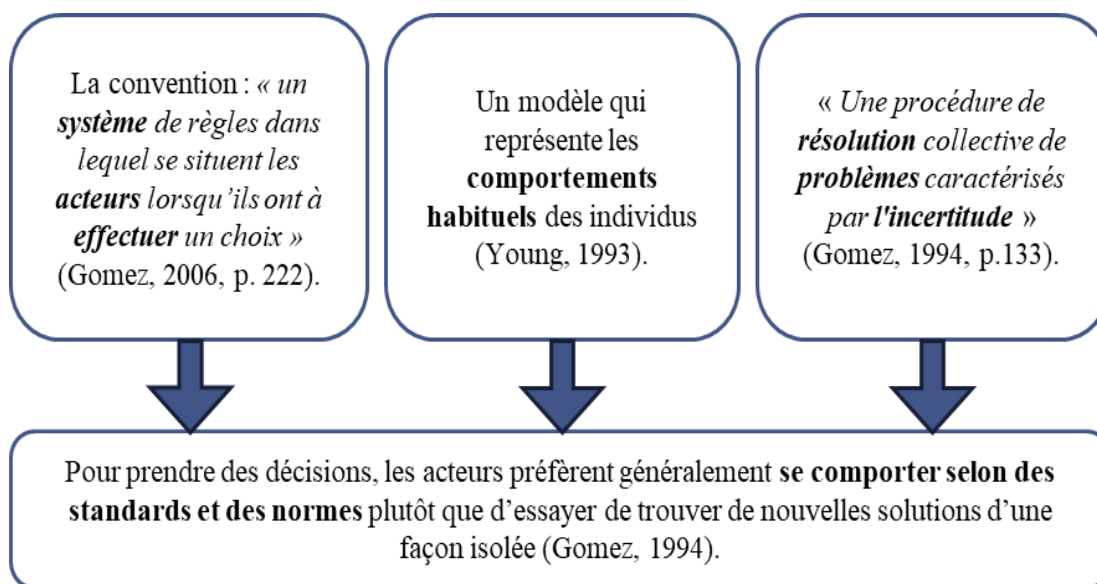
Premièrement, gérer les projets, les programmes et les portefeuilles selon des normes et standards, de la GP comme le PMBOK® ou autres, ceux de la GC, comme le CMBOK® ou les modèles de la GC présentés au premier chapitre. L'importance de ce point se résume dans les déclarations suivantes : (a) l'utilisation des normes dans le domaine de la GP est aujourd'hui plus importante que jamais (Bredillet, 2003), (b) comme le montre la théorie des conventions, les acteurs organisationnels, supposés libres et rationnels, préfèrent généralement se comporter selon des standards et des normes pour prendre leurs décisions plutôt que d'essayer de trouver de nouvelles solutions d'une façon isolée (Gomez, 1994).

Comme résumé à la figure ci-dessous, ce premier point élucidé nous mène à mobiliser **la théorie des conventions**, car les normes et les standards représentent une forme spécifique des conventions (Bredillet, 2003 ; Bredillet et al., 2010), qui ont un objectif de diminuer l'incertitude (Bredillet, 2003 ; Gomez, 1996). Ainsi que d'après Maes et al., (2022), la gestion de l'incertitude au niveau des projets est une condition centrale de leur réussite. Parmi les clés de la réussite des organisations, nous trouvons le développement et le déploiement des normes (Bredillet, 2003).

La théorie des conventions nous permet de comprendre comment les personnes prennent leurs décisions (Gomez, 1994). Elle nous permet aussi de comprendre les normes et leurs sources de légitimité (Bredillet, 2003). Cette théorie « *présente également l'intérêt d'avancer des propositions de compréhension des changements organisationnels à travers les acteurs-clés des organisations* » (Husser, 2009, p. 75).

Figure 7

Synthèse de la mobilisation de la théorie des conventions



Deuxièmement, la divergence de principes entre les deux disciplines renforce leurs conflits et tensions. Car, plus on essaie de les séparer, plus on « *ressent une tension qui reflète l'interdépendance des éléments* » [Traduction libre] (Sparr, 2018, p. 165). Ce qui renforce l'apparition des paradoxes, qui présentent « *une situation où deux aspects divergents au sujet d'un même enjeu cohabitent dans l'organisation d'un projet* » (Boivin et al., 2022, p. 158).

Ce deuxième point nous pose face à la nécessité de mobiliser **la théorie des paradoxes** pour comprendre la relation entre les composantes de notre cadre conceptuel préliminaire. La théorie des paradoxes est équipée pour mieux d'analyser ce qui

provoque les tensions pour les comprendre d'abord avant d'apporter une solution (Boivin et al., 2022). Pour cela, de plus en plus de chercheurs dans le domaine du changement organisationnel l'utilisent comme une base théorique pour leurs recherches (Jansson, 2015).

Ce choix se justifie par l'importance des réponses aux tensions. D'après la littérature, elles font la différence entre une organisation qui échoue et une autre qui réussit (Tracy, 2004). Ainsi que les réponses aux tensions permettront également aux organisations d'être productives dans des cycles vertueux ou improductives dans des cycles vicieux (Smith et Lewis, 2011).

Poole et Van de Ven (1989) ont affirmé que « *la présence d'hypothèses, d'explications ou de conclusions contraires ou contradictoires est souvent considérée comme un indicateur d'une mauvaise construction théorique* » [Traduction libre] (p. 562). Cependant, ces auteurs ne nient pas l'importance des théories cohérentes. Ils justifient leurs points de vue par l'idée selon laquelle « *les sciences sociales perdent une ressource importante pour le développement de la théorie si les thèses incompatibles ou incohérentes qui surgissent inévitablement dans l'étude des organisations sont ignorées ou éliminées* » [Traduction libre] (*Ibid.*).

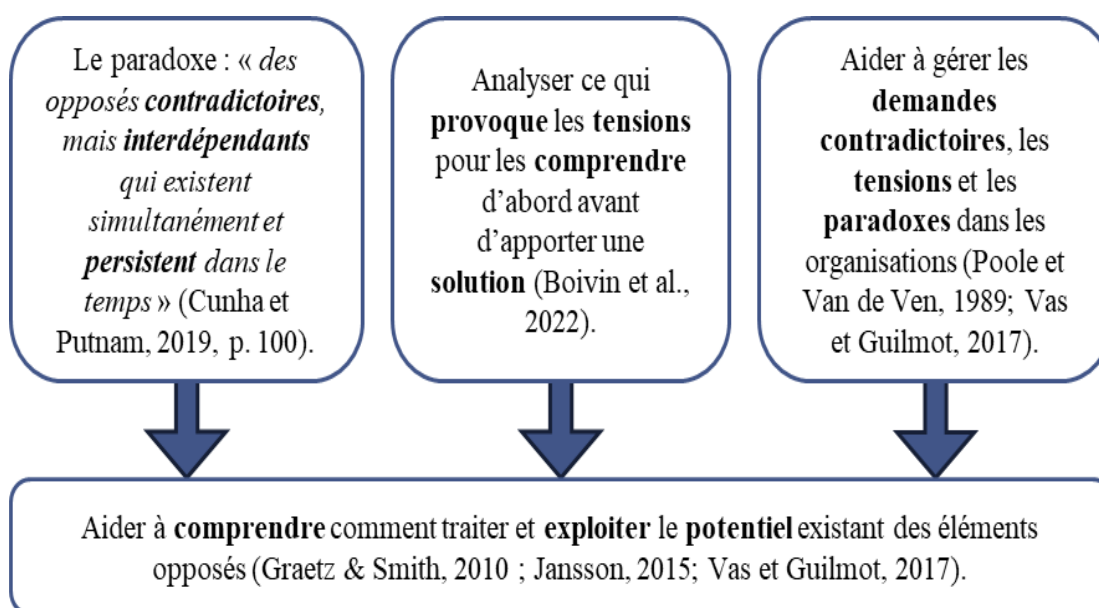
Dans ce sens, les tensions et les paradoxes sont des facteurs inévitables qui contribuent ensemble aux projets de changement organisationnel (Seo et al., 2004 ; Stoltzfus et al., 2011). Dans ce type de projets, les individus vivent des tensions paradoxales (Sparr, 2018). De plus, nous trouvons que « *l'existence d'une pluralité de convention au sein d'un projet est inévitable et porteuse de tensions* » (Boivin et al., 2022, p. 166). Cette idée est alignée avec l'affirmation selon laquelle la divergence des outils et normes, qui sont une forme particulière de conventions (Bredillet, 2003), est une source de tensions paradoxales dans les projets de changement organisationnel.

Selon Gaim et al., (2022), toutes les tentatives de résolution des tensions par l'élimination ou la neutralisation de l'un des pôles de la relation paradoxale ne créent

« *qu'un soulagement à court terme* » [Traduction libre] (p. 398). À cet égard, **la théorie des paradoxes** recommande aux gestionnaires d'abord de reconnaître l'existence des tensions avant d'y apporter une réponse (Knight et Hahn, 2021) en choisissant une stratégie qui envisage l'exploitation des tensions plutôt que de leur atténuation (Smith et Tracey, 2016). La figure ci-dessous résume la mobilisation de cette théorie.

Figure 8

Synthèse de la mobilisation de la théorie des paradoxes



Pour cela, nous visons, à travers la compréhension des demandes contradictoires en adoptant une perspective paradoxale, d'« *expliquer les tensions liées au changement organisationnel* » [Traduction libre] (Jansson, 2015, p. 656). Autrement dit, nous voulons clarifier comment les tensions entre la GP et la GC (X) influent la réussite des projets de changement organisationnel (Y). Nous voulons aussi déterminer quel est l'effet modérateur de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre GP et GC (X) et la réussite des projets de changement (Y).

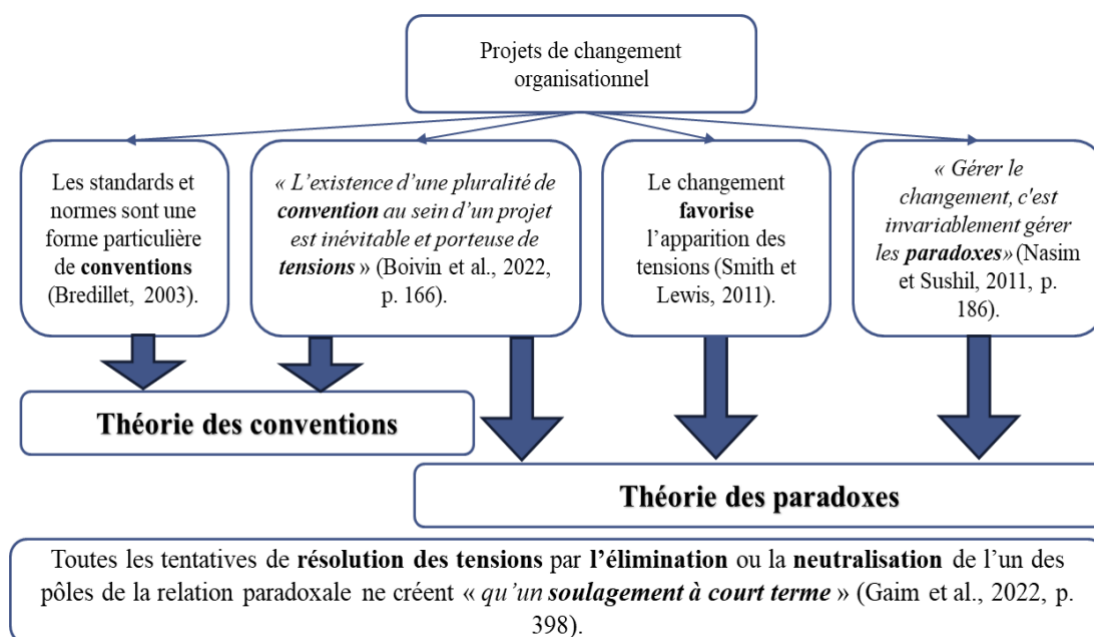
En d'autres termes :

La théorie des paradoxes nous permet d'adopter une perspective alternative au regard des tensions liées aux projets de changement et aux tensions entre la GC et la GP. Tandis que **la théorie des conventions** nous permettra de comprendre d'abord les réactions des individus envers le changement et envers les tensions. Ainsi que de développer des **conventions particulières** capables de traiter adéquatement les situations d'incertitudes liées aux projets de changement d'un côté et celles liées à **la gestion des tensions** entre la GP et GC de l'autre côté.

La figure ci-dessous synthétise cette section :

Figure 9

Synthèse de la mobilisation de la théorie des paradoxes et la théorie des conventions



2.1.4 Niveau d'analyse

Nous rappelons que nous nous intéressons dans notre recherche à étudier les tensions entre la GP et la GC pour redresser les enjeux majeurs des projets de changement organisationnel. Plusieurs auteurs et professionnels sont d'accord que les organisations, qui veulent augmenter leurs chances de réussite, doivent mettre en place des projets pour réaliser des changements organisationnels (Shaw, 2016). Nous posons, donc, **l'organisation** comme notre niveau d'analyse.

2.1.5 Unité d'analyse

Les projets de changement sont lancés dans l'organisation, qui constitue notre niveau d'analyse. Les tensions peuvent émerger pendant les phases de changement. Nous posons donc les projets de changement organisationnel lancés par l'organisation, comme les unités d'analyse de la présente thèse.

Ce choix nous aidera ultérieurement et éventuellement à comparer nos résultats de recherche avec ceux d'autres études déroulées dans d'autres organisations. De plus, nous serons en mesure de comparer nos résultats entre projets de changement de la même organisation.

Dans ce qui suit, nous nous intéressons à étudier davantage **les facteurs identifiés dans le cadre conceptuel préliminaire** qui découle de la problématique spécifique. Les sections suivantes (2.2, 2.3, 2.4 et 2.5) ont trois objectifs principaux. Premièrement, identifier les facteurs clés du cadre conceptuel final. Deuxièmement, présenter un état de l'art de chaque facteur. Troisièmement, exposer une synthèse en identifiant, dans la mesure du possible, les variables retenues pour analyser et comprendre chaque facteur et chacune des relations entre les facteurs.

2.2 TENSIONS ENTRE LA GESTION DE PROJET ET LA GESTION DE CHANGEMENT (FACTEUR X)

Le premier facteur présent dans notre cadre conceptuel préliminaire est les tensions entre la GP et la GC (X). Avant de présenter ces tensions, nous exposons chaque élément à part, puis nous terminerons par la présentation des tensions entre eux. Pour ce faire, cette section est structurée dans l'ordre suivant : nous nous intéressons à la GP (X1) en premier lieu, comme composante du premier facteur, en présentant une définition détaillée ainsi que les pratiques courantes de la discipline. Dans un deuxième lieu, nous présentons la GC (X2) comme la deuxième composante avec les mêmes éléments que la première, et enfin, nous terminerons par les tensions (X) entre les deux composantes.

2.2.1 Gestion de projet (facteur X1)

Étant donné que cette thèse est élaborée en Amérique du Nord, où le PMI[®] exerce une influence prédominante, nous nous appuyons sur ses publications et ses standards. Nous précisons, bien évidemment, que nous ne négligeons pas les revues scientifiques spécialisées dans la GP, telles que l'IJMPB^{®2}, PMJ^{®3} et IJPM^{®4}. Ces trois revues sont utilisées dans plusieurs revues systématiques de la littérature, à titre d'exemple, sans limitation, celle élaborée par Jääskä et al., en 2025.

2.2.1.1 Concepts de base et définitions

Avant d'entamer la définition et l'état de l'art de la GP, nous nous intéressons en premier lieu aux projets eux-mêmes, ainsi qu'aux programmes et aux portefeuilles de projets. Un projet peut être géré selon trois manières différentes, soit en tant qu'un projet autonome, soit en faisant partie d'un programme ou encore partie d'un

² International Journal of Managing Projects in Business

³ Project Management Journal

⁴ International Journal of Project Management

portefeuille de projets (Project Management Institute, 2017a). Ces trois types de gestion sont différents aux niveaux de leurs « *cycles de vie, activités, objectifs, orientations et bénéfices* » [Traduction libre], cependant, ils partagent les mêmes ressources et certaines parties prenantes (*Ibid.*, p. 11).

Premièrement, en ce qui concerne **les projets**, ils sont un ensemble d'efforts *temporaire et unique* (Project Management Institute, 2017a, 2021), ces deux caractéristiques permettent aux projets d'être, particulièrement, distingués des opérations routinières et répétitives (Pádár et al., 2017 ; Project Management Institute, 2017a, 2021). Les organisations lancent des projet généralement pour créer de la valeur, réaliser et concrétiser un changement ou pour faire face à un problème identifié par sa haute direction (Brown, 2000). Dans ce sens, un projet sert à « *transformer une organisation... d'un point à un autre* » [Traduction libre] (Bosch-Rekvelde et al., 2023, p. 1). En plus d'un degré élevé d'innovation, les mêmes caractéristiques du projet permettent à la gestion de projet de se distinguer par rapport à la gestion traditionnelle (Ika, 2009).

Deuxièmement, nous trouvons **les programmes** en tant qu'un groupe de projets gérés collectivement afin de réaliser un objectif, qui est, généralement, difficile à atteindre en gérant les projets individuellement (Project Management Institute, 2017a). Ce choix génère plusieurs avantages à l'organisation, parmi lesquels, les programmes aident l'organisation à mieux réaliser la stratégie (Lycett et al., 2004).

Au dernier point, nous trouvons **le portefeuille de projets**, qui se constitue d'un ensemble de programmes, de projets et d'opérations gérés collectivement dans le but de réaliser des objectifs stratégiques (Project Management Institute, 2017a). Ce choix est motivé par la volonté des organisations à gérer d'une façon plus efficace les interactions entre leurs projets et leurs programmes (*Ibid.*). Semblablement au projet et au programme, le portefeuille se caractérise par son propre cycle de vie. Toutefois, il n'a pas une date de fin déterminée, comme le projet et le programme (Project

Management Institute, 2017c). Il est considéré par le PMI® comme un « *ongoing process* » (*Ibid.*, p. 21).

L'importance de cette distinction, à ce niveau de notre thèse, se résume dans l'idée selon laquelle **nous comprendrons mieux le positionnement des projets de changement organisationnel dans l'organisation**. En relation avec notre sujet de recherche, la quatrième version du standard de la gestion des portefeuilles de projets publié par le PMI® en 2017, mentionne qu'un « *gestionnaire de portefeuille efficace doit gérer l'impact des changements organisationnels sur l'organisation* » [Traduction libre] (p. 15).

Quant à **la gestion de projet**, elle est définie comme l'application des pratiques de gestion aux activités d'un projet pour satisfaire ses exigences (Project Management Institute, 2017a, 2021; Turner et Müller, 2005). Cette discipline, depuis son apparition, joue plusieurs rôles essentiels dans les organisations, elle permet la gestion des nouvelles activités de plus en plus complexes (Munns et Bjeirmi, 1996). Ainsi, la GP représente un outil efficient d'implémentation des stratégies (Aubry et al., 2012) dans tous les secteurs d'activité (Aubry, Müller, et al., 2010). Elle est « *connue pour ses outils et techniques utilisés pour planifier et réaliser des projets dans un contexte contrôlé* » [Traduction libre] (Bourne et al., 2023, p. 1).

Elle est souvent représentée par ses professionnels, comme le PMI® et l'APM®, par des phases, des groupes de processus ou par des domaines de connaissance (Fraser-Arnott, 2018). Pour cela, elle fournit une panoplie de processus, de techniques et d'outils, dans lesquels le chef de projet peut choisir ceux qui sont adaptés au contexte de son projet (Kenny, 2003). Finalement, même les praticiens de la GC ont reconnu que la GP représente à la fois une profession et une compétence clé (Change Management Institute, 2013).

2.2.1.2 Pratiques et méthodes

Pour rester compétitives, les organisations doivent mettre en place des méthodologies reconnues basées sur les meilleures pratiques de cette discipline (McHugh et Hogan, 2011). L'utilisation de ces approches améliore les compétences des organisations aux niveaux de la planification, de l'organisation et du contrôle des projets (Loo, 2002).

Pour cela, en nous basant sur le PMBOK[®], nous discutons dans cette section quelques pratiques liées à la GP. Toutefois, nous présentons le standard PMBOK[®] d'une manière très sommaire, car ce n'est pas l'objet de cette thèse de le détailler. D'après notre lecture de sa dernière version publiée en 2021, nous constatons que le PMI[®] a choisi d'apporter des changements majeurs dans la structure du PMBOK[®] par rapport à la version antérieure. Parmi les changements apportés par le PMI[®], nous citons :

Premièrement, le PMI[®] a choisi de changer quelques domaines de connaissances en optant pour des domaines de performance. Deuxièmement, il a donné plus d'importance aux principes de la GP comme une base du comportement attendu du chef de projet et de l'équipe projet. Troisièmement, le PMI a orienté la conception du standard vers une conception basée sur l'utilisateur final et le client du projet. Et dernièrement, cette version est la première qui a traité en profondeur les méthodes agiles (Project Management Institute, 2021).

En intégrant les notions de l'agilité, le PMBOK[®] résume le cycle de vie d'un projet dans les phases suivantes : la faisabilité, la conception, la réalisation, les tests, le déploiement et la clôture (*Ibid.*). En comparant cela avec la sixième édition, qui est basée plus sur des approches prédictives, le cycle de vie était résumé dans les groupes de processus de la gestion de projet, à savoir : l'initialisation, la planification, l'exécution, la maîtrise et finalement la clôture du projet (Project Management Institute, 2017a).

En relation avec **le changement**, la nouvelle édition a intitulé l'un des principes de la GP comme suit : « *favoriser le changement pour atteindre l'état futur envisagé* »

(p. 58). À travers lequel le PMI® met l'accent sur le déploiement d'une approche structurée du changement. Cela vise à amener les individus et les organisations à arriver à l'état futur obtenu à travers la réalisation des projets (Project Management Institute, 2021). Bien que la notion du leadership soit largement présente dans la littérature de la GC, le PMI® a intitulé un autre principe de la GP : « *manifester des comportements de leader* » (p. 40). À travers ce principe, le PMI® montre que le leadership augmente les taux de réussite des projets, ainsi, il recommande aux chefs de projet d'adapter leur style de leadership à chaque situation. En comparant avec les premières versions du PMBOK®, le PMI® reconnaît de plus en plus l'importance des activités de la GC dans la réussite des projets.

Finalement, nous mentionnons que nous avons traité en détail les groupes de processus et les domaines de connaissances au premier chapitre de la présente thèse (réf. section 1.2.1.2).

L'implémentation des stratégies et la gestion de projet organisationnelle — OPM

L'environnement actuel des organisations est plein d'incertitude et de changements rapides (Association for Project Management, 2019). Dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques, en évitant les crises et les problèmes liés à l'instabilité des environnements, les organisations ont commencé à utiliser des projets, des programmes et des portefeuilles de projets ainsi que les principes de la GP (Brown, 2000; Papke-Shields et al., 2010). Ces derniers sont lancés dans le but d'améliorer la performance des organisations et d'implémenter les changements, afin que celles-ci puissent s'adapter et se développer (Association for Project Management, 2019).

Comme discuté au premier chapitre, les organisations utilisent la GP pour implémenter leurs stratégies. Dans ce cadre, le PMI® a publié un standard intitulé « *the standard for Organizational Project Management (OPM)* ». Dans lequel, il fournit un cadre pour amener les processus, par l'alignement et l'adaptation, à réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation. Pour ce faire, le PMI® recommande l'utilisation des

projets, des programmes et des portefeuilles de projets (Project Management Institute, 2018). Ce cadre présente également des orientations aux niveaux de la sélection et la priorisation de la réalisation de certains projets par rapport à d'autres. Il se base sur un ensemble de critères comme le niveau de risque, la disponibilité des ressources et la valeur attendue pour chaque projet (*Ibid.*).

Aubry et al., ont défini le concept de l'OPM comme « *une nouvelle sphère de gestion où les structures dynamiques de l'entreprise sont articulées comme des moyens de mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise à travers des projets afin de maximiser la valeur* » [Traduction libre] (2007, p. 322). Quant au PMBOK®, il définit ce concept comme « *un cadre où le management de portefeuille, de programme et de projet est intégré aux procédures organisationnelles en vue d'atteindre les objectifs stratégiques* » (p. 17). Pour certains auteurs, l'OPM doit être traité comme l'une des fonctions de l'organisation (Aubry et al., 2007), qui fournit des dispositifs de gouvernance des projets (Aubry et al., 2012).

Selon le PMI®, ce cadre se base sur les principes suivants : Premièrement, tous les projets, les programmes et les portefeuilles de projets doivent être alignés sur la stratégie organisationnelle, et cela d'une manière transparente qui permet de mesurer la contribution de chaque projet dans la stratégie. Deuxièmement, l'intégration des pratiques organisationnelles pour atteindre les objectifs stratégiques, dans ce sens, le PMI® donne comme exemple pour ces pratiques : « *les pratiques culturelles, structurelles, technologiques ou des ressources humaines...que l'organisation réalisatrice utilise pour atteindre ses objectifs stratégiques* » (p. 4).

Troisièmement, tous les projets doivent être livrés selon une gouvernance et une méthodologie définie, tout en respectant les normes éthiques et professionnelles. Quatrièmement, le PMI® met l'accent sur l'intégration et la collaboration de toutes les parties prenantes pour réussir les trois premiers principes. L'avant-dernier principe se résume dans le retour d'investissement, autrement la valeur attendue par la réalisation des projets. Finalement, nous trouvons le développement continu, qui consiste à

documenter les retours d'expériences et les connaissances acquises à travers la réalisation des projets (Project Management Institute, 2018).

Les bureaux de la gestion de projet — PMO

Nous trouvons dans la littérature plusieurs nominations de l'unité organisationnelle chargée de la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles de projets au sein des organisations. Toutefois, il existe un consensus sur le bureau de la gestion des projets (Association for Project Management, 2019; Project Management Institute, 2017c), connu largement sous l'abréviation PMO.

Le PMO représente une « *innovation organisationnelle* » (Bredillet et al., 2018a, p. 27) et une « *caractéristique importante de la GP* » (Aubry, Müller, et al., 2010, p. 766). Les PMO sont créés afin d'apporter un soutien aux organisations dans la gestion des portefeuilles de projets (Bredillet et al., 2018). Pour les professionnels de la GP, leur rôle principal se résume dans trois éléments, à savoir « *le support de déploiement, l'amélioration des processus et la flexibilité des ressources* » [Traduction libre] (Association for Project Management, 2019, p. 70).

2.2.1.3 Synthèse du facteur X1

Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, il est largement admis que les projets apportent du changement organisationnel (Biedenbach et Söderholm, 2008 ; Gareis, 2010 ; Lehtonen et Martinsuo, 2008 ; Pellegrinelli, 1997), pour cela, l'APM® reconnaît que la GP est **la discipline la plus adaptée pour gérer des changements** (Association for Project Management, 2019). Du côté de la GC, le CMI® propose plutôt d'utiliser des programmes pour gérer les changements organisationnels, dans le but d'avoir une supervision plus globale et une vision stratégique du changement (Change Management Institute, 2013).

Cependant, Ika (2009) juge que l'application d'un ensemble de techniques et de processus ne suffit pas et ne garantit pas la réalisation des objectifs des projets. Dans

ce sens, De Wit (1988) affirme qu'une GP performante « *peut contribuer au succès du projet, mais qu'il est peu probable qu'elle puisse empêcher l'échec* » [Traduction libre] (p. 164). Malgré l'avancement de la GP et ses techniques, les organisations réclament que souvent les projets n'apportent pas les résultats souhaités (Papke-Shields et al., 2010).

Pour cela, la performance de la GP constitue un champ d'intérêt pour plusieurs chercheurs (de Wit, 1988 ; Ika, 2009 ; Ika et Pinto, 2022). À ce niveau, nous devons faire une clarification entre la performance de la GP et celle des projets eux-mêmes. Comme le soutiennent plusieurs auteurs, cette distinction est primordiale pour compléter notre compréhension (*Ibid.*). Ainsi qu'il n'est plus acceptable de « *confondre le strict respect du triangle temps/coût/qualité — objectif le plus courant du management de projet — avec la réussite du projet* » [Traduction libre] (Munns et Bjeirmi, 1996, p. 81).

Depuis longtemps, pour considérer un projet comme réussi, il fallait simplement montrer que le projet ou le chef de projet a respecté les trois contraintes populaires, à savoir le délai, le coût et la qualité (Dvir et al., 2003 ; Ika, 2009). Les objectifs de la GP et ceux du projet ne représentent pas la même chose (Cooke-Davies, 2002; Munns et Bjeirmi, 1996). Cela est dû en grande partie à la différence des définitions entre les termes : projet et gestion de projet. Le premier fait référence à « *la réalisation d'un objectif spécifique, qui implique une série d'activités et de tâches consommatrices de ressources* » [Traduction libre] (Munns et Bjeirmi, 1996, p. 81). Tandis que le deuxième fait référence au « *processus de contrôle de la réalisation des objectifs du projet en appliquant un ensemble d'outils et de techniques* » [Traduction libre] (*Ibid.*). L'évaluation et la mesure de la performance de la GP sont mesurées pendant et à la fin de la réalisation du projet, tandis que l'évaluation et la mesure de la performance et la réussite du projet sont mesurées après sa réalisation, en se basant en grande partie sur ses livrables (Papke-Shields et al., 2010; Ika et Pinto, 2022).

La GP représente un « *domaine disciplinaire donnant lieu à une variété de critères d'évaluation* » [Traduction libre] (Aubry et al., 2007, p. 331). Sa performance et sa réussite sont souvent liées au rendement du processus qui a permis la livraison du projet (Cooke-Davies, 2002; Głodziński, 2019), autrement la manière de gérer le projet. Plusieurs chercheurs considèrent le triangle coût, délai et qualité comme indicateurs pour évaluer la performance de la GP (Cooke-Davies, 2002; de Wit, 1988 ; Müller et Turner, 2007 ; Rodrigues et al., 2014). D'après Rodrigues et al., (2014), ces trois critères « *n'évaluent que l'efficacité interne du projet ou sa gestion* » [Traduction libre] (p. 1048).

En synthèse de cet élément du premier facteur, nous retenons, pour notre recherche, les points identifiés dans le tableau ci-après. En résumé, nous retenons, premièrement, que les projets sont un moyen utile d'implémenter les changements organisationnels. Deuxièmement, la GP est un moyen efficace pour les gérer. Et, troisièmement, sa performance est souvent liée au respect des contraintes de temps, de budget et de qualité.

Tableau 11

Synthèse des éléments retenus de la gestion de projet (X1)

	La gestion de projet
Définitions du projet et de la gestion de projet	<p>Le projet : « <i>est mis en œuvre pour créer ou changer quelque chose, c'est une résolution de problèmes complexes</i> » (Corbel, 2019, p. 7) ; « <i>la réalisation d'un objectif spécifique, qui implique une série d'activités et de tâches consommatrices de ressources</i> » (Munns et Bjeirmi, 1996, p. 81)</p> <p>La GP : « <i>l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences</i> » (Project Management Institute, 2017a, p. 716) ; « <i>le processus de contrôle de la réalisation des objectifs du projet en appliquant un ensemble d'outils et de techniques</i> » (Munns et Bjeirmi, 1996, p. 81)</p>

	La gestion de projet
Facteurs clés	<p>La GP est un outil d'implémentation des stratégies (Aubry et al., 2012)</p> <p>Les projets apportent les changements dans les organisations (Association for Project Management, 2019; Biedenbach et Söderholm, 2008 ; Crawford, 2011; Crawford et al., 2014; Gareis, 2010; Lehtonen et Martinsuo, 2008 ; Pellegrinelli, 1997; Pellegrinelli et al., 2007; Pollack et Algeo, 2016)</p> <p>La GP est efficace pour gérer les projets de changements organisationnels (Association for Project Management, 2019; Brown, 2000; Papke-Shields et al., 2010; Pellegrinelli, 2002)</p> <p>Les organisations utilisent les PMO pour gérer leurs projets (PMI, 2017, 2021, Bredillet et al., 2018)</p>
Conceptualisation	<p>Les initiatives de changement organisationnel sont un type particulier de projet (Crawford et al., 2014; Jääskä et al., 2025; Partington, 1996),</p> <p>Un projet est une initiative temporaire (PMI, 2017a, 2021)</p> <p>Le triangle temps, coût et qualité est l'objectif ultime de la GP (Turner et Xue, 2018 ; Munns et Bjeirmi, 1996)</p>

2.2.2 Gestion du changement (facteur X2)

La deuxième composante du premier facteur du cadre conceptuel préliminaire est **la gestion du changement**. Nous commençons par définir le changement, en nous concentrant plus particulièrement sur le changement organisationnel, qui représente le type de changement qui nous intéresse dans notre recherche.

2.2.2.1 Concepts de base et définitions

À la présente section, nous nous intéressons à la définition d'une initiative de changement comme définie par Fraser-Arnott (2018), elle constitue « *un projet entrepris pour faire passer une organisation de l'état actuel à un autre état — souvent appelé la vision ou l'état souhaité* » [Traduction libre] (p. 169). Elle vise à accompagner la transition de l'organisation depuis sa situation existante vers une forme future souhaitée (Jääskä et al., 2025). Ce type particulier de projet passe généralement

par un chemin non linéaire qui est souvent complexe et désordonné (Griffith-Cooper et King, 2007).

La GP a évolué dans le temps à travers une formalisation, qui a commencé par la création de ses instituts professionnels et l'élaboration des normes et des standards. Semblablement, actuellement la GC suit le même chemin afin d'être une profession indépendante (Henrik Jørgensen et al., 2009) et un champ qui suscite à la fois l'intérêt académique et l'importance pratique (Idogawa et al., 2023). Cela a commencé avec la création du CMI® (*Change Management Institute*), qui a publié son standard de la GC, le CMBOOK® (*Change Management Body Of Knowledge*). Dans un objectif d'apporter une approche structurée pour amener les initiatives de changement à atteindre leurs objectifs (Change Management Institute, 2013).

Toutefois, le changement ne rencontre pas toujours le succès sur son chemin, il est souvent confronté à **une résistance** des individus (Berna-Martinez et Macia-Perez, 2012 ; Corinne, 2016). L'un des défis majeurs de la GC est d'amener les individus à adhérer et accepter le changement (Brandes et Lai, 2022). Il est aussi difficile, voire impossible, de mesurer à quel point les individus sont prêts et aptes à accepter le changement avant le lancement de celui-ci (Luo et Yager, 2006).

Pour certains auteurs, cela est dû au fait que les organisations ont tendance à favoriser les dimensions techniques liées au changement en détriment des dimensions humaines (Bovey et Hede, 2001). Schneider et Goldwasser ont présenté une comparaison du budget investi dans la résolution des problèmes techniques versus le budget des activités d'accompagnement et de formation dans un ensemble de projets de changement. Ils ont montré que la deuxième portion du budget reste très minime par rapport à la première (Schneider et Goldwasser, 1998, *In*, Bovey et Hede, 2001).

En ce qui concerne le processus de la GC, selon Fraser-Arnott, il existe un consensus à ce sujet, qui contient généralement :

« L'identification et l'engagement des parties prenantes, l'élaboration d'une vision et d'un plan stratégique, la communication de la vision du changement, l'habilitation des autres à participer, la création et la célébration des gains à court terme, l'élargissement du changement et l'intégration du changement dans la culture de l'organisation »
 [Traduction libre] (2018, p. 171).

Malgré la grande importance de la GC, nous trouvons plusieurs organisations qui gèrent encore leurs projets de changement de manières improvisées (Henrik Jørgensen et al., 2009). Pourtant, cette discipline permet aux managers d'avoir un potentiel pour la résolution des problèmes dans leurs organisations (Levasseur, 2010). Plusieurs auteurs la considèrent comme un élément prioritaire et central de la stratégie organisationnelle (Neves et al., 2018 ; Thomas et Hardy, 2011), surtout en ce qui concerne la gestion du facteur humain lié au changement (Neves et al., 2018). La GC est *« une approche qui mène une organisation d'un état présent vers un état futur souhaité, par l'utilisation des approches structurées et coordonnées avec la collaboration des parties prenantes concernées »* [Traduction libre] (Association for Project Management, 2019, p. 8).

2.2.2.2 Catégorisation du changement

Généralement, d'après notre revue de littérature, nous avons trouvé deux catégorisations principales des changements organisationnels.

Premièrement, les auteurs font une différence entre deux types de changement, le changement du premier ordre et du deuxième ordre (Levy et Merry, 1986 ; Pádár et al., 2017 ; Stummer et Zuchi, 2010). D'un côté, nous trouvons le premier type de changement qui représente les *« ajustements du mode de fonctionnement du système qui laisse la morphologie du système inchangée »* [Traduction libre] (Pádár et al., 2017, p. 801). Autrement, il représente les changements mineurs apportés par l'organisation. De l'autre côté, nous trouvons le changement du deuxième ordre, celui-ci représente

« *les changements morphogénétiques génèrent une nouvelle morphologie du système, ils sont des transformations extraordinaires* » [Traduction libre] (*Ibid.*), appelé aussi transformation organisationnelle, dans laquelle plusieurs éléments d'identité de l'organisation sont changés (Stummer et Zuchi, 2010).

Deuxièmement, comme nous l'avons mentionné au niveau du premier chapitre, il existe dans la littérature un autre point de vue, dont l'objectif est de déterminer si le changement organisationnel est continu ou périodique. D'un côté, il existe des auteurs qui jugent que le changement est un processus continu et une nécessité inévitable (Armenakis et Harris, 2009 ; Tsoukas et Chia, 2002). Surtout aux moments où les exigences liées aux environnements poussent l'organisation à réfléchir sur sa manière de travail (Griffith-Cooper et King, 2007). Pour cela, il constitue un ensemble de réactions d'adaptations nécessaires pour faire face aux bouleversements des environnements internes et externes (Brown, 2000). D'après Tsoukas et Chia (2002), le changement est une exigence dans les organisations ainsi qu'il est inhérent à son existence dans les marchés. Dans le même sens, Stummer et Zuchi (2010) considèrent le changement comme la priorité des organisations, surtout dans l'environnement actuel marqué par une compétitivité intense.

Des auteurs, comme Tsoukas et Chia (2002), affirment que les organisations doivent comprendre que le changement est l'événement normal et que la stabilité représente l'événement exceptionnel qui nécessite d'être expliqué. De même, pour certains professionnels de la GP, le changement « *fait partie de la vie, spécialement dans les organisations modernes... qui ont besoin d'assurer une survie continue* » [Traduction libre] (Association for Project Management, 2019, p. 8). Il représente une « *préoccupation centrale du développement organisationnel* » [Traduction libre] (Marshak, 2004, p. 8).

De l'autre côté, nous trouvons que Kotter (1996) considère le changement comme un événement planifié dans un ensemble d'étapes et de phases. Cette idée est la base sur laquelle il a élaboré son modèle du changement en huit étapes (réf. section 1.2.1.1).

Dans le même sens, Masmoudi (2020) affirme que le changement organisationnel n'est pas un processus spontané, il est plutôt déclenché par des facteurs externes ou internes, comme les opportunités ou les problèmes liés à l'environnement. Cela justifie, pour l'auteur, que le changement est épisodique et exceptionnel.

2.2.2.3 Méthodes et principes de la gestion de changement

Levasseur (2010) propose une description de la GC basée sur cinq principes fondamentaux. Pour lui, traité un changement, de premier ordre ou de deuxième ordre, comme un processus linéaire, reposant sur un ensemble de séquençement de tâches développé par une équipe de changement qui essaient en même temps de « *le vendre aux individus de l'organisation affectés par le changement* » [Traduction libre] conduit très probablement à l'échec (p. 161). Il ajoute, à l'encontre, qu'une vision claire, globale et comprise par tout le monde est nécessaire pour réussir le projet.

L'auteur affirme que l'application de ces cinq principes fondamentaux de la GC augmente les chances de la réussite de toute initiative de changement, ils sont résumés comme suit :

Premièrement, **l'implémentation commence dès le premier jour**. L'auteur favorise une vision plus large des projets de changement, il met l'accent sur la participation et l'engagement des individus impactés par le changement ainsi que les autres parties prenantes dès les premières phases du projet.

Deuxièmement, **l'implication**, l'auteur résume ce principe dans l'expression « *les gens soutiennent ce qu'ils ont aidé à créer* » [Traduction libre] (p. 161), il ajoute que ce principe aide les organisations à surmonter la résistance aux changements.

Troisièmement, **la communication**, selon son point de vue, la communication unidirectionnelle n'est pas suffisante. Cependant, il estime qu'elle doit être essentiellement dans les deux sens. Autrement dit, entre l'expéditeur qui représente le chef de projet de changement et les destinataires qui regroupent les parties prenantes

impliquées. En plus, elle doit s'effectuer d'une façon régulière pour apporter les bons résultats. Elle est considérée comme facteur primordial du succès de tout type de projet (Jääskä et al., 2025; Wan et al., 2020).

Quatrièmement, **la participation n'est pas un accord**, l'auteur présente un autre conseil aux chefs de projet de changement. Celui-ci se résume dans l'idée selon laquelle l'imposition des tâches pendant les réunions, ainsi que leurs acceptations par les personnes concernées, ne veut pas dire absolument un engagement de ces personnes. Il ajoute que les personnes qui ont la volonté d'adhérer au changement, ils vont se porter volontaires pour exécuter les tâches demandées liées à celui-ci.

Cinquièmement, le dernier principe proposé par Levasseur est **la concentration sur la collaboration**, pour lui, ce principe fait la différence entre les projets de changement qui réussissent et ceux qui connaissent l'échec comme résultat. Il ajoute que ce principe permet une meilleure application des premiers principes (Levasseur, 2010).

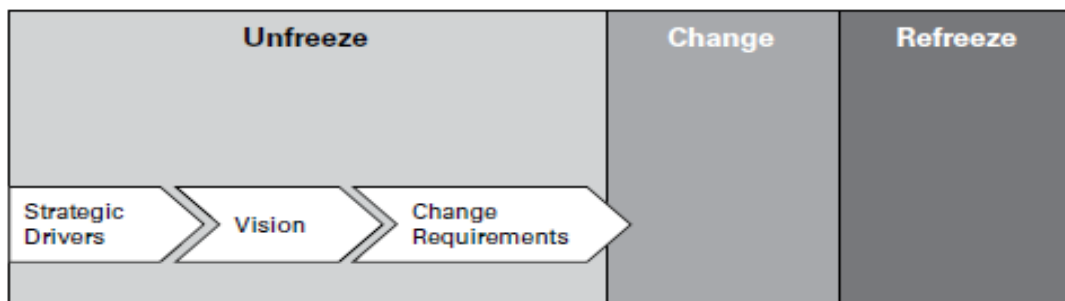
Du côté des professionnels de la GC, le CMI® propose une préparation au changement au préalable au niveau de toute l'organisation. Pour ce faire, le CMBOK® propose que plusieurs parties prenantes clés de l'organisation doivent répondre à ces questions :

« Pourquoi le changement est-il nécessaire ? Quel changement devons-nous apporter ? Comment le changement nous affectera-t-il positivement ou négativement ? Quand devons-nous changer ? Qui dirigera et facilitera le changement ? Comment réussissons-nous le changement ? » [Traduction libre] (Change Management Institute, 2013, p. 78).

À l'issue des réponses à ces questions, l'organisation obtient (a) une analyse de l'environnement et de ses besoins, (b) une vision claire du changement et, (c) un plan d'action. Ces trois éléments vont permettre, ensemble, l'implémentation du changement (*Ibid.*). Ce standard place ces trois réponses dans la première étape du modèle de Kurt Lewin publié au milieu du XXème siècle (réf. section 1.2.1.1), comme présenté à la figure suivante.

Figure 10

Interaction entre le modèle de Kurt Lewin et les premières étapes proposées par le CMBOOK



Change Management Institute (2013, p. 79)

2.2.2.4 Synthèse du facteur X2

Dans la littérature sur la GC, nous avons trouvé que les éléments suivants constituent les éléments de base qui doivent être présents dans tous les projets de changement.

D'un côté, dans tous les projets de changement, les organisations doivent élaborer **une raison convaincante** de changement (Fraser-Arnott, 2018 ; Kotter, 1996 ; Levasseur, 2010). Cet élément est représenté dans le modèle de Kotter (1996) cité dans le premier chapitre, par la création d'un sentiment d'urgence. Des auteurs, comme Appelbaum et al., (2012), ont largement critiqué ce point, qu'ils ont résumé dans le fait de faire comprendre avec justification aux employés pourquoi l'organisation veut instaurer un changement.

Cette raison se traduit par la suite dans **la vision claire** et compréhensible de l'état futur après la concrétisation du changement, qui constitue le deuxième élément essentiel (Fraser-Arnott, 2018). Ensuite, nous avons trouvé que **la communication** de la vision finale, qui doit être un résumé facile à communiquer et facile à comprendre par les destinataires du changement, représente le troisième élément. Celui-ci décrit l'état futur de l'organisation une fois que le changement sera implémenté avec réussite (Fraser-Arnott, 2018 ; Kotter, 1996).

De l'autre côté, dans une recherche d'IBM publiée en 2009, les auteurs ont trouvé comme résultat de la recherche que quatre facteurs sont essentiels à la réussite des projets de changement. Ils ont montré que 92 % de leur échantillon considèrent **le soutien et le support du changement** par la haute direction comme le facteur le plus intéressant pour la réussite d'un projet de changement. Ensuite, 72 % ont placé **l'implication et l'engagement des employés**, puis, pour 70 % des répondants, la présence de **la bonne communication**. Et enfin 65 % des répondants ont cité la présence de **la culture favorisant le changement** dans l'organisation (Henrik Jørgensen et al., 2009).

Selon la même étude, le fait de désigner un responsable d'un projet de changement n'influence pas grandement son taux de réussite. L'étude a montré que cette influence est estimée à 43 % contre 36 % pour les projets dans lesquelles leurs organisations n'ont pas désigné un responsable (Henrik Jørgensen et al., 2009). Cependant, la présence d'une démarche et d'une procédure bien définies basées sur les principes de la GC et qui a été suivie a plus d'influence sur la réussite. Cela est estimé à 52 % contre 36 % pour les projets gérés d'une façon improvisée (Henrik Jørgensen et al., 2009).

Du côté professionnel, le CMI® reconnaît que la réussite du changement nécessite que ce dernier soit entièrement clair et précis (Change Management Institute, 2013). Cette institution a cité plusieurs avantages de cette clarté et transparence dès le début des projets de changement. Parmi ceux-ci, on compte, premièrement, la favorisation d'un environnement où les parties prenantes peuvent être engagées davantage. Deuxièmement, la facilité de l'évaluation de la réalisation des objectifs, ainsi que l'évaluation des ressources et compétences nécessaires pour parvenir aux objectifs (Change Management Institute, 2013).

En résumé, nous nous sommes basés dans notre étude sur les critères identifiés dans les deux paragraphes précédents. À savoir :

Premièrement, **l'élaboration d'une vision claire** qui permet une meilleure compréhension du changement. Deuxièmement, **le soutien de la haute direction**. Troisièmement, **l'implication et l'engagement des employés**. Quatrièmement, **la communication bidirectionnelle**. Et, finalement, **la présence d'un environnement favorisant le changement**.

Tableau 12

Synthèse des éléments retenus de la gestion de changement (X2)

	La gestion de changement
Définitions	<p>« <i>Le processus de renouvellement continu de l'orientation, de la structure et des capacités d'une organisation pour répondre aux besoins en constante évolution des clients externes et internes</i> » (Moran et Brughtman, 2001, p. 111)</p> <p>L'accompagnement du passage des organisations « <i>d'une situation connue et maîtrisée à une situation nouvelle</i> » (Corinne, 2016, p. 74)</p> <p>« <i>processus global, cyclique et structuré de transition des personnes, des groupes et des organisations depuis l'état actuel jusqu'à un état futur</i> » (Project Management Institute, 2017b, p. 153)</p>
Catégorisation	<p>Premier ordre et deuxième ordre (By, 2007; Gareis, 2010; Pádár et al., 2017; Stummer et Zuchi, 2010)</p> <p>Planifié et épisodique (Autissier et al., 2018; Hiatt, 2006; Kotter, 1996; Masmoudi, 2020),</p> <p>Processus continu et inévitable (Abrantes et Figueiredo, 2013; Chédotel, 2005; Feldman, 2000; Foucher, 2018; Tsoukas et Chia, 2002; Van de Ven et Sun, 2011; Weick et Quinn, 1999)</p>
Conceptualisation retenue	<p>Changement organisationnel :</p> <p>(1) Changement continu et inévitable, comme un « <i>un processus continu et sans fin de la vie organisationnelle</i> » (Van de Ven et Sun, 2011, p. 58)</p> <p>(2) changement épisodique et exceptionnel.</p> <p>La gestion de changement :</p> <p>L'élaboration d'une justification, d'une vision, d'une communication efficace, un support de la direction et, finalement, l'implication et l'engagement des employés.</p>

2.2.3 Tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (facteur X)

À partir de l'état de l'art de chaque discipline, comme détaillé dans les deux sections précédentes, nous pouvons affirmer que la GP et la GC ont des origines différentes (Pádár et al., 2017 ; Pollack et Algeo, 2016). Elles suivent également des cycles de vie différents (Gordon et Pollack, 2018). De ce fait, elles offrent des méthodes et des compétences différentes, ce qui donne automatiquement **des attentes différentes** (Crawford et Nahmias, 2010). Cela entraîne des complications supplémentaires au niveau de la pratique (Gordon et Pollack, 2018) et rend leur utilisation ensemble plus compliquée (Fraser-Arnott, 2018).

Il est largement admis que, non seulement les projets introduisent le changement dans les organisations (Change Management Institute, 2013 ; Project Management Institute, 2017a, 2021), mais aussi, que les organisations peuvent utiliser les projets pour gérer le changement organisationnel (Fiedler, 2010 ; Gareis, 2010 ; Lehmann, 2010 ; Lundy et Morin, 2013). Ces deux éléments rendent les deux disciplines en situation de tensions et de conflits.

Sachant que la GP se focalise davantage sur les livrables du projet de changement (Change Management Institute, 2013), Fraser-Arnott (2018) a démontré que cette discipline a des lacunes pour faire face aux problèmes liés au côté humain du changement organisationnel, comme **la résistance au changement**. Dans ce sens et dans certains contextes, les besoins des projets de changement dépassent les capacités fournies par la GP (Gordon et Pollack, 2018).

Pour cela, des auteurs et des professionnels ont proposé à ce sujet d'intégrer une **approche de gestion** de l'influence du projet de changement sur les individus concernés, autrement dit, **la gestion de changement** (Change Management Institute, 2013 ; Gordon et Pollack, 2018). Car elle permet de répondre à des faiblesses de la GP, comme la gestion de la résistance au changement et la manque des méthodes avancées de communication (Fraser-Arnott, 2018).

Cette forte liaison entre les deux disciplines permettra aux organisations de bénéficier de leurs potentiels (Association for Project Management, 2019), leur liaison est reconnue aux niveaux théorique et pratique (Change Management Institute, 2013 ; Gordon et Pollack, 2018). Toutefois, au niveau de la pratique, les praticiens adoptent une intégration non pensée et non planifiée de la GP et de la GC (Gordon et Pollack, 2018). Ce qui permet à ces tensions d'émerger aux surfaces.

2.2.3.1 Synthèse des dimensions de tensions entre la GP et la GC (facteur X)

À partir de la revue de littérature, nous étudions dans ce travail : Premièrement, les tensions émergentes dans les organisations impliquées dans des phases de changement, entre leur état actuel et leur état futur. Deuxièmement, les tensions entre les projets de changement temporaire et les changements continus, de telle sorte que la GP met l'accent sur le respect des délais comme facteur de réussite. Autrement, les projets ont une date de début et une date de fin bien définies. Alors que d'autres auteurs considèrent le changement comme un processus continu, sans fin et qui ne s'arrête jamais. Dans ce deuxième point, nous nous intéresserons également aux tensions entre les cycles de vie des projets de changement tel que défini par chaque domaine.

Troisièmement, les tensions entre les exigences, les principes, les méthodologies, les rôles du chef de projet et ceux du responsable de changement, tels que définis par chaque domaine. Chacun vise, pourtant, à accroître la performance et la réalisation des objectifs stratégiques. Comme nous l'avons montré précédemment, chaque discipline a des points faibles que l'autre discipline peut combler. Cependant, leur intégration n'est pas toujours évidente.

Donc, nous voulons, à travers cette thèse, étudier l'impact de ces tensions sur la réussite des projets de changement organisationnel. Nous voulons également définir quel rôle modérateur peut jouer la gestion de ces tensions sur leur impact sur la réussite des projets de changement.

Tableau 13

Synthèse des éléments retenus des tensions entre la GP et la GC

	Les tensions
Définitions	« <i>Sont des états ressentis</i> » qui apparaissent à la suite de l'existence de différentes situations d'oppositions (Boivin et al., 2022, p. 158).
Facteurs clés	Les tensions existent dans la plupart des organisations (Lindskog et Netz, 2021 ; W. K. Smith et Lewis, 2011) Les tensions non gérées peuvent rendre les acteurs organisationnels paralysés dans des cycles vicieux (Pradies et al., 2021), et être une cause de stress et d'anxiété chez les individus (Boivin et al., 2022).
Tensions entre la GP et la GC.	Entre l'état actuel et l'état futur de l'organisation Entre le changement continu et changement épisodique, Entre les pratiques de chaque discipline qui rentrent en conflit. Tensions entre les facteurs de réussite de chaque discipline Tensions entre les cycles de vie proposés par chaque discipline

2.3 RÉUSSITE DES PROJETS DE CHANGEMENT (FACTEUR Y)

2.3.1 Définitions

Dans cette section, nous nous intéressons à notre deuxième facteur présent dans le cadre conceptuel préliminaire, à savoir : **la réussite des projets de changement (Y)**. La performance et la réussite des projets ont un grand d'intérêt dans le domaine de la

recherche en gestion de projet. Dans ce sens, l'*IJPM*⁵ a consacré un numéro spécial en 2023 pour étudier davantage ces deux concepts.

Étant donné que « *le succès d'un projet diffère de sa performance* » (Ika et Pinto, 2022, p. 837) et qu'ils sont « *deux concepts différents mais intrinsèquement liés* » (Maylor et al., 2023, p. 2), **une distinction** entre la **performance** du projet et sa **réussite** restera essentielle pour compléter notre compréhension, surtout, qu'à l'inverse, l'échec organisationnel ne fait pas l'objet d'une définition commune (Schwarz et al., 2021). Bosch-Rekvelde et al., (2023) utilisent une dimension temporelle pour distinguer entre la performance et la réussite des projets. Dans ce sens, ils affirment que « *...la performance du projet pendant le projet... le succès du projet émerge et se développe après la fin du projet* » [Traduction libre] (p. 3).

La performance en général fait partie des concepts les plus étudiés dans le domaine de la recherche en science de gestion (Richard et al., 2009). Dans les dernières années, les recherches s'intéressent de plus en plus à mesurer la performance dans les organisations ainsi qu'à développer les méthodes de sa mesure (Bititci et al., 2011 ; Ika et Pinto, 2022). Elle représente souvent la variable dépendante des études en science de gestion en générale (Aubry et al., 2007 ; Richard et al., 2009) et dans les études en GP en particulier (Aubry et al., 2007). La performance organisationnelle a eu un grand intérêt dans le domaine de la recherche. Toutefois, les études sur la réussite des projets ne donnent pas un consensus d'une « *une approche standard* » pour la mesurer (Dvir et al., 2003, p. 90).

Plusieurs recherches ont essayé de définir la notion de **la performance**. Dans le domaine de la GP et, pour certains auteurs, elle fait référence aux résultats et attentes de l'organisation envers un projet (Zhu et al., 2021). Son évaluation est un élément crucial dans la réussite des organisations en général. Elle permet aux gestionnaires de savoir si leurs organisations ont atteint leurs objectifs stratégiques et de quelle manière

⁵ International Journal of Project Management

elles évoluent dans le temps (Richard et al., 2009). Malgré que sa mesure n'était pas identifiée de manière claire dans la littérature (Aubry et al., 2007), elle permet « *l'optimisation de la stratégie organisationnelle* » [Traduction libre] (He et al., 2022, p. 634) et l'augmentation des chances de réussite de l'implémentation des stratégies (Głodziński, 2019).

Pour Crawford et al., (2014), **la réussite du projet** regroupe plusieurs dimensions. Quant à Ika et Pinto (2022), ils considèrent la réussite d'un projet comme « *le point final ou la réalisation de l'objectif que l'organisation et les parties prenantes concernées cherchent à atteindre* » [Traduction libre] (p. 837). Ces derniers considèrent la performance du projet comme la mesure dans laquelle « *les processus et les pratiques de gestion utilisés pour réaliser le projet sont susceptibles d'aider à atteindre les objectifs prévus du projet et les attentes des parties prenantes* » [Traduction libre] (*Ibid.*). Cela rejoint parfaitement les affirmations du Papke-Shields et al., (2010) présentées précédemment (réf. section 2.2.1.3).

2.3.2 Indicateurs de la réussite des projets

Précédemment, nous avons traité la performance de la gestion de projet (réf. section 2.2.1), dans la présente section, nous nous intéressons à **la réussite des projets** dans laquelle la gestion de changement joue un rôle déterminant (Arefazar et al., 2022; Jääskä et al., 2025). Les indicateurs permettant de mesurer la performance et la réussite « *sont étroitement liés et similaires* » (Głodziński, 2019, p. 23),

Malgré que « *chaque projet démarre avec l'intention de réussir* » [Traduction libre] (Maylor et al., 2023, p. 1), le succès des projets est difficile à définir avec précision (Ika, 2009). En grande partie, à cause de la divergence des points de vue des parties prenantes envers la réussite d'un projet (Rodrigues et al., 2014). Sauf que, sa mesure représente généralement l'indicateur qui permet de juger la réalisation des objectifs (He et al., 2022). Depuis plusieurs années, les auteurs ont essayé d'identifier les facteurs

principaux de la réussite de projet (Cooke-Davies, 2002). Cela justifie que l'intérêt à la mesurer ne cesse d'augmenter dans les dernières années (He et al., 2022).

Plus concrètement, **la réussite des projets** dépasse largement le respect du triangle : coûts, délais et qualité (de Wit, 1988 ; Müller et Jugdev, 2012 ; Munns et Bjeirmi, 1996 ; Papke-Shields et al., 2010), elle est mesurée par rapport à « *l'impact sur l'organisation plutôt que par le simple respect de la triple contrainte* » [Traduction libre] (Serrador et Turner, 2015, p. 31), ainsi qu'également, elle est liée aux livrables du projet eux-mêmes (Głodziński, 2019) et aux objectifs et avantages généraux des projets (Cooke-Davies, 2002).

Pour Ika (2009), les critères de réussite des projets constituent « *un ensemble de principes ou de normes utilisés pour déterminer ou juger le succès d'un projet* » [Traduction libre] (p. 8), ainsi que sa capacité à créer de la valeur pour les parties prenantes (He et al., 2022). Pour cela, la réussite du projet est déterminée selon la réponse du projet aux objectifs pour lesquels le projet a été lancé (Serrador et Turner, 2015). Dans ce sens, nous trouvons que le PMBOK® déclare que « *... pour soutenir la création de valeur à partir de projets, l'équipe projet se concentre non plus sur les livrables, mais sur les résultats escomptés* » [Traduction libre] (Project Management Institute, 2021, p. 36).

Des auteurs ont ajouté d'autres éléments pour évaluer le succès du projet, comme la satisfaction des parties prenantes (Cooke-Davies, 2002; Dvir et al., 2003 ; Głodziński, 2022 ; He et al., 2022; Ling et al., 2009; Müller et Turner, 2007 ; Pinto et Slevin, 1988 ; Project Management Institute, 2021; Rodrigues et al., 2014, 2014; Shenhar et al., 2001; Thomas et Fernández, 2008 ; Zhu et al., 2021), qui doit être prise en considération durant la durée de vie du projet et à tous les niveaux organisationnels (de Wit, 1988).

D'autres auteurs considèrent que la réussite du projet inclut les éléments de la réussite de la GP ainsi que d'autres éléments, comme la satisfaction client et la réalisation des

objectifs organisationnels (Papke-Shields et al., 2010; Rodrigues et al., 2014), tout en incluant des indicateurs financiers et non financiers (Yang et al., 2010).

Dans leur méta-analyse sur la mesure de la performance des mégaprojets, He et al., (2022), ont démontré que la performance de la gestion des coûts et des délais ainsi que la satisfaction des parties prenantes occupent les trois premières positions dans la mesure de la performance d'un projet. Dans le même sens, Turner et Xue (2018) ont avancé que les mégaprojets peuvent réussir à long terme malgré leur échec en termes de gestion de projet, autrement dit en termes de coûts, qualité et délais.

Parmi les publications les plus importantes en lien avec ce point, nous trouvons la publication d'Ika (2009). L'auteur a présenté une analyse des articles publiés sur la réussite des projets dans le PMJ⁶ et IJPM⁷ entre 1986 et 2004. Il met en évidence des indicateurs de la réussite des projets ainsi que ceux de la GP (Ika, 2009). Ce qui suit se base en grande partie sur ses résultats.

Ika (2009) a présenté dans son article l'évolution des critères de la réussite des projets depuis 1960. Son étude montre qu'entre 1960 et 1980, les critères de réussite étaient basés seulement sur 'le triangle d'or', autrement : le coût, le délai et la qualité. À cette époque les critères de succès des projets étaient les mêmes pour la gestion de projet.

Dans une deuxième période, entre 1980 et 2000, les professionnels et les chercheurs s'intéressaient à d'autres critères en plus du triangle. Ces critères sont : la satisfaction du client et celle de l'utilisateur final, les bénéfices de l'organisation et ceux des parties prenantes, et, finalement, les bénéfices pour l'équipe projet.

En ce qui concerne la présente période, Ika (2009) a montré que ces critères sont en évolution. En plus de ceux cités pour les deux périodes précédentes, l'auteur a ajouté l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et la définition de la réussite et

⁶ Project Management Journal (PMJ)

⁷ International Journal of Project Management (IJPM).

l'échec du projet au départ. Serrador et Turner (2015) soutiennent également ce dernier point.

2.3.3 Synthèse des éléments de la réussite des projets (facteur Y)

En résumé, parmi les indicateurs trouvés dans la littérature, nous avons sélectionné les deux indicateurs de la mesure de la réussite des projets de changement organisationnel les plus pertinents, à savoir :

Premièrement, **la satisfaction des parties prenantes** (Cooke-Davies, 2002; Dvir et al., 2003; Ling et al., 2009; Müller et Turner, 2007 ; Pinto et Slevin, 1988 ; Rodrigues et al., 2014, 2014; Serrador et Turner, 2015 ; Shenhar et al., 2001; Thomas et Fernández, 2008 ; Wu et al., 2020) **selon des critères définis au préalable par elles-mêmes**, dans ce sens, nous nous sommes basés sur l'affirmation de Turner (2009) dans laquelle, il indique que « *pour qu'un projet réussisse, vous devez convenir des critères de réussite avec toutes les parties prenantes clés avant de commencer* » (p. 47).

D'après Serrador et Turner (2015), **la réussite des projets** « *est mieux jugée par les parties prenantes* » (p. 35). Du côté professionnel, le PMI® a considéré comme une partie prenante chaque « *individu, groupe ou organisme qui peut affecter, être affecté ou se croire affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille* » [Traduction libre] (Project Management Institute, 2021, p. 8). Elle peut inclure les membres de l'équipe projet, de la direction, client ou utilisateur final, etc.

Cependant, dans la majorité des cas, « *il est presque impossible, et ne vaut pas non plus la peine d'essayer, d'énumérer toutes les parties prenantes possibles... il est plus crucial d'identifier les plus importantes* » [Traduction libre] (Pádár et al., 2017, p. 799). Plusieurs auteurs, dont Fraser-Arnott (2018) et bien d'autres, ont étudié l'importance de leur engagement et son impact sur la réussite des projets.

Toutefois, pour faciliter cette tâche, Karlsen (2002) a montré dans sa recherche comment sélectionner les parties prenantes les plus importantes pour un projet. Ses résultats de recherche montrent que « *les clients et les utilisateurs finaux sont les parties prenantes les plus importantes du projet* » [Traduction libre] (p. 19). Il a aussi mis l'accent sur les parties prenantes qui peuvent être une source de problème et d'incertitude, à savoir « *les sous-traitants et fournisseurs, les supérieurs hiérarchiques et les autorités publiques* » [Traduction libre] (*Ibid.*).

Deuxièmement, **la réalisation des objectifs stratégiques initiaux pour lesquels le projet a été lancé** (Hornstein, 2015 ; Papke-Shields et al., 2010 ; Turner et Xue, 2018). Le choix de ce critère est basé sur l'affirmation présentée par Ika et Pinto (2022). Les auteurs affirment que, pour qualifier un projet comme réussi, il est absolument nécessaire de « *définir d'abord avec précision l'idée de réussite elle-même* » [Traduction libre] (p. 837). De Wit (1988) considère ce critère comme l'indice le plus approprié pour mesurer la réussite d'un projet.

Quant à Dvir et al., (2003), ils considèrent que la réalisation des objectifs initiaux permet au projet d'être considéré comme réussi au regard de l'ensemble des parties prenantes. Cela rejoint les affirmations des professionnels qui se résument dans l'idée selon laquelle : « *la qualité du projet comprend la réponse aux attentes des parties prenantes* » [Traduction libre] (Project Management Institute, 2021, p. 47).

Nous sommes convaincus que la combinaison de ces deux éléments donnera une meilleure représentation de la réussite des projets de changement organisationnel. Elle évitera également le cas des projets où « *les objectifs initiaux du projet ne sont pas atteints, mais le client était très satisfait... les objectifs initiaux du projet ont été atteints, mais le client était assez mécontent des résultats* » [Traduction libre] (Thomas et al., 2008, p. 106). Dans le même sens, elle évitera aussi le cas des projets qui ont été considérés comme étant « *des projets réussis qui ont atteint les objectifs de délai, budget et objectif de performance, mais peuvent ne pas avoir répondu aux besoins et aux exigences de l'utilisateur final* » [Traduction libre] (Dvir et al., 2003, p. 90).

Ce choix rejoint les critères utilisés par Serrador et Turner (2015). Ils ont mesuré la réussite des projets selon « *le degré de satisfaction des principales parties prenantes quant à la manière dont le projet atteint ses objectifs stratégiques* » [Traduction libre] (Serrador et Turner, 2015, p. 30).

Tableau 14

Synthèse des éléments retenus de la réussite des projets de changements organisationnels

	La réussite des projets
Définition des critères de réussite	« <i>Un ensemble de principes ou de normes utilisés pour déterminer ou juger le succès du projet</i> » (Ika, 2009, p. 8) Ces critères déterminent si les projets ont atteint leurs objectifs stratégiques et de quelle manière ils ont évolué dans le temps (Richard et al., 2009).
Facteurs clés	Les projets sont lancés pour améliorer la performance des organisations, implémenter le changement et créer de la valeur (PMI, 2017, 2018, 2021 ; Association for Project Management, 2019) La mesure de leur réussite représente l'indicateur qui permet de juger la capacité de la réalisation des objectifs (He et al., 2022)
Conceptualisation	La combinaison de ces deux éléments : (1) la satisfaction des parties prenantes selon des critères élaborés au début du projet ; et, (2) la réalisation des objectifs stratégiques pour lesquels le projet a été lancé.

2.4 GESTION DES TENSIONS (FACTEUR Z)

Dans cette section, nous nous intéressons à la gestion des tensions comme une discipline indépendante. Les organisations dans notre monde actuel « *sont soumises à des bouleversements constants et confrontées de manière croissante à des objectifs contradictoires* » (Bollecker et Nobre, 2016, p. 44). Afin qu'elles réussissent et se

développent, elles doivent trouver un consensus entre plusieurs éléments contradictoires et opposés (Farjoun, 2010).

La littérature est abondante par des exemples d'éléments opposés qui sont inhérents à la vie organisationnelle. Des auteurs, comme Bollecker et Nobre (2016), proposent les exemples : « *court terme et long terme, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation* » (p. 44), quant à Farjoun (2010), il propose la stabilité versus le changement, finalement, nous trouvons aussi l'exemple de l'exploitation versus l'exploration (Farjoun, 2010 ; Killen et al., 2023).

Les tensions, en général, peuvent être de source interne comme de l'externe de l'organisation (Poole et Van de Ven, 1989). Ces derniers auteurs expliquent que les tensions de provenance interne sont à cause de la divergence des intérêts et objectifs des multiples parties prenantes internes. Tandis que les tensions qui viennent de l'externe sont dues à la « *divergence d'intérêt entre l'organisation et son environnement* » (Poole et Van de Ven, 1995, p. 517, *In*. Bollecker et Nobre, 2016).

Dans ce qui suit, nous présentons dans une première section les réactions identifiées dans la littérature face aux tensions, en commençant par les stratégies défensives. Ensuite, les stratégies de gestion et en terminant par la combinaison des stratégies telle que décrite par Poole et Van de Ven (1989). Dans une dernière section, nous nous intéressons à une synthèse de la gestion des tensions, en montrant les éléments ou les variables que nous pouvons retenir pour notre recherche.

2.4.1 Réactions face aux tensions

Comme nous l'avons montré auparavant, il existe trois types de réaction face aux tensions. À savoir les réactions défensives, les stratégies de gestion des tensions et la combinaison des différentes stratégies. Chacune de ses réactions constitue pour Poole et Van de Ven (1989) une manière de changer notre réflexion et notre façon de penser. Dans cette section nous exposons chaque type en incluant ses réponses possibles. En relation avec ce point, Poole et Van de Ven (1989) ont noté que la gestion des tensions

organisationnelles constitue un enjeu majeur quelle que soit la stratégie de réponses choisies.

2.4.1.1 Réactions défensives

Les chercheurs envisagent peu ce premier type de réactions, qui consiste seulement à éviter les tensions et qui n'apporte pas de solutions, surtout au long terme (Bollecker et Nobre, 2016). Plusieurs réactions sont identifiées dans la littérature, en se basant sur des travaux publiés par plusieurs auteurs, nous citons les réactions identifiées dans le tableau suivant :

Tableau 15

Synthèse des réponses défensives face aux tensions

Stratégie	Caractéristique
La séparation	Éviter les interactions entre les pôles opposés (Bollecker et Nobre, 2016) Spatiale ou temporelle (Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017).
La sélection	Hiérarchisation des pôles opposés (Vas et Guilmot, 2017). Écarter un pôle en favorisant l'autre (Jarzabkowski et al., 2013 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017).
La suppression	Éliminer les deux pôles opposés (Vas et Guilmot, 2017) Abandonner la gestion des tensions (Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017).
L'ajustement	Trouver un équilibre (Bollecker et Nobre, 2016) Conduit au déclin des deux pôles (Jarzabkowski et al., 2013 ; Vas et Guilmot, 2017),

La séparation est « *la moins conflictuelle des réactions défensives* » (Bollecker et Nobre, 2016, p. 46), son objectif est d'éviter les interactions et les échanges entre les éléments contradictoires (*Ibid.*). Elle peut être de type spatial ou temporel. Le premier consiste à séparer les deux composantes de la tension dans l'espace (Vas et Guilmot, 2017). Il peut être au niveau des unités organisationnelles différentes ou des niveaux

hiérarchiques différents (Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017). Tandis que le deuxième type consiste à poser les pôles opposés dans des intervalles de temps séparés (Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017).

Cependant, pour augmenter les chances de réussite de cette réaction, il faut déterminer au préalable la manière dont les niveaux vont interagir. Autrement, dans le cas de la séparation temporelle, les organisations doivent identifier dans quelle période se déroule chaque pôle de la relation. La même chose s'applique pour la séparation spatiale, elles doivent déterminer à quels endroit ou niveau organisationnel se déroule chaque élément (Poole et Van de Ven, 1989). Tout en prenant en considération l'influence de chaque élément sur l'autre, même s'ils sont séparés (*Ibid.*).

La sélection : appelée aussi la hiérarchisation, elle représente « *la réaction la plus conflictuelle* » parmi les réponses citées dans la littérature (Bollecker et Nobre, 2016, p. 47), cette réaction favorise un élément au détriment de l'autre (Bollecker et Nobre, 2016 ; Tracy, 2004). L'objectif de cette réaction est d'écarter une option ou de maîtriser l'autre choisie (Jarzabkowski et al., 2013 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017). Selon Lewis (2000), le fait d'ignorer « *une des tendances, l'organisation ne fait qu'augmenter la pression qu'exerce la tendance opposée* » [Traduction libre] (p.761). L'organisation qui adopte cette stratégie priorise un seul élément de la relation (Gupta et al., 2006 ; Vas et Guilmot, 2017), en faisant cela, les organisations sont emprisonnées dans les cercles vicieux (Lewis, 2000).

La suppression : elle consiste à éliminer les deux éléments contradictoires constituant la tension (Vas et Guilmot, 2017) ou ignorer son existence entre les composantes de la relation étudiée (Bollecker et Nobre, 2016), et abandonner leur traitement à la base (Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017). Toutefois, cette stratégie n'élimine pas la tension, car elle continue toujours d'exister entre les pôles opposés (Bollecker et Nobre, 2016).

L'ajustement : une solution qui consiste à trouver un équilibre entre les deux pôles (Bollecker et Nobre, 2016) et admettre que les deux éléments sont importants et

interdépendants ainsi qu'ils doivent être traités ensemble et simultanément (Jarzabkowski et al., 2013 ; Vas et Guilmot, 2017). Malgré que cette réponse apparait comme une réponse qui favorise l'existence des tensions, elle ne permet pas aux gestionnaires et aux organisations d'exploiter le potentiel de cette relation (Bollecker et Nobre, 2016), ce qui conduit, finalement, au déclin des deux pôles (*Ibid.*).

2.4.1.2 Stratégies de gestions des tensions

L'objectif principal de ce deuxième type de stratégie est de reconnaître l'existence des tensions, mais surtout essayer de les exploiter. En reconnaissant que les tensions sont inhérentes et faisant partie des organisations (Bollecker et Nobre, 2016 ; Farjoun, 2010 ; Michaud, 2011 ; Smith et Tracey, 2016), ainsi qu'elles sont des éléments particulièrement positifs et utiles, ces stratégies représentent une préoccupation importante pour les organisations (Poole et Van de Ven, 1989).

Elles montrent comment vivre avec les tensions et de bénéficier de leur potentiel plutôt que d'essayer de les résoudre (Bollecker et Nobre, 2016). Une telle approche suppose de maintenir activement les deux pôles en interaction, en alternant entre eux et en cherchant à créer des synergies plutôt qu'à trancher entre les positions (Bollecker et Nobre, 2016; Krautzberger et Tuckermann, 2024; Quinn et Cameron, 1988; Smith et Lewis, 2011). Le tableau suivant résume les stratégies de la gestion des tensions.

Tableau 16

Synthèse des stratégies de la gestion des tensions

Stratégie	Caractéristique
La confrontation	Confronter le paradoxe en acceptant les pôles opposés (Bollecker et Nobre, 2016) ; « <i>Une conception ou une méthode plus satisfaisante</i> » (Vas et Guilmot, 2017, p. 386).
L'acceptation	Favoriser les pratiques permettant de vivre avec le paradoxe (Bollecker et Nobre, 2016 ; Poole et Van de Ven, 1989) ; « <i>une attitude positive</i> » (Poole et Van de Ven, 1989, p. 566)

La confrontation : cette réaction consiste à confronter la tension en acceptant les éléments contradictoires, en laissant « *s'exprimer les pôles opposés* » (Bollecker et Nobre, 2016, p. 48) et en procédant à un accord entre eux (Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Vas et Guilmot, 2017). Selon Poole et Van De Ven « *elle peut constituer une première étape dans la prise en compte des contradictions* » [Traduction libre] (1989, p. 567). Elle recommande aux parties prenantes, impliquées dans les tensions, d'analyser les éléments opposés et créer « *une conception ou une méthode plus satisfaisante* » (Vas et Guilmot, 2017, p. 386). Cette stratégie favorise les discussions et les échanges entre, et à propos, des éléments opposés afin de mieux comprendre la tension et le paradoxe (Bollecker et Nobre, 2016). Toutefois, choisir cette stratégie nécessite une gestion des conflits, surtout au niveau émotionnel (Lüscher et Lewis, 2008).

L'acceptation : contrairement à l'ajustement, cette réponse ne conduit pas au déclin des pôles opposés ni à l'ignorance de ceux-ci (Poole et Van de Ven, 1989). Elle favorise plutôt les comportements qui permettent de vivre avec le paradoxe, également elle consiste à engager les discussions pour enrayer le conflit (Bollecker et Nobre, 2016). Cette réponse pour Poole et Van de Ven (1989) représente une « *une attitude positive* » envers les pôles opposés de la relation paradoxale (p. 566).

2.4.1.3 Combinaison des stratégies

Dans la littérature nous n'avons trouvé que quatre types de paradoxes, toutefois, Smith et Lewis (2011) ont montré que les paradoxes peuvent émerger aussi entre catégories. Dans le même sens, nous avons trouvé que Poole et Van de Ven (1989) affirme que les stratégies de réaction face aux tensions peuvent être combinées dans la pratique. Ils ont donné l'exemple d'une réponse basée à la fois sur une séparation temporelle et spatiale. Ils ajoutent que la réponse d'acceptation des tensions peut être elle-même une étape préliminaire pour instaurer d'autres réactions (Poole et Van de Ven, 1989).

Cependant, sauf erreur de notre part, nous n'avons pas trouvé d'autres publications qui explorent **au niveau empirique** les avantages de la combinaison des réactions possibles face aux tensions.

2.4.2 Synthèse des modalités de la gestion des tensions (facteur Z)

Après avoir identifié plusieurs réactions possibles pour traiter les tensions organisationnelles, nous visons, à travers ce facteur, d'étudier le rôle modérateur de chaque réaction, défensive ou stratégie de gestion, sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC d'un côté et la réussite des projets de changement organisationnel de l'autre côté. Autrement, à titre d'exemple, nous essaierons d'étudier l'impact de l'acceptation ou de la séparation des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement organisationnel. Dans une optique paradoxale, les organisations acceptent l'existence des tensions, cela dit, qu'elles ne favorisent pas un pôle en faveur de l'autre (Michaud, 2011). Cette approche constitue une voie de recherche intéressante pour un nombre croissant de chercheurs en science de l'organisation (Jansson, 2015).

Pour ce faire, nous avons justifié notre point de vue, que la relation entre la GP et la GC peut se qualifier comme étant une relation paradoxale. Dans cette section, nous identifions les apparitions de cette relation selon chaque type de paradoxe, comme Smith et Lewis (2011) les identifient.

- **Paradoxe d'apprentissage** : ce type de paradoxe émerge principalement quand les organisations détruisent le passé pour construire leur futur. Comme plusieurs auteurs le soutiennent, ce type est particulièrement lié aux projets de changement (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Vas et Guilmot, 2017).
- **Paradoxe d'appartenance** : ce type de paradoxe est largement identifiable dans la relation entre la GC et la GP. Cela se résume dans le fait que chaque discipline a ses principes, ses orientations, son cycle de vie, ses praticiens et institutions professionnels, ce qui crée des tensions entre leurs rôles distinctifs.

- **Paradoxe d'organisation** : émerge dans les organisations qui adoptent des procédures qui rentrent en conflit, ce qui s'applique aux organisations qui veulent adopter les deux disciplines à la fois d'une manière improvisée et aléatoire.
- **Paradoxe de performance** : ce type émerge principalement quand il existe une divergence d'intérêts, d'objectifs et de demandes entre les la GP et la GC.

Tableau 17

Synthèse des éléments retenus de la gestion des tensions

	La gestion des tensions
Catégorisation des tensions	<p>Paradoxe : « <i>des termes étroitement liés, bien que contradictoires</i> » (Smith et Lewis, 2011, p. 386), « <i>pôles opposés contradictoires, mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps</i> » (Cunha et Putnam, 2019, p. 100).</p> <p>Dilemme : situation dans laquelle il existe deux éléments que nous ne pouvons choisir entre eux que seulement par le biais de comparer leurs avantages et leurs inconvénients (Smith et Lewis, 2011 ; Stoltzfus et al., 2011 ; Vas et Guilmot, 2017), afin de favoriser une option parmi les autres (Boivin et al., 2022).</p> <p>Dialectique : « <i>éléments contradictoires (thèse, antithèse) qui sont résolus à travers l'intégration (synthèse), laquelle rencontrera ensuite une nouvelle opposition</i> » (Smith et Lewis, 2011, p. 387).</p>
Réactions défensives envers les tensions	<p>La séparation (Bollecker et Nobre, 2016 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017).</p> <p>La sélection :(Bollecker et Nobre, 2016 ; Gupta et al., 2006 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Lewis, 2000 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; W. K. Smith et Lewis, 2011 ; Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017).</p> <p>La suppression (Bollecker et Nobre, 2016 ; Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017).</p> <p>L'ajustement (Bollecker et Nobre, 2016 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Vas et Guilmot, 2017).</p>

	La gestion des tensions
Réactions de gestion des tensions	<p>La confrontation (Bollecker et Nobre, 2016 ; Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Vas et Guilmot, 2017).</p> <p>L'acceptation : (Bollecker et Nobre, 2016 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; W. K. Smith et Lewis, 2011).</p>

Après l'étape de la revue de la littérature, nous avons constaté l'existence d'un facteur important qui, selon plusieurs recherches, impacte la réussite des projets de changement organisationnel. Pour cela, et en lien avec le cadre conceptuel préliminaire, nous avons décidé, à ce niveau, d'ajouter **la résistance au changement** comme un facteur supplémentaire.

2.5 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT (FACTEUR W)

Nous rappelons que, dans notre problématique spécifique, nous voulons étudier l'impact des tensions entre la GC et la GP sur la réussite des projets de changement organisationnel. Étant donné que, premièrement, la réussite des projets de changement « *dépend au moins en partie de la résistance* » [Traduction libre] des destinataires du changement (Hornstein, 2015, p. 293). Deuxièmement, elle est considérée comme l'une des causes d'échec des projets les plus populaires dans la littérature et dans la pratique (Berna-Martinez et Macia-Perez, 2012 ; Bovey et Hede, 2001 ; Erwin et Garman, 2010 ; Grønvad et al., 2024 ; Lines et al., 2015), de plus, elle peut représenter un facteur déterminant de réussite ou d'échec des projets de changement (Warrick, 2023).

Troisièmement, la résistance est, pour certains auteurs, inhérente au changement organisationnel et elle représente la réaction principale des individus face au changement (Moutousi et May, 2018 ; Paillé, 2012). Quatrièmement, la gestion des situations de la résistance représente un enjeu majeur pour les managers et leurs organisations (Andersén Jim et Andersén Annelie, 2014 ; Autissier et al., 2014 ; Bovey et Hede, 2001). Pour cela, nous sommes convaincus de l'importance et de la nécessité d'intégrer ce facteur dans notre étude.

Plusieurs définitions existent dans la littérature. D'un côté, nous trouvons la définition qui se résume dans l'idée selon laquelle la résistance est un ensemble de comportements qui ont un objectif d'entraver l'avancement d'un changement ou une transformation (Berna-Martinez et Macia-Perez, 2012 ; Komi, 2019). D'un autre côté, nous trouvons une autre définition qui la considère comme étant des comportements de protection envers des initiatives de changements (Zander, 1950). En raison de son importance, elle a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses études (Jääskä et al., 2025).

2.5.1 Sources et causes de la résistance

Sur la base de plusieurs raisons, les individus peuvent résister aux initiatives de changement (Naveed et al., 2022). De plus, certains auteurs pensent que la résistance « *fait partie de la nature sociale et psychologique des êtres humains en raison de leurs répétitions d'habitudes, de coutumes ou d'esprits* » [Traduction libre] (Brandes et Lai, 2022, p. 668). Pour cela, la littérature est très riche par des études qui essaient d'étudier les causes et les origines de la résistance au changement (Thomas et Hardy, 2011).

Les causes de la résistance sont représentées généralement par des lacunes et insuffisances dans les comportements ou dans les émotions des gens (Van Dam et al., 2008). D'une part, nous avons trouvé que Chreim (2006) affirme que les individus n'ont pas l'intention de résister au changement lui-même, mais ils résistent davantage aux effets du changement, qu'ils perçoivent souvent comme négatifs. Elle donne comme exemple, dans sa publication, que certains perçoivent le changement comme menaçant et qui peut engendrer un sentiment de la peur de l'inconnu ou une perte de contrôle, ce qui constitue une cause majeure qui déclenche les comportements de résistance au changement chez les individus (Chreim, 2006 ; Paillé, 2012). D'autre part, les individus peuvent résister seulement parce qu'ils croient que le changement ne les considère pas, ne sont pas prêts à prendre une charge de travail supplémentaire. Ils croient qu'ils manquent de compétences nécessaires pour faire face aux exigences du changement ou simplement, ils ont un sentiment de peur de perdre leur travail (Lashitew et al., 2020 ; Naveed et al., 2022 ; Starzyk et Sonnentag, 2019).

2.5.2 Catégories de la résistance au changement

Dans la littérature, il existe une divergence de points de vue chez les auteurs qui s'intéressent à identifier une catégorisation de la résistance au changement (Canning et Found, 2015). Parmi celles-ci, premièrement, la résistance délibérée ou non délibérée, cette catégorisation fait la différence entre la manière avec laquelle les individus réagissent, soit d'une façon consciemment défensive au changement ou inconsciemment (Smollan, 2011).

Deuxièmement, la résistance active ou passive, selon cette catégorisation, le premier type fait référence aux réactions que nous pouvons remarquer facilement. Ces réactions incluent la manipulation au niveau des processus liés au changement (Canning et Found, 2015 ; Smollan, 2011), le sabotage (Corinne, 2016) ou encore de l'absentéisme (Conner et Patterson, 1982). Tandis que le deuxième représente les gestes de refus de changement qui sont difficilement remarquables, car ils se cachent sous des réactions d'acceptation du changement (Canning et Found, 2015 ; Smollan, 2011), ces gestes incluent la rétention d'information (Corinne, 2016) et l'acceptation verbale accompagnée d'une ignorance au niveau opérationnel (Canning et Found, 2015 ; Smollan, 2011), autrement dit, les individus expriment leur résistance de manière visible et remarquable ou invisible et silencieuse (Warrick, 2023).

Troisièmement, nous trouvons une catégorisation multidimensionnelle de la résistance, à savoir : cognitive, affective et comportementale, cette catégorisation est la plus populaire dans la littérature (Naveed et al., 2022; Oreg, 2006; Oreg et al., 2011; Van Dam et al., 2008), elle nous permet de différencier les fondements sur lesquelles se basent les individus résistants (Oreg, 2006; Oreg et al., 2011).

Finalement, malgré l'existence d'un consensus sur le fait que la résistance est généralement traitée comme une cause d'échec et contreproductive (Canning et Found, 2015), il existe des auteurs qui pensent qu'elle peut jouer éventuellement un rôle positif et productif (Fiedler, 2010 ; Van Marrewijk et Leonore Van Den, 2018 ; Waddell et

Sohal, 1998) ou raisonnable (Warrick, 2023). Soparnot (2013) soutient que la résistance positive permet aux gestionnaires d'avoir une réflexion supplémentaire sur la nécessité du changement, il ajoute que, selon cette logique, l'organisation évitera les changements non nécessaires (Soparnot, 2013).

À ce niveau, il est important de mentionner que nous avons trouvé dans la littérature plusieurs autres catégories. À titre d'exemple, celles mentionnées par Lenka et al., (2018) à savoir : la résistance stratégique causée par les changements de stratégie, la résistance structurelle causée par l'adoption des nouvelles structures organisationnelles, culturelles liée aux évolutions et aux changements de la culture de l'organisation, et finalement, la résistance procédurale liée à tous les changements des processus ou façons de travail (Lenka et al., 2018).

2.5.3 Retombées et solutions de la résistance au changement

À cause de la résistance des individus, les projets de changement peuvent échouer à réaliser leurs objectifs (Grønvad et al., 2024 ; Naveed et al., 2022), les individus concrétisent leurs attitudes de résistance en des comportements agressifs envers leurs organisations (Zander, 1950).

Bovey et Hede (2001) ont cité les résultats de Waldersee et Griffiths (1997), qui ont mené une étude longitudinale entre 1993 et 1997 auprès d'un échantillon de 500 grandes organisations en Australie. Les résultats mettent en évidence deux éléments principaux. Premièrement, plus de la moitié de ces organisations ont vécu des situations de résistance de la part des employés lors des projets de changement. Deuxièmement, cette résistance était perçue comme le problème le plus important pour ces organisations (Bovey et Hede, 2001).

Ce phénomène peut entraver la réussite des projets de changement organisationnel (Piderit, 2000). Dans la littérature, la résistance est généralement liée à des résultats non satisfaisants, comme la baisse de la productivité, l'augmentation de l'anxiété et de

l'absentéisme au travail, et même la baisse du chiffre d'affaires (Piderit, 2000 ; Van Dam et al., 2008).

Pour cela, il est recommandé aux organisations d'impliquer davantage les destinataires du changement dans le processus décisionnel qui concerne la GC (Canning et Found, 2015). À cet égard, Zander (1950) affirme que les comportements de résistance peuvent être évités en adoptant des actions en amont des processus de changement. Selon l'auteur, ces processus incluent l'implication des employés dans la détermination du besoin de changement, en leur permettant d'interagir et discuter librement des obstacles potentiels, et les intégrés dans la planification des activités liées au changement (Zander, 1950).

2.5.4 Synthèse des dimensions de la résistance au changement

Comme confirmé par plusieurs auteurs, la résistance peut se manifester à tous les niveaux de l'organisation (Smollan, 2011 ; Sutherland et Aaron, 2011). Les réactions des individus représentent la pierre angulaire et la principale occupation pour augmenter la performance organisationnelle (Naveed et al., 2022). Pour ces raisons, nous nous intéressons, dans notre recherche, à la résistance dans son niveau micro, autrement dit, au niveau des individus.

En résumé, nous conceptualisons la résistance au changement selon son approche multidimensionnelle, comme expliqué précédemment, à savoir : cognitive, affective et comportementale. Cette approche est largement adoptée dans la littérature (Erwin et Garman, 2010 ; Moutousi et May, 2018 ; Naveed et al., 2022 ; Oreg, 2006; Oreg et al., 2011; Piderit, 2000 ; Van Dam et al., 2008).

D'une part, **la dimension cognitive** implique une réflexion et une pensée critique à propos du changement (Erwin et Garman, 2010 ; Lenka et al., 2018 ; Moutousi et May, 2018; Oreg, 2006; Oreg et al., 2011; Piderit, 2000). Elle présente la perception du changement par les employés, incluant leur perception de l'habilité à performer dans l'état futur de l'organisation (Giangreco et Peccei, 2005).

D'autre part, nous trouvons, comme deuxième dimension, **la dimension affective** qui fait référence aux réactions émotionnelles et aux sensations psychologiques des individus envers les initiatives de changement (Denhardt et al., 2018 ; Erwin et Garman, 2010 ; Lenka et al., 2018 ; Moutousi et May, 2018 ; Oreg, 2006 ; Oreg et al., 2011 ; Piderit, 2000). Elle inclut également les réactions qui se basent sur les sentiments négatifs envers le changement chez les employés (Oreg, 2011). Toutefois, des études récentes confirment que cette dimension est souvent négligée dans la pratique (Brandes et Lai, 2022) ainsi que dans les recherches sur la résistance au changement (Santos de Souza et Chimenti, 2024).

Quant à la dernière dimension, elle représente **la dimension comportementale**, qui se résume dans les intentions de résister à une initiative de changement (Erwin et Garman, 2010 ; Lenka et al., 2018 ; Moutousi et May, 2018 ; Oreg, 2006 ; Oreg et al., 2011 ; Piderit, 2000). Elle analyse la résistance en matière d'actions et de comportements d'individus (Lines et al., 2015). Contrairement aux deux premières dimensions, qui peuvent être considérées comme des dimensions provocantes de la résistance (Fiedler, 2010 ; Lines et al., 2015), cette dimension représente les déclarations réelles de la résistance au changement qui prennent un format d'actes et de réactions facilement repérables (Fiedler, 2010 ; Lines et al., 2015).

Tableau 18

Synthèse des éléments retenus de la résistance aux changements organisationnels (W)

	La résistance au changement organisationnel
Définitions	Un ensemble de comportements qui ont un objectif d'entraver l'avancement d'un changement ou une transformation (Berna-Martinez et Macia-Perez, 2012 ; Komi, 2019).
Catégorisation	Délibérée et non délibérée (Smollan, 2011) Active ou passive (Canning et Found, 2015 ; Smollan, 2011)

	La résistance au changement organisationnel
	Positive (Fiedler, 2010 ; van Marrewijk et Leonore van den, 2018; Waddell et Sohal, 1998). Cognitive, affective et comportementale (Naveed et al., 2022; Oreg, 2006; Oreg et al., 2011; Van Dam et al., 2008).
Facteurs clés	La résistance aux changements impacte les résultats des projets de changements organisationnels (Hornstein, 2015), La raison d'échec la plus populaire dans la littérature (Berna-Martinez et Macia-Perez, 2012 ; Bovey et Hede, 2001 ; Erwin et Garman, 2010 ; Lines et al., 2015),
Conceptualisation	Résistance cognitive ; Résistance affective ; et, Résistance comportementale. (Erwin et Garman, 2010 ; Lenka et al., 2018 ; Moutousi et May, 2018 ; Oreg, 2006 ; Oreg et al., 2011 ; Piderit, 2000)

2.6 RELATIONS ENTRE LES FACTEURS ET DÉFINITIONS DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Après avoir étudié chaque facteur du cadre conceptuel préliminaire, nous avons ajouté '*la résistance au changement*' comme un facteur supplémentaire (W). Cela est motivé aux conclusions présentes dans la littérature sur l'impact de la résistance au changement sur la réussite des projets de changement organisationnel.

L'objectif principal de cette section est de formuler les propositions de recherche, qui sont, entre autres, les réponses plausibles à notre problématique. En nous basant sur les champs de recherche identifiés au premier chapitre, à savoir, la GP, la GC et la gestion des tensions organisationnelles, nous formulons les propositions de recherche sur la base des relations entre les facteurs traités auparavant. Ce qui nous permettra par la suite d'élaborer le cadre conceptuel final de la présente thèse. Le tableau ci-dessous représente les facteurs à étudier.

Tableau 19

Liste des facteurs à étudier

Facteur		Description
W		La résistance au changement organisationnel
X	X1	La gestion de projet
	X2	La gestion de changement
	X	Les tensions entre la gestion de projet (X1) et la gestion de changement (X2)
Y		La réussite des projets de changement organisationnel
Z		La gestion des tensions organisationnelles

Le tableau suivant synthétise les relations entre les facteurs en formulant les propositions de recherche.

Tableau 20

Synthèse des relations entre facteurs et propositions de recherche

Relation	Proposition
$X > W$	P1-1 : les tensions entre la GP et la GC (X) influent les niveaux de la résistance dans les phases de changement organisationnel (W), de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective.
$W > Y$	P1-2 : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques.

Relation	Proposition
X>Y	P1-3 : les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets.
Z> (X>W)	P2-1 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance.
Z> (X>Y)	P2-2 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.

2.6.1 Proposition 1-1 : relation entre les tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (X) et la résistance au changement (W) (relation : X > W)

L'étude des tensions dans les organisations est devenue une voie intéressante dans le domaine organisationnel (Poole et Van de Ven, 1989 ; Tracy, 2004). La littérature montre que les tensions existent dans la plupart des organisations, même si elles sont difficilement remarquables (Lindskog et Netz, 2021), surtout dans les phases de changement (Smith et Lewis, 2011). Pour cela, la littérature sur la GC s'intéresse à étudier la façon avec laquelle les individus réagissent au changement organisationnel (Chreim, 2006).

Au regard de la GP, la **résistance** peut être considérée comme un risque de projet (Fiedler, 2010). Sachant que les risques dans la GP peuvent avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'avancement du projet (Project Management Institute, 2017a, 2021),

dans notre thèse, nous nous intéressons seulement à leur côté négatif. La compréhension des facteurs stimulant la résistance des individus est incontournable pour assurer une bonne gestion du projet de changement et de meilleurs résultats (Gilbert, 1998).

Sachant que, premièrement, dans les phases de changement, **les tensions latentes se transforment en tensions saillantes** quand aucune réponse aux tensions n'est exécutée, comme il est proposé dans le modèle de l'équilibre dynamique élaboré par Smith et Lewis (2011). Deuxièmement, **les individus ont tendance à résister aux changements organisationnels** (Corinne, 2016) et leur résistance porte sur l'influence de leurs comportements sur la productivité ainsi que sur les pratiques organisationnelles (Oreg, 2006). Et finalement, les individus peuvent être emprisonnés à cause des tensions dans des cercles vicieux (Pradies et al., 2021). Nous voulons étudier et comprendre la relation entre **les tensions entre GP et GC (X) et la résistance au changement organisationnel (W)**

Pour cela, nous avons formulé la première proposition comme suit :

PI-1 : les tensions entre la GP et la GC (X) influencent les niveaux de la résistance (W) dans les phases de changement organisationnel, de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective.

2.6.2 Proposition 1-2 : relation entre la résistance au changement (W) et la réussite des projets de changement (Y) (relation : W>Y)

D'après Oreg et al., (2011), les réactions des employés à qui s'adresse le changement influencent la réussite des projets de changement organisationnel (Y). Ces réactions constituent la préoccupation centrale pour réaliser les objectifs et atteindre la performance dans les organisations (Naveed et al., 2022), en particulier dans les phases de changement organisationnel (Naveed et al., 2022 ; Van Dam et al., 2008). Car plusieurs auteurs considèrent la résistance aux changements (W) comme une raison

principale d'échec de projets de changement (Berna-Martinez et Macia-Perez, 2012 ; Erwin et Garman, 2010 ; Jian, 2008).

Pour les managers, gérer la résistance est la clé centrale pour réussir un projet de changement dans un environnement complexe (Andersén Jim et Andersén Annelie, 2014). De plus, la manière de traiter et gérer la résistance peut impacter la réussite des organisations et même leur survie et prospérité (Warrick, 2023).

Pour cela, la résistance représente une grande partie de la littérature de la gestion du changement (Chreim, 2006) et l'un des problèmes majeurs auxquels les organisations sont confrontées (Wan et al., 2020). Tel qu'il est mentionné plus haut et à plusieurs reprises, souvent, les destinataires du changement ont des réactions négatives envers les projets de changement. D'après Sparr (2018), ces réactions constituent dans tous les cas une menace considérable pour l'adoption du changement par les organisations. Celles-ci peuvent atteindre leurs objectifs de changements en favorisant un environnement de travail qui minimise la résistance (Canning et Found, 2015). De ce fait, nous pouvons proposer comme une réponse plausible : la résistance (W) puisse mener des projets de changement à leur échec.

À travers cette deuxième proposition, nous voulons étudier et comprendre l'impact de la résistance cognitive, comportementale et affective (W) sur la réussite des projets de changement (Y). Plus précisément, sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets ainsi que sur la satisfaction des principales parties prenantes. Pour cela, nous avons formulé la proposition de recherche suivante :

P1-2 : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques des projets.

**2.6.3 Proposition 1-3 : relation entre les tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (X) et la réussite des projets de changement (Y)
(relation : X>Y)**

Partant de l'idée qu'une bonne gestion des projets de changement « *doit utiliser les corps de connaissances des deux domaines scientifiques* » (Pádár et al., 2017, p. 797), autrement, de la GP et de la GC. Selon les professionnels des deux domaines, les managers des projets se focalisent sur les résultats de leurs projets ainsi que sur la manière de les livrer dans les conditions du temps, de budget et de qualité définis au préalable. Par contre, ils ne s'intéressent pas autant sur l'impact de la livraison de leurs projets sur les organisations (Change Management Institute, 2013 ; Project Management Institute, 2017a). Cette divergence de point de vue peut favoriser l'émergence des tensions entre les pratiques et les exigences de chaque domaine.

Une étude publiée en 2015 a montré que la présence ou l'absence des tensions organisationnelles influence la gestion des projets de changement, qui sont dans la plupart des cas difficiles à résoudre (Jansson, 2015). Pour cela, Smith et Tracey (2016) défendent l'idée selon laquelle la réussite des organisations dépend de leurs compétences de gérer les contradictions et les demandes concurrentes. Les recherches montrent également que les tensions permanentes peuvent servir au profit d'un changement organisationnel (Jansson, 2015).

Pour Lehmann (2010), l'intégration des deux domaines est devenue aujourd'hui un défi pour les organisations, en plus de cela, nous trouvons que Hornstein (2015) appelle à cette intégration comme une nécessité. Car leur combinaison soutient les résultats et la réussite des projets de changement (Fraser-Arnott, 2018). Quant à Griffith-Cooper et King (2007), ils considèrent que ces deux domaines ont un fort potentiel et que leur intégration augmentera les performances des organisations. Pour cela, nous voulons étudier en profondeur et comprendre la relation entre les tensions entre GP et GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).

À cet égard, nous formulons notre troisième proposition de recherche comme suit :

P1-3 : les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets.

2.6.4 Propositions 2-1 et 2-2 : le rôle modérateur de la gestion des tensions (2-1 : relation $Z > [X > W]$; 2-2 : relation $Z > [X > Y]$)

Dans son étude, Jansson (2015) a étudié les tensions permanentes dans les phases de changement sous une perspective alternative à l'approche traditionnelle qui considère les tensions comme une source de problèmes. La perspective de Jansson (2015), adoptée également par plusieurs auteurs, consiste à accepter les tensions comme des éléments naturels et inhérents aux organisations. Selon cette approche, au lieu de se focaliser sur la résolution des tensions, les organisations doivent trouver un moyen de les exploiter (Jansson, 2015). Il est reconnu que parfois la résolution des tensions peut apporter des résultats positifs (*Ibid.*). Toutefois, cette approche ne prend pas en considération le fait d'exploiter les tensions en faveur de l'organisation, notamment pour faire face à la résistance ou gérer le changement organisationnel (*Ibid.*).

De plus, le modèle de l'équilibre dynamique proposé par Smith et Lewis en 2011 suggère qu'une fois les tensions latentes se transforment en tensions saillantes, une réponse aux tensions deviendra nécessaire. Les individus peuvent être productifs ou paralysés à cause des tensions (Pradies et al., 2021), toutefois, ils ont tendance à choisir un pôle de la relation en faveur de l'autre (Tracy, 2004).

D'après Jarzabkowski et al., (2013), les réactions défensives envers les tensions engendrent des effets de dysfonctionnement dans les organisations. Pour cela, ce qui compte dans la gestion des tensions (**Z**) est **la nature de la réponse**, car c'est elle qui

permet d'obtenir des résultats positifs ou négatifs (Jarzabkowski et al., 2013 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017).

À partir de ces éléments, nous avons formulé les deux dernières propositions de recherche de cette thèse :

P2-1 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance.

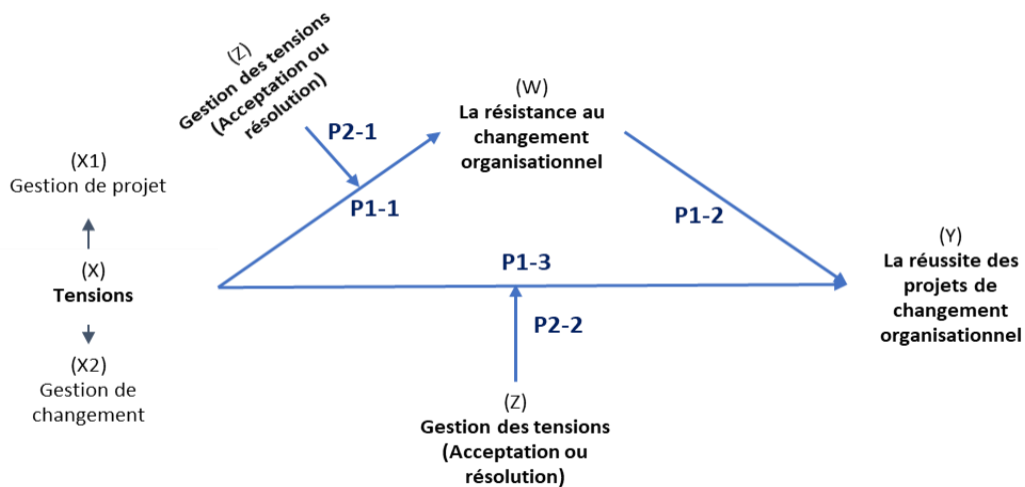
P2-2 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.

2.6.5 Cadre conceptuel final et synthèse

À la suite de l'identification des facteurs constituant le cadre conceptuel de cette thèse ainsi que le développement des propositions de recherche, nous présentons dans cette section notre cadre conceptuel final. Nous prenons en compte la littérature liée aux domaines sur lesquels nous nous sommes basés pour l'élaboration de ce travail, à savoir, la gestion de projet, la gestion de changement et la gestion des tensions organisationnelles.

Figure 11

Cadre conceptuel final



Les deux figures ci-dessous représentent le lien entre les objectifs de recherche et les propositions de recherche.

Figure 12

Synthèse du lien entre l'objectif principal O1 et les propositions de recherche associées.

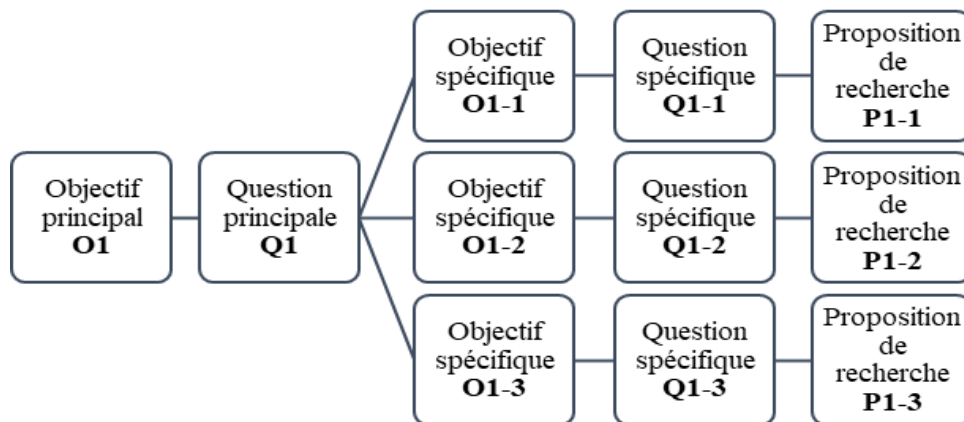
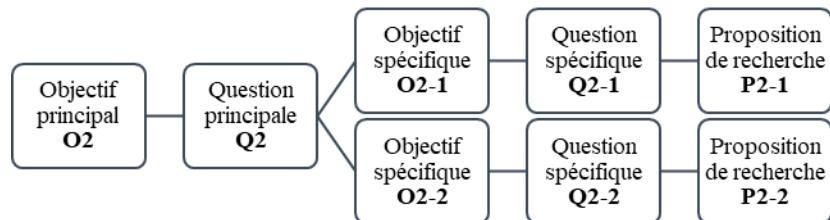


Figure 13

Synthèse du lien entre l'objectif principal O2 et les propositions de recherche associées.



Le tableau 21, quant à lui, il détaille cette liaison logique entre les objectifs généraux de la recherche, les questions de recherche, objectifs et questions spécifiques et finalement les propositions de recherche.

Tableau 21

Récapitulatif des relations entre objectifs généraux, objectifs spécifiques, questions et propositions de recherche

Objectif de recherche	Relation	Question de recherche	Sous-Objectif	Question spécifique	Proposition de recherche
O1 : : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y).	X>W	Q1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?	O1-1 : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la résistance au changement (W)	Q1-1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la résistance aux changements (W) ?	P1-1 : les tensions entre la GP et la GC (X) influent les niveaux de la résistance dans les phases de changement organisationnel (W), de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective
	W>Y		O1-2 : Comprendre l'influence de la résistance au changement (W) sur la réussite des projets de changement (Y)	Q1-2 : comment les niveaux de la résistance au changement (W) impactent-ils la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?	P1-2 : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques.
	X>Y		O1-3 : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement (Y)	Q1-3 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changements (Y) ?	P1-3 : les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets

Objectif de recherche	Relation	Question de recherche	Sous-Objectif	Question spécifique	Proposition de recherche
<p>O2 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).</p>	$Z > (X > W)$	<p>Q2 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?</p>	<p>O2-1 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et le niveau de la résistance au changement (W)</p>	<p>Q2-1 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la résistance au changement (W) ?</p>	<p>P2-1 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance.</p>
	$Z > (X > Y)$		<p>O2-2 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre GP et GC (X) et la réussite des projets de changement (Y)</p>	<p>Q2-2 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement (Y)</p>	<p>P2-2 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.</p>

En résumé et après l'élaboration du cadre théorique, basé principalement sur une **position pragmatique**, nous avons identifié les théories à mobiliser dans le cadre de la présente thèse, à savoir, **la théorie des paradoxes** et **la théorie des conventions**. Nous avons également montré leur mobilisation dans le cadre des projets de changement. Nous avons identifié les facteurs constituant le cadre conceptuel final. Plus précisément : **les tensions entre la GP et la GC (X)**, **la réussite des projets de changement (Y)**, **la gestion des tensions (Z)** et, finalement, **la résistance au changement (W)**.

Après ces efforts, nous avons mis l'accent sur les relations existantes entre les facteurs cités dans le paragraphe précédent. Cela nous a facilité le développement des propositions de recherche et l'élaboration du cadre conceptuel final. Dans lequel nous visons étudier : premièrement (**P1-1**) l'impact des tensions entre la GP et la GC (X) sur la résistance au changement organisationnel (W). Deuxièmement (**P1-2**) l'impact de la résistance au changement (W) sur la réussite des projets de changement (Y). Troisièmement (**P1-3**) l'impact des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement (Y). Quatrièmement (**P2-1**), le rôle modérateur de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la résistance au changement (W). Et finalement (**P2-2**) le rôle modérateur de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement (Y).

À la lumière de ces éléments, nous sommes aptes à passer à la prochaine étape dans l'élaboration de notre thèse, à savoir l'élaboration du cadre opératoire en incluant la justification des choix méthodologiques appropriés à cette recherche. Ces choix nous permettront d'analyser et tester la plausibilité des propositions de recherche, dans l'objectif de les confirmer, de les rejeter ou de les réviser

TROISIÈME CHAPITRE

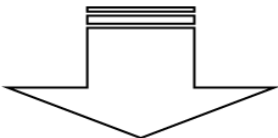
CADRE OPÉRATOIRE

Après avoir présenté le contexte global et le cadre théorique de la thèse, tel que résumé dans la première moitié de figure ci-après ; nous présentons dans ce chapitre son cadre opératoire, tel que présenté dans la deuxième moitié de la même figure. Ce côté de la recherche en sciences de gestion fait référence, dans un premier temps au lieu de la recherche, et en deuxième temps, à la méthodologie qui sera utilisée pour collecter et analyser les données de la recherche (Kalika, 2018).

La recherche empirique en science de gestion est l'une de ses principales composantes, car elle nourrit « *la réflexion sur la question de recherche, la collecte d'informations et l'analyse des résultats* » (Kalika, 2018, p. 24). Pour cela, ce chapitre introduit, dans un premier lieu, un approfondissement sur notre paradigme de recherche, à rappeler qu'au début du cadre théorique, nous avons identifié notre position philosophique comme étant **pragmatique**. Dans un deuxième lieu, nous détaillons la méthodologie de recherche que nous utilisons dans l'élaboration de la présente thèse. Dans un troisième lieu, nous présentons également l'approche de recherche et son raisonnement. Ensuite, dans un quatrième lieu, nous présentons le protocole d'expérimentation suivi en incluant la stratégie de recherche et son horizon de temps. Finalement, nous présentons nos choix des méthodes et techniques de collecte, d'analyse des données et le déroulement de ces deux éléments pour conclure le chapitre.

Figure 14

Résumé du cadre théorique et projection du cadre opératoire

2.1.1.1	: Philosophie de la recherche	Pragmatisme (Lorino, 2018, 2020 ; Lalonde et al., 2010 ; Farjoun et al., 2015)
.....		
2.1.1.2	: Perspective ontologique	Becoming (Tsoukas et Chia, 2002 ; Langley et al., 2013)
.....		
2.1.1.3	: Perspective épistémologique	Process-based studies (Langley et al., 2013 ; Lorino, 2018, 2020)
.....		
2.1.2	: Théoriques mobilisées	2.1.2.1 Théorie des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; Knight et Hahn, 2021) 2.1.2.2 Théorie des conventions (Gomez, 1994 2006)
.....		
2.1.4	: Niveau d'analyse	L'organisation
.....		
2.1.5	: Unités d'analyse	Projets de changement organisationnel
.....		
		
3.2	: Méthodologie de recherche	Enquête pragmatique (Lorino, 2018, 2020)
.....		
3.3	: Approche de recherche	3.3.2 : Abduction ; 3.3.3 : Dédution 3.3.4 : Induction (Lorino, 2018, 2020)
.....		
3.3.4.1	: Stratégie de recherche	Étude de cas simple imbriqué (Yin, 2018 ; Prochner et Godin, 2022)
.....		
3.3.4.2	: Horizon de temps	Étude longitudinale
.....		
3.3.5.3	: Méthode de collecte de données	Observations participante ; Analyse des documents ; Entretiens semi-directifs
.....		

3.1 PARADIGME DE RECHERCHE

Le pragmatisme met la résolution des problèmes au centre de la recherche (Ansell et Boin, 2019 ; Farjoun et al., 2015), ce qui permet d'évaluer, en grande partie, la valeur des connaissances produites selon leur fonctionnement et leurs conséquences pratiques (Kelly et Cordeiro, 2020). En parallèle, cette approche favorise l'utilisation des techniques méthodologiques les plus appropriées pour étudier chaque problème (Robson et McCartan, 2016). Ce qui n'est pas permis nécessairement dans d'autres positions, comme le positivisme, par exemple.

La réalité, pour ce courant philosophique, représente simplement « *ce qui fonctionne* » et sa signification se résume dans ses implications pratiques (Robson et McCartan, 2016, p. 28). Les résultats des recherches pragmatiques seront pertinents tant qu'ils améliorent la pratique (Kelemen et Rumens, 2008) et permettent d'agir intelligemment envers les problèmes (Hall, 2013). D'après Kelly et Cordeiro (2020), le pragmatisme est un paradigme spécialement utile pour amener les chercheurs à améliorer les pratiques des organisations. Le développement du savoir transférable en pratiques et en compétences en gestion de projet représente, d'après Lalonde et al (2010), une forme d'amélioration pratique des organisations.

Des auteurs affirment que le pragmatisme est caractérisé, en premier temps, par la flexibilité, ainsi que le rejet des dualités classiques en deuxième temps (Ansell et Boin, 2019 ; Saunders et al., 2019). Ce rejet améliore la compréhension pratique des concepts étudiés dans les organisations (Simpson et Den Hond, 2022). Le pragmatisme tente de trouver un compromis « *pour faire avancer les choses* » (Ansell et Boin, 2019, p. 1083). C'est aussi ce que soutiennent Saunders et al., (2019) en affirmant que le pragmatisme « *s'efforce de concilier à la fois... différentes expériences contextualisées* » [Traduction libre] (p. 143).

Les pragmatistes ont remis en question la productivité des dualités traditionnelles, ils les ont considérées comme contre-productives et ont tenté de les reconcevoir en les

envisageant comme interdépendantes et continues, plutôt que comme indépendantes et opposées (Ansell et Boin, 2019). Ce qui est adapté parfaitement à notre sujet de recherche. Dans lequel, nous abordons les tensions entre la GP et la GC sous l'angle de la perspective paradoxale.

Cela, nous permettra de percevoir ces tensions comme productives. Selon Ansell et Boin (2019), cette perspective anti-dualiste a ouvert de nouvelles perspectives sur la manière de penser et de réagir. Finalement, nous clôturons cette section avec l'affirmation de Martela (2015), dans laquelle l'auteur explique que « *le pragmatisme a le potentiel de devenir une méthodologie de recherche distincte au sein de la recherche organisationnelle* » (p. 538).

3.2 MÉTHODOLOGIE MOBILISÉE

« Tout changement organisationnel ... est toujours un type d'enquête »

(Lorino, 2020, p. 138).

Nous pouvons considérer cette section comme le cœur du présent chapitre, son objectif est de présenter le cadre méthodologique suivi pour élaborer notre recherche empirique. Toujours en relation avec notre position philosophique, nous pouvons utiliser une ou plusieurs méthodes de recherche combinées qui nous fournissent l'occasion de collecter et traiter des données fiables et crédibles (Kelemen et Rumens, 2008 ; Saunders et al., 2019).

Le pragmatisme est accentué sur la résolution de problèmes (Farjoun et al., 2015). À cet égard, nous favorisons la méthodologie qui répond parfaitement à notre question de recherche, à notre problématique managériale ainsi que celle qui nous permet de développer des connaissances exploitables (Robson et McCartan, 2016). Dans le même sens, Kelly et Cordeiro (2020) affirment que « *le pragmatisme incite les chercheurs à fonder leurs choix sur la pertinence de ces méthodes et méthodologies* » [Traduction libre] (p. 2). D'un point de vue méthodologique, les chercheurs pragmatistes sont plus

aptes et mieux équipés à faire face à la complexité et aux processus organisationnels complexes (Kelly et Cordeiro, 2020).

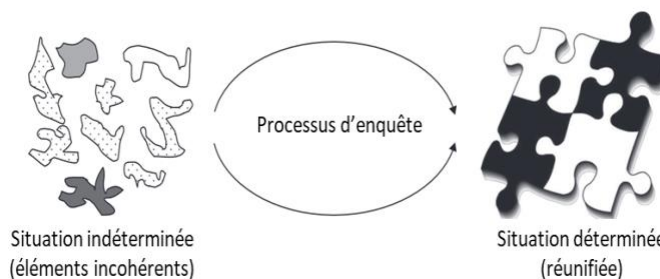
Pour répondre aux objectifs de cette étude et apporter des connaissances actionnables, nous optons pour **une enquête pragmatique**. Ce choix découle de la cohérence entre nos objectifs et ceux de ce type d'enquêtes, comme expliqué ci-dessous.

Les **enquêtes pragmatiques** mettent en évidence l'importance de la production des connaissances exploitables (Kelly et Cordeiro, 2020). Elles sont requises lorsque « *les habitudes établies et les anciennes façons de penser et d'agir ne sont plus efficaces* » [Traduction libre] (Simpson et Den Hond, 2022, p. 132) pour faire face aux situations indéterminées. Cela pousse les organisations à transformer leurs habitudes « *en quelque chose de plus satisfaisant* » (*Ibid.*). Ce point, en particulier, était parmi les raisons qui nous ont motivés à étudier pourquoi l'ensemble des techniques, outils et modèles de la GC ne fournissent plus des résultats satisfaisants et escomptés des projets de changement organisationnel (réf. chapitre 1).

Pour les pragmatistes, l'enquête, en plus de **créer des connaissances exploitables**, doit également, toujours, mener à « *résoudre des problèmes existentiels ou redéterminer des situations indéterminées* » [Traduction libre] (Kelly et Cordeiro, 2020, p. 3). Cela rejoint parfaitement les affirmations formulées par Lorino (2018, 2020), qui explique, dans la figure ci-dessous, que « *l'enquête transforme une situation indéterminée en un tout unifié* » (Lorino, 2020, p. 121). Autrement, l'enquête transforme des situations indéterminées, non cohérentes et non compréhensibles en situations maîtrisées et bien déterminées (Buchan et Simpson, 2020 ; Lorino, 2020 ; Martela, 2015 ; Saunders et al., 2019).

Figure 15

« L'enquête transforme une situation indéterminée en un tout unifié »



Lorino (2018, p. 133)

Avant de définir davantage le concept d'enquête pragmatique, nous nous intéressons à expliquer d'abord la signification d'une situation déterminée et celle d'une situation indéterminée, tel qu'expliqué par Lorino (2020). La première fait référence à une « *situation habituelle, et donc invisible* » (p.121), tandis que la deuxième est définie comme « *un agrégat désordonné et peu intelligible d'éléments non liés ; elle inspire donc le doute* » (*Ibid.*), l'auteur ajoute qu'elle est « *déroutante et donc visible* » (*Ibid.*).

L'enquête est un concept développé par les philosophes pragmatistes américains Charles Pierce et John Dewey (Lorino et al., 2010 ; Sorrell, 2013). De son côté, Dewey définit ce concept d'enquête comme « *le processus qui transforme la situation indéterminée en une situation suffisamment unifiée* » (Lorino, 2020, p. 121). Pour ce philosophe, l'enquête commence « *lorsque nous ne comprenons plus la situation dans laquelle nous nous trouvons, lorsque nous rencontrons une surprise* » [Traduction libre] (Stompff et al., 2022, p. 6). Son objectif n'est donc pas la découverte des connaissances, mais plutôt leur création, en développant une situation bien déterminée qui permet aux acteurs organisationnels d'agir (Lorino, 2020 ; Stompff et al., 2022) et gérer les situations d'incertitude (Hall, 2013 ; Stompff et al., 2022).

De l'autre côté, nous trouvons la version du Charles Pierce qui affirme que l'enquête pragmatique débute du doute (Lorino, 2020). Quant à Lorino, il définit ce concept comme « *processus social par lequel les habitudes sont transformées, adaptées, abandonnées ou réinventées, démarrant d'habitudes mises en échec et aboutissant à des habitudes renouvelées* » (2020, p. 112). Ce dernier ne nie pas ni la vision de Dewey (situation indéterminée) ni la vision de Pierce (le doute). Toutefois, il affirme que l'enquête débute d'un « *malaise existentiel associé à une situation imprévue qui remet en question les habitudes* » (Lorino, 2020, p. 124). Cela est exprimé au niveau de la problématique managériale de la présente étude.

3.3 APPROCHE DE RECHERCHE

« *L'enquête n'est pas un processus cognitif, mais plutôt une expérience vitale complète orientée vers la réinvention des pratiques sociales* »
(Lorino, 2018, p. 270).

Afin d'élaborer notre enquête, nous nous basons sur la figure ci-dessous, intitulée « *les éléments de l'enquête* » (Lorino, 2020, p. 133). Dans cette figure, l'auteur explique les phases d'une enquête pragmatique, à savoir : la problématisation, formulation des hypothèses, raisonnement, expérimentation et analyse des résultats. Ce séquençement des étapes de l'enquête n'est pas un processus linéaire, elles sont inévitablement itératives et enchevêtrées (Buchan et Simpson, 2020 ; Lorino, 2018, 2020).

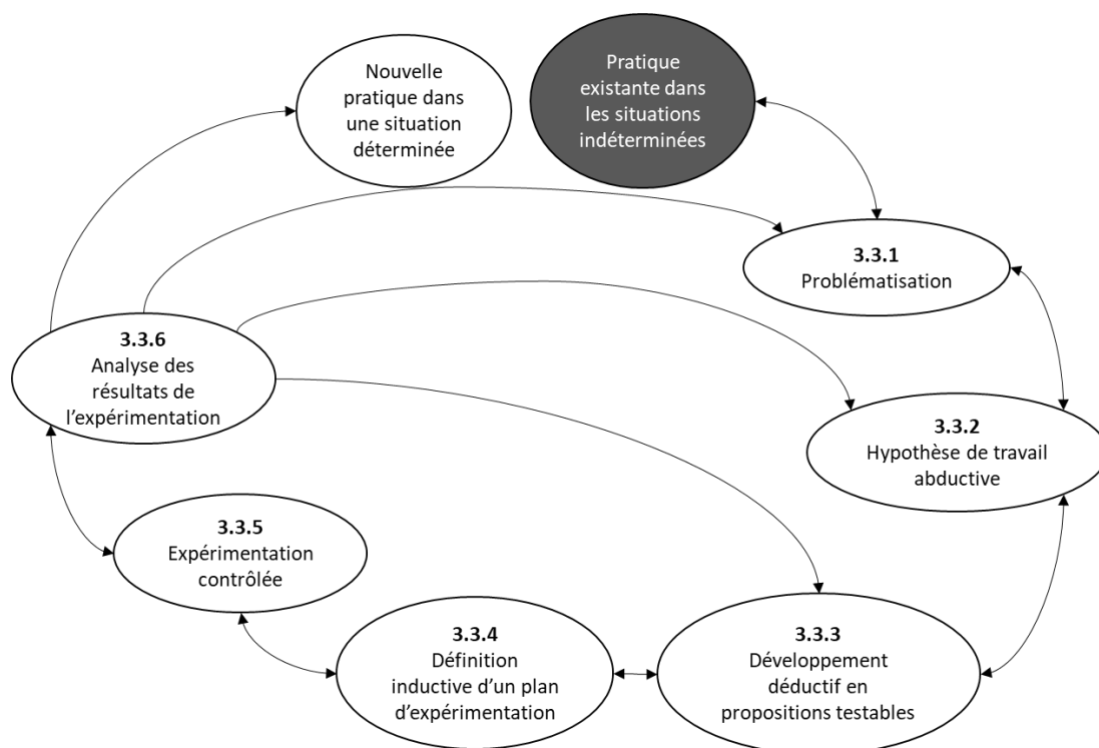
Autrement, l'enquête commence par l'exploration du terrain de la recherche afin de cerner et valider d'abord le problème de recherche, puis la formulation des hypothèses avec un raisonnement abductif. Son résultat ne sera pas considéré, épistémologiquement, comme une vérité, ni même de recommandations pratiques, car il n'est pas encore testé (Lorino, 2018, 2020). Ensuite, les hypothèses générées par abduction, qui ne sont pas directement et empiriquement testables et vérifiables, doivent être transformées, par le chercheur, en propositions testables en suivant un raisonnement déductif, que seule l'expérience puisse les confirmer ou les falsifier

(*Ibid.*). Finalement, avec un mode de raisonnement inductif, le chercheur teste ces propositions pour les confirmer ou les réviser (Lorino, 2018).

Plus brièvement, « dans une enquête, nous observons la situation, concevons des voies alternatives... imaginons quels peuvent être les résultats possibles et testons la voie la plus prometteuse pour réfléchir aux résultats » [Traduction libre] (Stompff et al., 2022, pp. 3-4). Dans le même sens, Buchan et Simpson ont résumé les étapes de l'enquête comme suit : « le processus se poursuit en définissant les spécificités du problème et en générant des options pour résoudre le problème en créant des propositions qui sont testées, révisées et retestées dans la pratique » [Traduction libre] (2020, p. 41).

Figure 16

Les composantes de l'enquête



Lorino (2020, p. 133)

3.3.1 Problématisation

Les pragmatistes sont convaincus que la recherche commence au moment de l'observation d'un problème ou simplement d'un malaise (Hall, 2013 ; Lorino, 2018, 2020 ; Saunders, Lewis, Thornhill, et al., 2019). Le philosophe John Dewey affirme que l'étape de la problématisation de la situation indéterminée est cruciale pour la suite de l'enquête. Lorino (2020) justifie ce point par le fait qu' « *elle fixe les limites entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas* » (p. 124).

Cela aide le chercheur à éviter de résoudre efficacement des problèmes non pertinents (Lorino, 2020). L'auteur ajoute que le problème peut se construire ou évoluer au cours de l'enquête. Dans cette étape de l'enquête, et selon Tricard et Lorino (2012), il est important de déterminer, initialement, quelle extension spatiale l'enquête prendra. Pour ce faire, il faut déterminer le type d'organisation, de service, de département... et quelle extension temporelle l'enquête prendra. Il faut aussi identifier quels acteurs seront impliqués dans l'enquête de ceux qui seront exclus (Tricard et Lorino, 2012).

Bien évidemment, ce périmètre peut changer au cours de l'enquête. Selon la perspective pragmatique, la recherche qui débute par l'identification d'un problème vise à fournir des solutions pratiques qui guident les actions futures (Saunders, Lewis, Thornhill, et al., 2019).

Dans notre recherche, nous avons constaté que **les taux d'échec** des projets de changement organisationnel restent assez élevés (réf. chapitre 1). Pour cela, à travers notre enquête, nous cherchons à fournir aux managers une nouvelle perspective. Cette dernière est basée sur la mobilisation de la théorie des paradoxes ainsi que la théorie des conventions. Elle aidera à développer les compétences managériales indispensables pour gérer efficacement les tensions entre la GP et la GC, dans l'objectif de favoriser la réussite des projets de changement organisationnel.

3.3.2 Hypothèse de travail abductive

« *L'abduction est la pierre angulaire de l'enquête* » [Traduction libre]

(Tricard et Lorino, 2012, p. 202).

L'enquête pragmatique, selon plusieurs auteurs, dont Charles Pierce, John Dewey et Lorino, englobe trois modes de raisonnement. Comme décrit dans la figure 16, nous trouvons l'abduction comme premier mode de raisonnement. Selon Ansell et Boin (2019), l'abduction constitue une contribution majeure du pragmatisme dans la création des connaissances, qui, selon Martela (2015), complète les deux autres formes de raisonnement. L'abduction a pour objectif de développer de nouvelles hypothèses face à une situation non structurée et inintelligible (Lorino, 2018, 2020 ; Tricard et Lorino, 2012).

Charles Pierce a défini l'abduction comme étant un processus de création des hypothèses afin d'expliquer des événements surprenants ou des faits imprévus (Lorino, 2020). Une hypothèse est définie ici comme « *un récit narratif plausible d'une situation* » [Traduction libre] (Tricard et Lorino, 2012, p. 202) « *qui rend intelligibles des événements a priori inintelligibles* » (Lorino, 2020, p. 130). D'après Martela (2015), l'hypothèse est développée à partir de l'explication la plus complète disponible d'un phénomène donné. Ce sont les récits plausibles que l'enquêteur cherche à « *formuler, développer et tester* » (Tricard et Lorino, 2012, p. 202). Pour cela, l'abduction doit expliquer les événements inattendus à travers des hypothèses qui seront l'objectif d'expérimentation (Ansell et Boin, 2019).

Ce mode de raisonnement joue un rôle essentiel en créant un lien entre le raisonnement logique et l'imagination du chercheur (Lorino, 2020). Il permet, également, d'atteindre ses objectifs à travers « *un va-et-vient constant entre la théorie et les données empiriques* » [Traduction libre] (Wodak, 2004, p. 200). L'importance de ce type d'inférence se résume dans l'idée selon laquelle, il est le seul qui permet de créer de nouvelles connaissances (Martela, 2015 ; Tricard et Lorino, 2012) à travers la création

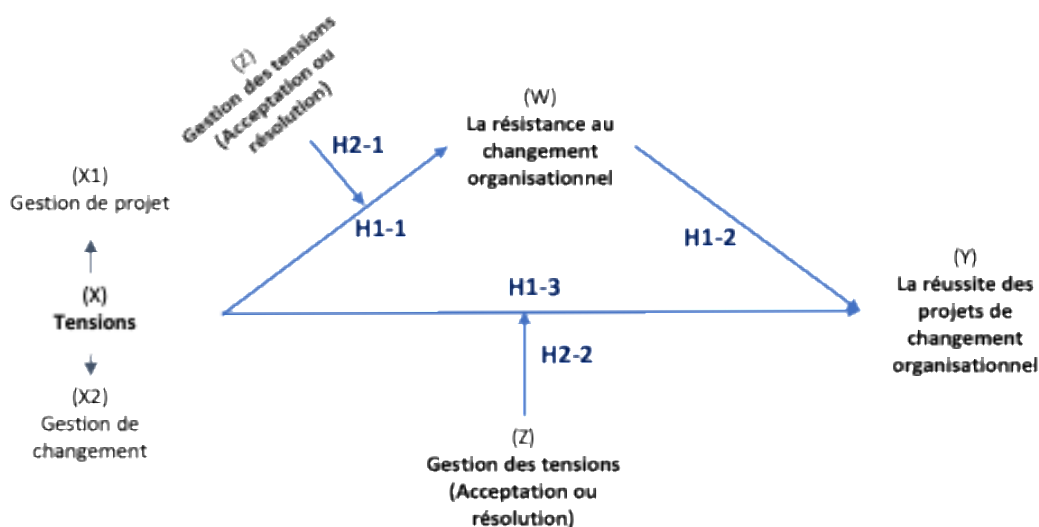
de nouvelles hypothèses. Pour Martela (2015), l'abduction est un processus d'apprentissage.

Seules les étapes suivantes de l'enquête peuvent confirmer ou rejeter les résultats de l'abduction, d'où l'importance de bien sélectionner les hypothèses pendant la réflexion abductive (Lorino, 2018). Cela, d'après Lorino (2020), est faisable à travers le choix des « *propositions qui semblent a priori analysables rationnellement (dans la phase ultérieure de raisonnement) et testables pratiquement (dans la phase ultérieure d'expérimentation)* » (p. 131).

La réflexion abductive nous permet de remettre en question les explications habituelles, en développant de nouvelles hypothèses, et finalement, de procéder à leur expérimentation (Lorino, 2018, 2020). Le chercheur doit utiliser l'imagination « *pour trouver une nouvelle façon de voir les choses qui est cohérente avec le contexte plus large de ses autres expériences* » [Traduction libre] (Martela, 2015, p. 548). Dans ce qui suit, nous mettons en lumière les éléments du cadre conceptuel final

Figure 17

Le cadre conceptuel



Ensuite, nous présentons un récapitulatif des hypothèses formulées à l'issue de cette étape tel que justifié au chapitre précédent (réf. section 2.6).

Tableau 22

Synthèse des hypothèses de travail abductive

	Relation	Hypothèse
H1-1	$X > W$	Les tensions entre la GP et la GC (X) influent négativement les niveaux de la résistance (W) dans les phases de changement organisationnel.
H1-2	$W > Y$	La résistance au changement organisationnel (W) impacte négativement la réussite des projets de changement organisationnel (Y).
H1-3	$X > Y$	Les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y).
H2-1	$Z > (X > W)$	La gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W).
H2-2	$Z > (X > Y)$	La gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).

3.3.3 Développement déductif des propositions testables

Le deuxième mode de raisonnement suivi dans notre enquête est **la déduction**, dont l'objectif principal est de convertir les hypothèses développées à l'étape abductive en propositions testables empiriquement (Lorino, 2018, 2020 ; Tricard et Lorino, 2012). Car celles-ci ne sont pas directement vérifiables au niveau pratique.

D'après Lorino (2020), l'enquêteur utilise des expériences de pensée « *pour tester et comparer des modes d'action alternatifs* » (p. 131). L'auteur a justifié son point de vue par l'exemple des expériences théoriques en mécanique quantique. Les scientifiques essaient de faire des calculs théoriques afin de prédire et explorer les conséquences

réelles des hypothèses, tandis qu'en réalité, il n'existe pas, encore, les moyens techniques permettant de réaliser ces expériences en laboratoire (Lorino, 2020). Toutefois, seules les expériences de pensée ne permettront pas de confirmer les conséquences empiriques des hypothèses, elles ont besoin d'une étape ultérieure qui pourra, quant à elle, confirmer ou rejeter les propositions de recherche (Lorino, 2020 ; Stomppff et al., 2022).

Cela justifie l'importance de convertir les hypothèses de l'abduction en des propositions vérifiables avec une condition cruciale qui se résume dans le fait de garantir que ces propositions sont « *logiquement équivalentes* » aux hypothèses de départ (Lorino, 2020, p. 221). Le raisonnement déductif se construit sur une logique a priori, il « *prédit les conséquences pratiques d'une théorie pour un cas particulier* » (Lorino, 2020, p. 215). Il joue un rôle de passerelle entre l'imagination de l'abduction et l'expérience réelle de l'induction.

Dans le chapitre précédent, à la section 2.6, nous avons détaillé le développement des propositions de recherche. Le résultat de ce travail déductif nous a permis de présenter le tableau suivant, qui résume l'étape de la transformation des hypothèses en propositions de recherche testables.

Tableau 23

Transformation des hypothèses abductives en propositions testables empiriquement

Relation	Hypothèse abductive	Proposition testable
X>W	H1-1 : Les tensions entre la GP et la GC (X) influent les niveaux de la résistance (W) dans les phases de changement organisationnel.	P1-1 : Les tensions entre GP et GC (X) augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective (W) dans les projets de changement organisationnel.
W >Y	H1-2 : La résistance au changement organisationnel (W) impacte la réussite des	P1-2 : Les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent

Relation	Hypothèse abductive	Proposition testable
	projets de changement organisationnel (Y)	négativement le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement organisationnel (Y).
X>Y	H1-3 : Les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y).	P1-3 : Les tensions entre GP et GC (X) non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets (Y).
Z>(X>W)	H2-1 : La gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la résistance au changement (W).	P2-1 : La gestion des tensions (Z) entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions (X) sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance (W).
Z>(X>Y)	H2-2 : La gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).	P2-2 : La gestion de tensions (Z) diminue l'impact négatif des tensions (X) sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement (Y).

3.3.4 Définition inductive d'un plan d'expérimentation

Toujours dans la même suite logique des modes de raisonnement de l'enquête pragmatique, l'induction vise à tester puis valider et confirmer, réviser ou infirmer les hypothèses selon les résultats empiriques de la phase de l'expérimentation (Lorino et al., 2010). Selon Hall (2013), la vérification des hypothèses est un élément incontournable de l'enquête pragmatique, elle contribue à développer les actions futures face à une situation.

Les pragmatistes croient que « *la vérité... doit être testée en permanence* » [Traduction libre] (Hall, 2013, p. 17). De plus, ils croient que la confirmation ou le rejet des hypothèses se fait seulement à travers les conséquences réelles et pratiques d'une expérience (Lorino et al., 2010). Ainsi, comme expliqué plus haut, ils déterminent la valeur des théories et des résultats de recherche selon leurs contributions dans l'amélioration de la pratique (Saunders, Lewis, Thornhill, et al., 2019).

L'importance de l'induction se résume dans son rôle de juxtaposition de la pensée abductive et le raisonnement déductif d'un côté, à l'expérimentation réelle de l'autre côté (Lorino, 2020). Ainsi, à travers la réalisation de cette étape, le chercheur peut contribuer aux changements pratiques de la situation indéterminée pour laquelle l'enquête a été lancée (Hall, 2013 ; Lorino, 2020).

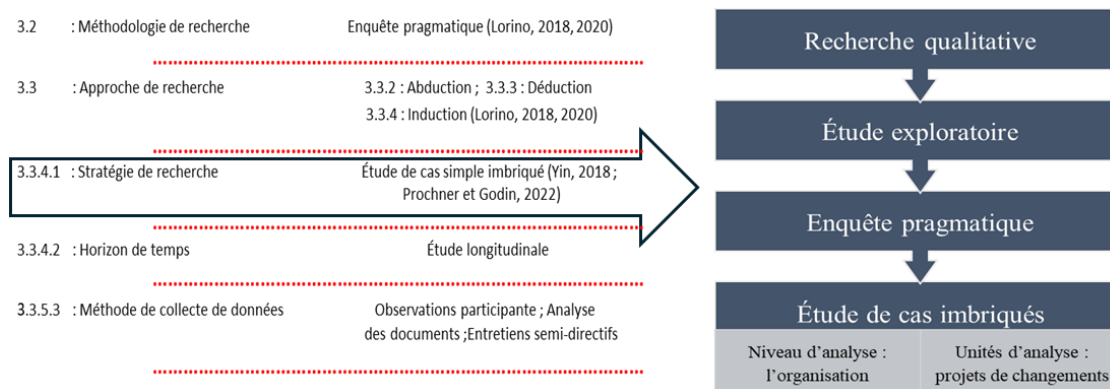
Selon les chercheurs pragmatiques, cette juxtaposition se fait à travers l'élaboration d'une stratégie de recherche acceptable et rigoureuse qui permet de tester les hypothèses (Lorino, 2020). Cette étape de l'expérimentation peut amener le chercheur, éventuellement, à créer de nouvelles hypothèses non développées ni à l'abduction ni à la déduction (Lorino, 2018, 2020). Dans ce qui suit, nous expliquerons l'ensemble des éléments constituant notre protocole d'expérimentation.

3.3.4.1 Stratégie de recherche

Yin (2018) définit une stratégie de recherche comme un plan qui relie les questions de recherche aux conclusions de celle-ci, tout en passant par plusieurs étapes majeures, telles que la collecte et l'analyse des données (Yin, 2018). La figure ci-dessous présente une synthèse globale de notre stratégie de recherche.

Figure 18

Résumé du design de recherche.



Pour réaliser notre thèse, nous optons pour **une recherche qualitative** avec un devis **d'étude de cas**. La recherche qualitative « *permet aux chercheurs de mener une exploration approfondie de phénomènes complexes dans un contexte spécifique* » [Traduction libre] (Rashid et al., 2019, p. 1). Pour cela, elle nous permet d'élaborer une exploration des tensions entre la GC et la GP dans le contexte des projets de changement organisationnel.

D'après Steenhuis (2015), ce devis représente une « *méthode de recherche formelle qui a été appliquée dans de nombreux domaines différents, y compris dans les études de gestion* » [Traduction libre] (p. 341). L'auteur a identifié trois types d'études de cas : la vision post-positiviste de Yin (1994), la théorie enracinée interprétativiste et finalement l'étude de cas pragmatique. Il ajoute que cette troisième voie englobe les points forts des deux premières visions.

Pour cela, nous sommes convaincus que ce devis est le plus approprié pour comprendre comment les tensions entre la GP et la GC impactent la réussite des projets de changement organisationnel. Car l'étude de cas est une méthode de recherche qui nous permet principalement de décrire ou d'explorer un phénomène dans son contexte naturel (Barlatier, 2018 ; Robson et McCartan, 2016 ; Yin, 2018). Elle permet également d'apporter de nouvelles connaissances ou approfondir celles existantes

(Barlatier, 2018). Dans notre recherche, nous optons pour **une étude de cas exploratoire**.

L'étude de cas exploratoire nous permet d'observer le terrain avant d'entamer notre enquête. Elle nous permet d'apporter des modifications au design de notre recherche en prenant en compte ce qui se passe en milieu professionnel. Lorino (2018, 2020) souligne cette approche, il soutient que le chercheur peut conceptualiser le problème et tester les hypothèses après l'exploration.

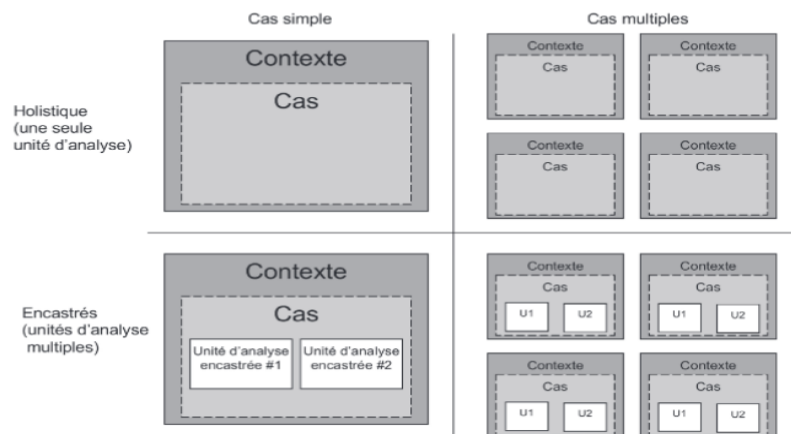
Parmi les composantes que le chercheur doit définir pour son étude de cas, nous trouvons un autre élément crucial pour tout type de recherche, qui se résume dans la détermination et la définition du cas lui-même et comment celui-ci sera étudié (Barlatier, 2018 ; Stake, 1995; Yin, 2018). Autrement, le chercheur déterminera la nature de l'individu, du groupe de personnes, de l'organisation ou le groupe d'organisations qui seront étudiés dans sa recherche.

Dans notre cas, comme mentionné plus haut dans le périmètre de la recherche (réf. section 1.6), nous menons notre enquête dans une PME québécoise dans le cadre d'une collaboration Mitacs. Le choix de cette entreprise s'explique par le fait qu'elle lance plusieurs projets de changements organisationnels. Plus précisément, initialement, elle était une entreprise de service, sa vision est de devenir une entreprise fabricante d'équipements tout en gardant son service initial. Nous présentons cela en détail à la section 3.3.5.1.

Comme présenté dans la figure ci-dessous, plusieurs types d'études de cas existent dans le domaine de la recherche. Dans notre recherche, nous optons pour une étude de cas unique avec plusieurs cas imbriqués. Ce qui est en parfaite adéquation avec notre niveau d'analyse et unités d'analyses présentés au deuxième chapitre. Nous rappelons ici que l'organisation représente le niveau d'analyse et les projets de changement organisationnel lancés par l'organisation partenaire représentent les unités d'analyses ou les cas imbriqués.

Figure 19

« Les différents designs de recherche d'étude de cas »



Barlatier (2018, p. 134)

D'après Yin (2018), l'utilisation du cas unique est justifiable quand le chercheur, comme dans notre situation, a une occasion d'étudier et analyser des phénomènes inaccessibles ou inhabituels, comme les projets de changements organisationnels. Cela est justifiable par l'idée selon laquelle « *les entreprises ne sont pas toujours désireuses de rendre publiques à un chercheur étranger des données internes* » (Chevalier et Stenger, 2018, p. 98). De plus, l'auteur ajoute une autre dimension aux éléments de justification de l'utilisation de ce genre d'étude de cas, qui est le cas **longitudinal**. Nous rappelons que, dans notre contexte, nous avons un contrat Mitacs avec l'organisation participante d'une durée totale de 36 mois. Ce contrat nous a permis d'étudier l'organisation et ses projets de changement à plusieurs moments dans le temps.

3.3.4.2 Horizon de temps

Prenant en compte la nature de notre sujet de recherche, dans lequel nous nous intéressons aux projets de changements organisationnels, nous avons besoin de mener cette étude sur une longue période. Car ce genre de projet prend assez de temps pour

se concrétiser ainsi que nous sommes dans la contrainte de respecter les moments auxquels l'entreprise partenaire lance ses projets de changement.

Pour ces raisons, nous optons pour **une recherche longitudinale**. Ce choix nous aide à augmenter notre fiabilité des résultats, car nous étudierons notre terrain à plusieurs moments, ainsi qu'il justifie davantage notre choix de l'étude de cas unique avec des cas imbriqués.

3.3.4.3 Qualité de la recherche

En lien avec notre position philosophique, la qualité des idées ou des recherches est évaluée selon leurs implications pratiques. Dans ce sens, Steenhuis (2015) reconnaît que la crédibilité des résultats des recherches pragmatiques est un résultat de la crédibilité du protocole de la recherche. Pour cela, nous nous basons premièrement, sur les critères élaborés par Prochner et Godin (2022). Deuxièmement, sur la validation des praticiens que plusieurs auteurs, dont Antoft et Salomonsen, soutiennent en considérant l'importance de la validation des recherches pragmatiques en dehors de la communauté scientifique. Autrement par les acteurs organisationnels participant aux enquêtes ou qui font l'objet des enquêtes (Antoft et Salomonsen, 2007). Et troisièmement, sur les tests élaborés par Yin (2018) que plusieurs chercheurs utilisent pour évaluer la qualité des recherches en sciences de gestion en général et les études de cas en particulier.

Nous visons à améliorer la qualité de la présente recherche en choisissant de nous baser sur les cinq normes de qualité des recherches pragmatiques, telles que déterminées par Prochner et Godin (2022). Cela se résume dans les points suivants : premièrement, **la transparence**, pour cela, nous présentons l'ensemble des éléments constituant le protocole de recherche d'une manière claire, bien expliquée et transparente. Deuxièmement, **la contextualisation**, cette enquête est élaborée dans une situation bien définie, également nous avons bien défini les hypothèses sous-jacentes de la problématisation qui contribue à définir le contexte de la recherche. Troisièmement, **la**

transférabilité, nous devons nous assurer que les résultats de l'enquête doivent être « dans *une certaine mesure* être transférables à d'autres contextes, sans s'attendre à ce que les résultats puissent être reproduits » [Traduction libre] (Stomppff et al., 2022, p. 10). Pour cela, nous utiliserons les entretiens semi-directifs, l'observation et l'analyse des documents et d'archives comme méthodes de collecte de données, afin d'avoir une crédibilité acceptable des résultats, ce qui augmentera la transférabilité des résultats de la recherche.

Quatrièmement, **l'impact de la recherche**, en lien avec notre positionnement philosophique, sur laquelle nous nous sommes basés dans l'élaboration de la recherche, nous gardons à l'esprit que les résultats sont jugés selon leur contribution dans l'amélioration de la pratique. Finalement, nous avons réalisé cette étude avec des méthodes de recherche qui respectent des **normes scientifiques rigoureuses** (Prochner et Godin, 2022).

En ce qui concerne les tests élaborés par l'auteur Robert Yin, premièrement, nous trouvons **la validité de construction**. Elle se résume dans la mobilisation des significations opérationnelles correctes et justifiées pour l'ensemble des concepts étudiés. Dans notre cas, nous avons bien détaillé ce point au deuxième chapitre. Nous avons expliqué nos choix de variables pour analyser et comprendre la résistance aux changements, la réussite des projets de changement ainsi que les modalités de la gestion des tensions, tout en nous basant sur une littérature abondante.

Deuxièmement, **la validité externe**, autrement, le chercheur doit justifier comment les résultats de sa recherche peuvent être généralisés. Ce point est considéré comme enjeu majeur pour toutes les études de cas, à cause du faible nombre de cas étudié (Barlatier, 2018). Toutefois, Yin (2018) a montré quelques techniques, que nous suivrons bien évidemment, afin d'augmenter la validité externe de la recherche, comme « *l'utilisation de multiples méthodes et sources de données* » et étudier le même phénomène à plusieurs moments. En ce qui concerne la transférabilité des résultats et afin d'augmenter la validité externe, dans notre étude de cas, nous avons choisi,

premièrement, l'élaboration d'une étude de cas imbriquée en utilisant plusieurs unités d'analyse. Deuxièmement, de mener une étude longitudinale. Et finalement, la mobilisation de trois méthodes de collecte de données.

Toutefois, nous ne cherchons pas **une généralisation parfaite** des résultats, car, et, selon notre position philosophique, les résultats de la recherche sont **contextualisés**. À cet égard, nous devons nous assurer que les résultats de l'enquête doivent être « *dans une certaine mesure être transférables à d'autres contextes, sans s'attendre à ce que les résultats puissent être reproduits* » [Traduction libre] (Stompff et al., 2022, p. 10).

Tableau 24

Récapitulatif des critères de la qualité de la recherche

	Critère	Description
Prochner et Godin (2022)	La transparence	Présentation claire du protocole de recherche.
	Contextualisation	Situation d'enquête et problématique managériale sont bien définies.
	Transférabilité.	Utilisation de multiples méthodes et sources de données. Étudier le phénomène à plusieurs moments Plusieurs unités d'analyse.
	L'impact de la recherche	Création des connaissances exploitables et actionnables.
	Respectent des normes scientifiques rigoureuses	Élaboration de la recherche en se basant sur des méthodes et des techniques reconnues par leur rigueur.
Antoft et Salomonsen (2007)	Validation des recherches pragmatiques en dehors de la communauté scientifique	Après la collecte des données, nous passerons par une étape de validations par les participants.
Yin (2018)	Validité de construit	Justifier la mobilisation des échelles de mesures adaptées à chaque concept étudié.
	Validité externe	Utilisation de multiples méthodes et sources de données. Étudier le phénomène à plusieurs moments Plusieurs unités d'analyse.

3.3.5 Expérimentation contrôlée : étude de cas imbriqués

L'objectif de la présente section se résume dans l'explication du déroulement de l'étude de cas sur le terrain. Pour ce faire, cette section présente trois éléments principaux. Le premier consiste à expliquer l'étape de l'échantillonnage. Il présente la description de l'entreprise partenaire dans cette recherche, ainsi que l'ensemble des projets de changement organisationnel qui constitueront nos unités d'analyse. Le deuxième élément consiste à apporter un éclairage sur les méthodes et techniques mobilisées pour collecter les données. Finalement, le troisième présente le déroulement de la collecte des données.

3.3.5.1 Description du terrain de recherche

Cette recherche se déroule dans le cadre d'une collaboration Mitacs avec une entreprise basée au Québec. Cette dernière est spécialisée dans le service de nettoyage et balayage printanier des rues et autoroutes (95 % du chiffre d'affaires), le transport (environ 5 %) et la mécanique de la machinerie lourde.

Elle compte dans sa haute saison, plus précisément du 15 mars au 30 octobre de chaque année, entre 30 et 50, alors qu'en saison normale ce nombre varie entre 20 et 30 employés. Elle exploite une flotte de machineries lourdes composée principalement de balais mécaniques, de balais vacuums, de camions-citernes, de véhicules de signalisation (pick-up), d'atténuateur d'impact et d'autres camions. Nous revenons sur l'intérêt de ce point dans la section suivante.

Nous avons passé le cours DBA6950 'résidence en entreprise' dans ses locaux durant les sessions d'été et l'automne 2021. Le choix de cette entreprise est motivé, comme il est expliqué au premier chapitre, par sa volonté de lancer plusieurs projets de changements au niveau interne, comme des changements de processus de travail et externe, comme un ajustement dans son secteur d'activité. Ces deux types constitueront des projets de changement organisationnel, tel qu'explique la section suivante.

3.3.5.2 Les projets de changement organisationnel

Rappelons que les projets de changements constituent nos unités d'analyse, comme justifié précédemment (réf. section 2.1.5). Avant de présenter chaque unité d'une manière séparée, nous justifions d'abord nos choix de ces projets. Premièrement, en nous basant sur la définition initiale d'un projet de changement. Plus précisément, comme défini par Van de Ven (2013) : « *une différence de forme, de qualité ou d'état au fil du temps d'une organisation* » [Traduction libre] (p. 2) et par Armenakis et Harris (2009) « *l'écart entre l'état actuel de l'organisation et son état idéal ou espéré* » [Traduction libre] (p. 130).

Deuxièmement, nous avons sélectionné les projets pour lesquels nous étions présents à une étape quelconque de leurs cycles de vie. Autrement, afin d'être capable de tester nos propositions de recherche, nous avons éliminé tous les projets réalisés avant notre présence en entreprise ou bien les projets planifiés après la date finale de la collaboration Mitacs.

Troisièmement, nous avons favorisé les projets qui apportent un changement au niveau des processus de travail et qui impliquent l'intervention des personnes. Cela nous permettra de tester la plausibilité des hypothèses de recherche liées à la résistance au changement organisationnel.

Le tableau suivant présente un résumé des projets sélectionnés pour les fins de cette recherche :

Tableau 25

Récapitulatif des projets de changement organisationnel

PROJET	Description du projet	Objectif du projet	État actuel de l'organisation	État souhaité de l'organisation
Projet 1	Changement au niveau du domaine d'activité stratégique.	Fabriquer des équipements de balayage tout en gardant le service de balayage des rues.	L'entreprise opère seulement dans le domaine du balayage.	Devenir une entreprise spécialisée dans le balayage et la fabrication de ses équipements.
Projet 2	Implémentation d'un nouveau système.	Éliminer l'utilisation des « Bons de travail » papier et implémenter un nouveau système.	L'entreprise utilise de multiples méthodes pour collecter et compiler les heures travaillées des employés.	Implémenter un système uniforme pour tous les employés.
Projet 3	Devenir une entreprise « sans-papier ».	Repenser tous les processus internes afin d'éliminer l'utilisation du papier.	Utilisation accrue du papier.	Éliminer ou réduire au maximum l'utilisation du papier.
Projet 4	Développement d'un nouveau procédé de tamisage et séparation des résidus de balayage.	Créer un nouveau service de séparation des résidus de balayage.	Tous les résidus et les balayures sont déposés dans des sites d'enfouissement.	Offrir un service de recyclage des résidus de balayage.
Projet 5	Création des outils développés de gestion.	Développer des tableaux de bord interactifs de gestion.	Absence des indicateurs de performance, grande difficulté à obtenir des données analysables.	Implémenter l'utilisation d'un ensemble d'indicateurs de performance et élaborer un tableau de bord interactif.
Projet 6	Création d'une unité indépendante de la mécanique de la machinerie lourde.	Rendre l'atelier mécanique une unité indépendante et un centre de profit.	Les services de l'atelier mécanique sont exclusivement destinés aux machines de l'entreprise.	Offrir un service aux clients externes.

Projet 1 : changement au niveau du domaine d'activité

État initial : comme nous l'avons mentionné précédemment, l'entreprise partenaire est spécialisée initialement et principalement dans le service de balayage des rues (environ 95 % du chiffre d'affaires). Elle opère également d'une façon occasionnelle dans le transport.

État souhaité : la direction de l'entreprise se lance dans un changement majeur et de grande ampleur, il s'agit d'ajouter la fabrication des équipements de balayage à son actif d'activité. Elle a commencé par la fabrication des balais novateurs, ainsi qu'elle a réussi à être enregistrée dans le répertoire de la machinerie lourde du Québec⁸ comme étant fabricante et exploitante de ce type de balai. En plus de cela, l'entreprise a commencé à démonter des anciens modèles de balais mécaniques et afin de reconstruire de nouveaux modèles.

Relation du projet 1 avec notre recherche : tout d'abord, en nous basant sur la définition d'un projet de changement citée précédemment, nous pouvons qualifier ce que l'entreprise souhaite de faire comme un projet de changement organisationnel. Un tel changement dans le secteur d'activité de l'entreprise apportera plusieurs changements à ses processus organisationnels internes. Ce projet nous permettra d'étudier les tensions entre les pratiques de la GP et celles de la GC mobilisées par l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs. Il nous permet également d'étudier l'influence de ces tensions sur les résultats du projet.

Projet 2 : implémentation d'un nouveau système

État initial : depuis la création de l'entreprise en 2014, les employés utilisent de « *bons de travail* » papier (exemple en annexe A) et certains employés du bureau

⁸ Publié par la Direction générale des acquisitions intersectorielles (DGAI) du Centre d'acquisition gouvernementales (CAG) du Québec, en vigueur le 01 avril 2023

utilisent un fichier Excel sous format d'un calendrier pour déclarer les heures travaillées. Tout cela est envoyé à une adjointe administrative pour un traitement manuel, afin d'effectuer les paies hebdomadaires et la facturation du service de la location à taux horaire.

Bien que cette méthode ait ses avantages, elle présente plusieurs enjeux majeurs et inconvénients. Ils se résument dans une divergence de manière de traitement des données. Autrement, chaque employé utilise une façon pour remplir son bon travail, ce qui conduit dans la majorité des cas à un manque d'exactitude des données. À la suite de cette situation, l'adjointe administrative a besoin de vérifier avec un responsable l'exactitude des données. Un autre enjeu de cette méthode est le retard d'arrivée des « *bons de travail* » au bureau, surtout dans le cas où les employés travaillent dans d'autres régions éloignées ou quand ils travaillent les fins de semaine. Dernièrement, cette méthode a un coût très élevé à cause du temps et du nombre d'intervenants nécessaires pour le traitement des données.

État souhaité : les inconvénients de l'état initial lié à ce projet ont poussé l'entreprise à penser à l'implémentation d'une solution informatique qui remplace la méthode initiale. Ce projet de changement a initialement comme un objectif majeur l'élimination des « *bons de travail* ». Son implémentation permettra d'apporter plusieurs changements aux processus suivants :

- Processus de paies et de facturations ;
- Processus de sauvegarde des données ;
- Processus de compilation et analyse des données liées aux opérations ;
- Processus de planification des opérations (ex. transfert des horaires, points GPS des bornes-fontaines et lieux de dépôt temporaire des résidus, transfert des localisations des stations de services à utiliser, transfert des tronçons à balayer) ;
- Processus de suivi des opérations de balayage ; et,
- Processus de communication : avec les employés, avec les surveillants des chantiers et les représentants des clients.

Relation du projet avec notre recherche : ce projet nous permettra de tester toutes nos propositions de recherche, car il constitue un projet de changement qui nécessite l'application des pratiques de la GP et la GC. Il implique un changement dans les manières et habitudes de travail chez l'ensemble du personnel. Ce qui constituera éventuellement une source de résistance, car, comme expliqué précédemment, les gens ont tendance à résister aux initiatives de changement (Corinne, 2016).

Projet 3 : devenir une entreprise 'sans papier'

État actuel : l'entreprise montre un engagement concret envers le respect de l'environnement. À cet égard, elle a consacré un nouveau projet spécifiquement à cette cause, en plus de l'ensemble de ses autres projets. Plus précisément, elle souhaite devenir une entreprise « sans papier ». Selon les statistiques fournies par la direction, l'imprimante du local de l'administration a imprimé 3 000 feuilles au cours du mois de juin 2023, sans compter l'utilisation de papier dans l'atelier de production et l'atelier mécanique.

État souhaité : afin de réaliser ce projet, l'engagement de l'ensemble des intervenants n'est pas suffisant. Il est nécessaire de repenser à tous les processus de l'organisation et de minimiser ou éviter l'utilisation inutile et non nécessaire de l'impression du papier. Il faut remplacer cela par l'enregistrement des données dans un serveur.

Parmi les processus nécessitant une révision :

- Recrutement (impression des CV, sélection des candidats...);
- Préparation des soumissions de balayage (impression des appels d'offres...)
- Facturation et suivi des comptes payables et recevables ;
- Processus des paies hebdomadaires ;
- Préparation des conciliations bancaires ;

- Préparation des états financiers et rapport de transactions ;
- Préparation des déclarations fiscales ; et, bien d'autres processus.

Relation du projet avec notre recherche : identiquement au projet 2, celui-là nous permettra de tester toutes nos propositions, car il implique une révision générale de tous les processus organisationnels qui pourront être changés partiellement ou totalement ou bien dans certains cas abandonnés. Ce qui nécessitera des pratiques des deux disciplines et des changements au niveau de la façon de travailler chez la majorité des employés.

Projet 4 : développement d'un nouveau procédé de tamisage et valorisation des résidus de balayage

État actuel : à travers le Québec, chaque hiver, le ministère des Transports du Québec, les villes et les municipalités utilisent environ deux millions de tonnes d'abrasifs⁹ et de sel afin de sécuriser la circulation sur les routes et autoroutes de la province. En se basant sur les factures et les reçus de disposition des résidus de balayage aux centres d'enfouissement, nous prenons l'exemple de la ville de Bécancour, le contractant a collecté en 2021, 2022 et 2023 un total annuel de 120 tonnes de résidus. Ces derniers sont disposés au centre d'enfouissement « Écocentre » à Saint-Étienne des Grès, comme matières d'enfouissement (122 \$/t) ou comme matière de recouvrement (20 \$/t), selon les résultats de leurs analyses granulométriques et chimiques. Tant que l'activité de l'entreprise se termine au moment de la disposition des résidus au centre d'enfouissement, elle assume, éventuellement¹⁰, un coût supplémentaire considérable.

État souhaité : cela explique le contexte et le coût de l'utilisation des résidus de balayage chaque année, pour combler cette lacune, l'entreprise se lance dans une

⁹ Selon l'article publié sur : <https://neo.uqtr.ca/2021/06/16/revaloriser-les-balayures-de-rues-peut-etre-viable/> ; consulté le 01 septembre 2023

¹⁰ Selon les spécifications de l'appel d'offres, le coût de disposition est assumé par le contractant ou pas le donneur d'ordre.

aventure inédite. Elle vise à développer une machine capable de traiter et séparer les résidus de balayage avec un coût inférieur à celui de la disposition aux centres d'enfouissement. Dans le but d'être capable de réutiliser ces résidus sur les routes du Québec pendant la saison hivernale.

Durant notre recherche, l'entreprise a terminé toute la partie de conception et fabrication de la nouvelle machine. L'entreprise a réalisé en interne 100 % de toute la partie conception en réalisant tous les plans des pièces composantes et d'assemblage de la machine. De plus, en utilisant un prototype, elle a réussi un test de traitement des résidus, dont les résultats étaient prometteurs.

Relation du projet avec notre recherche : ce projet changera plusieurs processus, l'entreprise a commencé ce projet par la création d'une équipe dédiée à la recherche et développement, dans le but de développer ce nouveau procédé. En réalisant ce projet, l'entreprise se lance dans une activité basée sur l'économie circulaire, en créant un nouveau service qui s'ajoute à son actif. Ce qui exige de repenser tous les processus organisationnels de l'entreprise, afin d'apporter les changements nécessaires ou, dans certains cas, les abandonner totalement.

Ces changements nous permettront de tester toutes les propositions développées et présentées précédemment.

Projet 5 : Création des outils développés de gestion

État actuel : avec l'ancienne méthode de travail de l'entreprise (réf. projet 2), l'analyse des données était quasiment impossible. Cela découle, en principe, de la non-cohérence des données et de la diversité des méthodes de collecte, de compilation, de traitement et d'enregistrement des données comptables et celles liées aux opérations.

État souhaité : face à cette situation et avec la disponibilité d'une base de données, très riche, exportée du système implémenté (réf projet 2), l'entreprise a

voulu créer des outils capables d'analyser et présenter les données sous forme tableaux de bord affichant plusieurs graphiques et indicateurs de performance.

Plus précisément, les tableaux de bord créés regroupent les aspects suivants :

- Un ensemble de graphiques financiers permettant d'analyser les données comptables et développer des prévisions ;
- Un ensemble d'indicateurs de performance liés aux opérations ;
- Un calcul et une analyse des parts de marché ;
- Un ensemble de graphiques permettant d'analyser les consommations du carburant par véhicule, par projet, par jour, par employé... et, bien d'autres.

Relation du projet avec notre recherche : afin de réussir ce projet, plusieurs processus organisationnels doivent être modifiés et d'autres devront être créés, dans le but de préparer les données pour l'étape de l'analyse. Cela constitue un changement au niveau de la manière de travail des agents administratifs ainsi que des opérateurs de terrain. Ce qui nécessite la mobilisation des pratiques de la GP et de la GC. De plus, cela pourrait être, selon la littérature, une source de résistance. Nous pouvons conclure que ce projet nous permettra d'analyser toutes nos propositions de recherche.

Projet 6 : création d'une unité indépendante de la mécanique de la machinerie lourde

État actuel : actuellement, l'entreprise dispose d'une unité spécialisée dans la mécanique de la machinerie lourde. Elle compte six mécaniciens d'engins de chantier qui travaillent tout au long de l'année. Toutefois, cette unité est entièrement consacrée à la maintenance et à la réparation des véhicules de la compagnie.

État souhaité : l'entreprise a décidé d'offrir son expertise dans la réparation des machines lourdes à différents clients. Pour cela, l'entreprise a investi également

dans l'implémentation d'un logiciel dédié spécialement aux garages mécaniques qui permettra la gestion des opérations de l'atelier.

Relation du projet avec notre recherche : les employés qui ont l'habitude de travailler sur les machines de l'entreprise devront désormais réparer des machines pour des clients externes. Cela implique un changement important dans la manière de travailler et de concevoir les opérations de réparation. Par exemple, les employés devront désormais effectuer plusieurs tâches. Ils devront calculer avec précision le temps consacré à la réparation de chaque véhicule, fournir des listes détaillées des pièces utilisées, tenir un inventaire rigoureux, gérer un agenda de travail et planifier à l'avance les opérations de réparation. Les employés n'avaient pas vraiment à accomplir toutes ces tâches avant l'implémentation du présent projet. Ce dernier nécessite un accompagnement adéquat et pourrait également constituer une source de résistance au changement. Il nous permettra ainsi de tester l'ensemble de nos hypothèses de recherche.

3.3.5.3 Méthodes et techniques de collecte de données

Afin d'améliorer la qualité de la présente recherche, nous utilisons plusieurs sources et techniques pour collecter les données. Les choix élaborés à ce niveau sont basés en premier temps sur notre positionnement pragmatique. Car nous adoptons l'idée de Kelly et Cordeiro (2020), selon laquelle les auteurs ont : « *trouvé utile d'utiliser des idées pragmatistes pour guider les choix de recherche comprenaient la portée et la séquence des méthodes de collecte de données* » [Traduction libre] (p. 6).

De plus, dans un deuxième temps, nous avons sélectionné ces choix selon leur cohérence avec notre objectif et nos questions de recherche. Finalement, l'utilisation de plusieurs sources, méthodes et techniques pour collecter les données est motivée aussi par leur pertinence à augmenter la qualité et la rigueur de la recherche (Chevalier et al., 2018 ; Hall, 2013 ; Robson et McCartan, 2016).

Tableau 26

Récapitulatif des méthodes de collecte des données

Méthodes	Spécifications	Outils de collecte	Les données recherchées
Observation participante	Observation participante et non structurée	Notes du chercheur	Réactions des individus envers les projets de changement. Pratiques formelles et non formelles de gestion. Discussions et réunions concernant les projets de changement.
Entretiens	Entretiens semi-structurés	Guide d'entretien Enregistrements Notes d'entretien	Les items identifiés dans le guide d'entretien.
Analyse des documents	Analyse de contenu	Notes du chercheur	Rapports d'activités annuels. Comptes rendus des réunions. Documents des soumissions. Demandes de financement et de subventions liées à la recherche et développement.

Comme indiqué au tableau ci-dessus, nous utilisons trois méthodes pour la collecte des données, à savoir, **l'observation participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse des documents**. D'après Point et al., (2017), la recherche qualitative se base sur l'écoute, l'observation, et le questionnement des individus. Selon Steenhuis (2015), la mobilisation de ces trois méthodes, en utilisant la triangulation, améliore considérablement la qualité de la recherche et l'interprétation des données collectées.

L'objectif des trois sections suivantes est de clarifier chaque méthode ainsi que son utilisation dans le cadre de cette recherche.

Observation participante

La première méthode de la collecte des données mobilisée est **l'observation participante**. Cette méthode donne l'occasion au chercheur d'accéder à des informations et données inaccessibles par d'autres moyens, comme les entrevues (Chevalier et Stenger, 2018). Selon Robson et McCartan (2016), les chercheurs mobilisent largement cette méthode dans **des phases exploratoires**, ce qui s'applique à notre situation. Principalement, l'observation insiste à regarder, écouter et, dans certains cas, pratiquer et exercer un rôle au sein du groupe observé (Chevalier et Stenger, 2018). Elle permet au chercheur « *d'interagir avec des individus, de poser des questions et d'accéder à des interprétations instantanées de ce qui se passe* » [Traduction libre] (Buchan et Simpson, 2020, p 41).

L'observation en général peut être catégorisée en observation informelle ou formelle. Le premier type fait référence à une observation moins structurée qui donne au chercheur « *une liberté considérable quant aux informations recueillies et à la manière dont elles sont enregistrées* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 322). Ce type exige que le chercheur ait de grandes capacités « *de synthèse, d'abstraction et d'organisation des données* » (*Ibid.*), il est utilisé souvent dans les devis flexibles (Robson et McCartan, 2016).

Le deuxième type représente une observation participante formelle. Elle nécessite une préparation en amont, nécessitant des techniques et des outils tels qu'un calendrier et un rapport d'observation, etc. Dans ce type, le chercheur-observateur doit identifier clairement ce qu'il observera et comment il le fera (Robson et McCartan, 2016 ; Lalancette et Luckerhoff, 2023). Tout ce qui se passe en dehors du périmètre identifié au début représente des informations non pertinentes pour l'étude (Robson et McCartan, 2016). Les chercheurs l'utilisent largement dans les devis fixes, quantitatifs expérimentaux ou quasi expérimentaux.

Une autre dimension pour catégoriser l'observation, que nous avons trouvée dans la littérature, consiste à déterminer le rôle adopté par le chercheur-observateur, autrement dit, son degré d'implication et de participation dans la situation observée. Plus précisément, le chercheur peut y avoir un rôle participant à l'étude en même temps être membre du groupe observé, ou bien, adopté un rôle exclusivement d'observateur sans être impliqué dans le groupe observé (Chevalier et Stenger, 2018 ; Robson et McCartan, 2016).

En sciences sociales en général et en sciences de gestion en particulier « *la relation entre l'observateur et l'observé est différente de celle des sciences naturelles* » [Traduction libre] (Steenhuis, 2015, p. 343). Car l'enquêteur peut influencer les résultats de la recherche, malgré qu'il se limite exclusivement à observer la situation (Robson et McCartan, 2016 ; Steenhuis, 2015). Pour cela, une observation non impactée par la subjectivité de l'observateur constitue un défi et un enjeu majeur pour les recherches (Chevalier et Stenger, 2018 ; Lorino et al., 2010). Dans une telle situation, le chercheur doit suivre quelques techniques reconnues afin de minimiser son impact. D'après Robson et McCartan (2016), nous trouvons en premier lieu la conscience du chercheur de la possibilité de la présence des biais dans son interprétation de la phase d'observation. Cette prise de conscience peut l'aider à réduire les effets des biais.

En deuxième lieu, nous trouvons une technique avec deux extrémités. Elle se résume dans le fait que le groupe observé ne soit pas conscient de l'observation, ou bien, il est autant habitué à la présence du chercheur d'une façon qu'il réagit comme s'il n'était pas observé (Chevalier et Stenger, 2018 ; Robson et McCartan, 2016). Toutefois, quel que soit le type d'observation choisi par le chercheur, il nécessite un investissement considérable en termes de temps et de ressources (Robson et McCartan, 2016).

Dans notre étude, nous optons pour **une observation participante non structurée**. Dans laquelle, le groupe observé est largement habitué à notre présence physique à

cause de la longue durée, dans le cadre de l'étude longitudinale, passée avec les membres du groupe.

Plusieurs facteurs motivent cette combinaison de choix. Tout d'abord, nous cherchons à discerner ce qui se passe dans une phase de gestion des projets de changements organisationnels. Dans ce sens, l'observation nous permet de « *mieux comprendre les aspects généralement invisibles* » [Traduction libre] (Buchan et Simpson, 2020, p. 41). Elle est aussi « *idéale pour explorer un nouvel objet de recherche ou pour comprendre un phénomène peu ou pas étudié* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 226). Tout en se préparant à élaborer d'autres phases de collectes de données, cette approche est soutenue par Robson et McCartan (2016).

Ensuite, nous saisissons l'occasion d'être un membre du groupe observé et de notre longue présence physique au sein de l'entreprise partenaire. Cela a favorisé la confiance des membres du groupe et que ceux-là soient habitués à notre présence et réagissent d'une façon naturelle face à tous les changements apportés par les projets étudiés. Ce qui nous permettra d'acquérir des données d'observations pertinentes.

Nous justifions également le choix d'utiliser l'observation par l'idée selon laquelle le comportement des individus, qui est un facteur important du cadre conceptuel de cette thèse, autrement dit, la résistance au changement organisationnel, nécessite d'être observé sans intermédiaire et dans son milieu naturel. Chevalier et Stenger (2018) soutiennent cette approche. L'observation nous permet d'observer ce que font les individus et d'« *enregistrer cela d'une manière ou d'une autre, puis à décrire, analyser et interpréter ce que nous avons observé* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 319).

Dans le même sens, cette technique nous permet de cerner les réactions et les pratiques informelles exercées dans les situations de changement (Chevalier et Stenger, 2018). Car, nous ne demanderons pas les opinions des individus ou une description de leurs sentiments, leurs perceptions... mais, nous observerons directement leurs réactions et

leurs comportements. D'après Robson et McCartan (2016), l'observation des gens sur le terrain de recherche « *permet un manque d'artificialité qui est trop rare avec d'autres techniques* » [Traduction libre] (p. 320).

En lien avec notre position philosophique expliquée plus haut, les individus sont considérés comme des acteurs sociaux complexes (Farjoun et al., 2015) et l'observation est un moyen utile pour les comprendre (Robson et McCartan, 2016). Pour tout cela, nous sommes convaincus que la compréhension du rôle de la gestion des tensions pendant la conduite des projets de changements organisationnels passe d'abord par une étape d'observation participante au terrain.

Entretiens semi-directifs

L'observation est une méthode de collecte de données reconnue pour sa pertinence. Toutefois, le fait de poser des questions aux personnes concernées constitue « *un raccourci évident lorsqu'on cherche des réponses aux questions de recherche* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 286). Cette technique représente une méthode abondante pour collecter les données empiriques (Chevalier et Meyer, 2018). À cet égard, l'utilisation des entretiens dans les études de cas pour compléter les données collectées par d'autres moyens est une approche soutenue par plusieurs auteurs, dont Robson et McCartan (2016).

Les entretiens sont définis comme une technique de collecte de données faisant partie d'un plan de recherche préparé en amont (Chevalier et Meyer, 2018). Ils prennent une forme de conversation entre le chercheur et la personne interviewée (Robson et McCartan, 2016). Toutefois, ce n'est pas une « *conversation amicale, ni une discussion, ni un interrogatoire, ni une interview journalistique* » (Chevalier et Meyer, 2018, p. 109). En effet, ils nécessitent des techniques et des compétences particulièrement liées à la recherche scientifique comparant à des conversations normales (Robson et McCartan, 2016 ; Chevalier et Meyer, 2018).

Parmi les objectifs principaux du chercheur, nous trouvons, premièrement, amener les interviewés à exprimer d'une façon libre et ouverte par rapport aux items de l'entretien, sans les impacter avec ses gestes, ses comportements et ses commentaires (Robson et McCartan, 2016). Et deuxièmement, laisser les participants interviewés exprimer leur vécu dans les situations en lien avec les items de l'entretien (Chevalier et Meyer, 2018).

De plus, cette technique permet au chercheur de saisir également, en plus des discours, la gestuelle et les signes non verbaux (Chevalier et Meyer, 2018 ; Robson et McCartan, 2016). Ces éléments peuvent aider à améliorer et à compléter la compréhension de la réponse verbale de la personne interviewée (Robson et McCartan, 2016).

D'après la littérature sur les méthodologies de la recherche, nous identifions les trois types d'entretiens les plus répandus dans la recherche en science de gestion, à savoir :

Premièrement, **les entretiens structurés**, qui sont sous forme de liste fixe, prédéfinie et précise de questions posées par le chercheur lors de l'entretien à toutes les personnes interviewées en respectant le même ordre (Chevalier et Meyer, 2018 ; Robson et McCartan, 2016). Ces derniers répondent souvent en choisissant une réponse parmi celles proposées par le chercheur (Robson et McCartan, 2016), ce qui permet de « *collecter rapidement des réponses précises à des questions spécifiques* » (Chevalier et Meyer, 2018, p. 109).

Deuxièmement, **les entretiens semi-structurés** ou **semi-directifs**, dans lesquels les interviewés ont plus de souplesse et flexibilité pour répondre aux questions. Le chercheur mène son entretien en se basant sur un guide d'entretien (annexe 2), qui sert comme une référence et un classement des items et thématiques qui seront abordés pendant les entretiens. Cependant, il est possible que le chercheur change l'ordre des questions, ou ajoute d'autres selon l'avancement de l'entretien (Robson et McCartan, 2016). L'objectif des entretiens semi-directifs ne se résume pas dans l'obtention des réponses aussi précises, comme dans le cas des entretiens directifs (Chevalier et Meyer,

2018). Mais plutôt d'améliorer la compréhension des réactions des individus envers la situation étudiée dans le cadre de la recherche (Thiétart, 2014).

Troisièmement, nous terminons avec **les entretiens non-directifs**. Dans ce type d'entretien, le répondant possède la liberté « *de dire ce qu'il veut sur le sujet général de l'entretien, avec un minimum d'incitation de la part du chercheur* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 286). Selon Chevalier et Meyer (2018), le résultat souhaité du chercheur en utilisant les entretiens non-structurés est de recueillir des « *données brutes* » (p. 110). Pour ce faire, le chercheur doit laisser les interviewés exprimer leurs points de vue en toute liberté et avec le minimum possible d'intervention du chercheur (Chevalier et Meyer, 2018).

Sachant que « *les études sur la résistance se concentrent souvent sur la manière dont les employés adoptent et expriment leurs attitudes face au changement* » [Traduction libre] (Grønvad et al., 2024, p. 6) et en lien avec l'enquête pragmatique, nous devons considérer les points de vue des participants aux entretiens et à l'étude en général. Pour cela :

Dans notre cas, nous choisissons **des entretiens semi-directifs**, en face-à-face, qui sont largement utilisés dans les devis d'étude de cas et dans la recherche qualitative en général. Ces entretiens seront tous effectués par nous-même en nous basant sur **un guide d'entretien pour tous les employés qui seront interviewés (en annexe B)**.

Élaboration du guide d'entretien

Dans cette section, nous présentons les parties composantes du guide d'entretiens. Autrement dit, nous exposons comment les réponses aux questions posées lors des entrevues nous aident à comprendre les tensions entre la GP et la GC. Nous exposons également les liens entre ces questions et les propositions de recherche testables. L'objectif principal est de démontrer comment les réponses, à travers leur analyse et discussion, contribuent à tester empiriquement les propositions de recherche.

Rappelons que vous interviewons des dirigeants et gestionnaires de l'entreprise, car, ils lancent et gèrent des projets de changement, ainsi que des employés, car, ils sont les destinataires des changements lancés par le premier groupe. Pour cela, le guide d'entretien (en annexe B) contient une section commune entre les deux groupes, dans laquelle nous avons posé des questions préliminaires, portant sur l'implication du participant dans les projets, son rôle et son ancienneté..., visent à situer chaque répondant dans le contexte organisationnel et ses liens avec les six projets de changement choisis comme unités d'analyse. Ces informations permettent de contextualiser les perceptions recueillies et de distinguer les points de vue des dirigeants de ceux des employés, ce qui permet de mieux comprendre la nature des tensions vécues et des résistances exprimées.

Ensuite, le guide est composé de quatre sections destinées aux dirigeants. La première contient des questions liées à la planification et au suivi des projets, à la communication et à la formation, et aux pratiques de la gestion des situations de résistance. Elle explore les pratiques issues des deux domaines et permet d'identifier les sources potentielles de tensions (X). Cette partie contribue directement à la vérification des propositions P1-1 et P1-3, qui postulent respectivement que les tensions augmentent la résistance et qu'elles compromettent la réussite lorsqu'elles ne sont pas gérées.

La deuxième section, centrée sur la perception des comportements et émotions des employés, vise à documenter la résistance au changement (W) sous ses trois dimensions. Elle permet de relier les comportements observés à la présence de tensions organisationnelles, contribuant à tester la proposition P1-1, selon laquelle les tensions entre GP et GC augmentent les niveaux de la résistance.

La troisième section, centrée sur la satisfaction et l'atteinte des objectifs, s'intéresse à la réussite des projets (Y). Elle permet d'évaluer dans quelle mesure la résistance (W) influence la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques (P1-2), ainsi que l'effet direct (P1-3) des tensions non gérées (X) sur les résultats des projets (Y).

La quatrième section examine explicitement le rôle de la gestion des tensions (Z). Les questions se concentrent sur les conflits potentiels entre les pratiques des deux domaines ainsi que sur les solutions utilisées par les gestionnaires. Cette section soutient directement les propositions P2-1 et P2-2, en fournissant des données sur le rôle modérateur de la gestion des tensions.

Les entretiens réalisés auprès des employés visent à recueillir leur perception du changement en tant que principaux destinataires des projets. Cette section contient des questions sur l'implication, la communication et la formation, les pratiques de la GC et celles de la GP, telles que perçues par les employés et leurs effets sur la résistance au changement (W). Les réponses des employés apportent ainsi des données essentielles pour comprendre comment les tensions vécues (X) nourrissent la résistance (W) et, inversement, comment une gestion adéquate des tensions (Z) peut en atténuer les effets.

Analyse des documents et d'archives

La troisième méthode utilisée pour collecter les données de cette recherche est **l'analyse des documents et d'archives** de l'organisation partenaire. Cette méthode est largement utilisée dans les études de cas (Robson et McCartan, 2016). Nous utilisons principalement l'analyse de contenu comme une technique d'analyse des documents, cette dernière « *consiste à lire systématiquement des textes pour en extraire le sens et le noter* » (Bogaert et al., 2018, p. 184). Ainsi que d'effectuer une analyse détaillée de ce qui est présent dans le document concerné (Robson et McCartan, 2016).

Parmi les avantages et les points forts de l'utilisation de l'analyse des documents dans les études de cas, nous identifions : premièrement, l'élimination des risques de changement des situations observées. En effet, l'élaboration initiale des documents n'a pas pris en compte les fins et les objectifs de la recherche. Deuxièmement, elle représente une technique non réactive, car l'utilisation et la manipulation du chercheur n'influencent pas les documents et leurs contenus, ce qui augmente l'objectivité de la recherche (Robson et McCartan, 2016). Nous analysons les processus organisationnels

de l'entreprise, les rapports d'activités et d'opérations, les comptes rendus des réunions, ainsi que l'ensemble de ses plans stratégiques. Nous présentons en détail cela dans le quatrième chapitre.

3.3.5.4 Déroutement de la collecte des données

La phase empirique de la recherche a commencé directement après l'approbation de la demande du certificat d'éthique. Le comité d'éthique de l'UQTR nous a délivré ce dernier sous le numéro CER-23-305-07.09 (annexe C).

Nous rappelons, à ce niveau, que nous utilisons trois moyens pour procéder à la collecte des données, à savoir : les entretiens, l'observation et l'analyse des documents. Dans ce sens, Rashid et al., mentionnent que « *des entretiens semi-structurés peuvent être menés parallèlement aux observations et à la collecte de documents* » [Traduction libre] (2019, p. 9). Les auteurs ajoutent que l'utilisation de ces moyens dans une étude de cas augmente la qualité et la rigueur de la recherche (Rashid et al., 2019).

L'utilisation de ces moyens nous a permis de vérifier et valider certaines données collectées. Par exemple, lorsque nous observons une situation ou analysons un document, nous prévoyons poser des questions aux personnes concernées afin de mieux comprendre la situation. Dans ce sens, Saunders et al., (2019) recommandent aux chercheurs d'organiser des discussions avec les personnes impliquées dans une situation observée, afin de mieux comprendre le phénomène étudié. Plus précisément pour « *discuter de ce qui s'est passé et de la manière dont ils l'interprètent* » [Traduction libre] (Saunders et al., 2019, p. 383).

L'objectif de cette section est de décrire, en détail, le processus de la collecte des données. Proudfoot (2023) considère ce processus comme un critère crucial de la fiabilité. Il ajoute que celui-ci doit être également « *soigneusement documenté* » (Proudfoot, 2023, p. 311). Pour ce faire, la présente section est structurée en trois sous-sections. Nous décrivons, d'abord, le déroulement des entretiens semi-directifs,

ensuite, le déroulement de l'observation, et, enfin, le déroulement de l'analyse des documents.

Entretiens semi-directifs

Tout d'abord, pour la première méthode utilisée, nous avons réalisé quinze entretiens semi-directifs avec des personnes impliquées dans les projets de changement organisationnel. Nous avons sélectionné six projets de changement (réf. section 3.3.5.2) qui constituent nos unités d'analyse. Le choix des participants était basé sur leur degré d'implication dans les projets ainsi que sur leur nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise. En d'autres termes, nous avons privilégié les personnes impliquées dans plusieurs projets à la fois et ayant plusieurs années d'expérience. Car, elles sont capables de nous décrire leur vécu tout au long des cycles de vie des projets sélectionnés. Cela nous permet d'obtenir des données brutes, riches et de qualité. Le tableau ci-dessous présente le nombre de personnes interviewées par projet de changement.

Tableau 27

Nombre de personnes impliquées et interviewées par unité d'analyse.

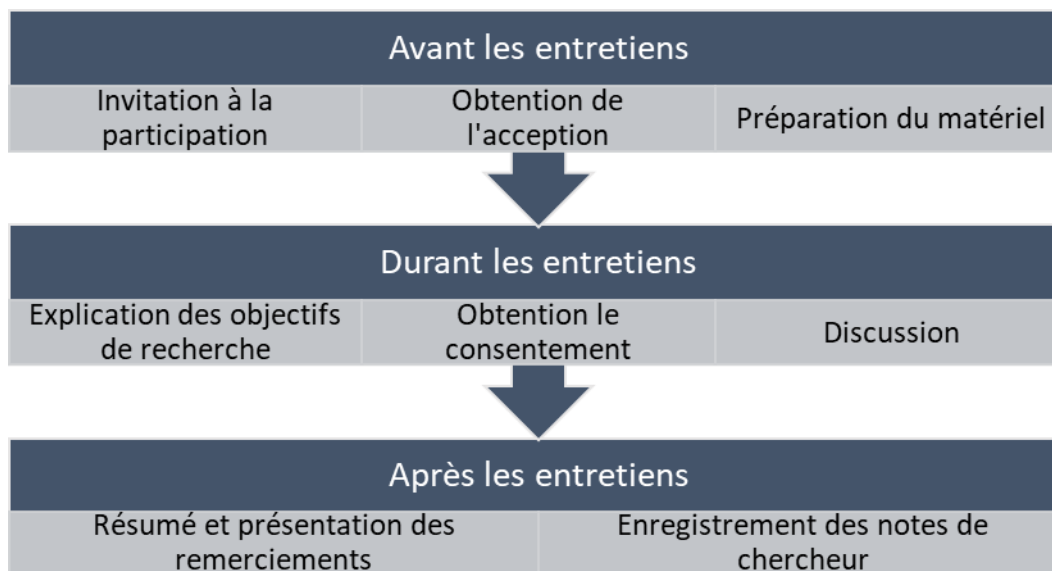
Projet	Description du projet	Nombre de personnes interviewées
Projet 1	Changement au niveau du domaine d'activité stratégique	4
Projet 2	Implémentation d'un nouveau système	7
Projet 3	Devenir « sans-papier »	4
Projet 4	Développement d'un nouveau procédé de tamisage et séparation des résidus de balayage	3

Projet	Description du projet	Nombre de personnes interviewées
Projet 5	Création des outils développés de gestion	5
Projet 6	Création d'une unité indépendante de la mécanique de la machinerie lourde	3

Pour réaliser nos entretiens, nous avons suivi un guide, sous forme d'ensemble d'étapes, élaboré par Lalancette et Luckerhoff (2023). Dans lequel, les auteurs présentent et expliquent les stratégies de l'entretien, de la préparation jusqu'à la clôture. La figure ci-dessous présente les étapes suivies, nous détaillons chacune ci-après.

Figure 20

Les étapes suivies pour chaque entretien semi-directif.



- **Avant les entretiens**

Avant de procéder à chaque entretien, nous avons d'abord pris contact avec la personne à interviewer en lui envoyant un courriel d'**invitation à participer** (annexe D). Le

comité d'éthique avait approuvé le contenu de ce courriel. Une fois l'**acceptation** de la personne reçue, nous fixons un rendez-vous en fonction des disponibilités des deux parties.

De plus, avant chaque rencontre, nous procédons à **la préparation** du guide d'entretien, d'un cahier de notes de chercheur, le certificat d'éthique (annexe C) et le formulaire de consentement (annexe E), également approuvé par le comité d'éthique. Cette phase, de pré-entrevue, se terminait par la vérification du matériel d'enregistrement afin de garantir son bon fonctionnement et d'assurer des enregistrements de qualité, facilitant ainsi la transcription ultérieure.

- **Durant les entretiens**

La phase principale de l'entretien est divisée en trois étapes, dans la première, nous exprimons nos remerciements à la personne interviewée tout en présentant les objectifs de la recherche. La deuxième consiste à obtenir son consentement, et, enfin, la troisième partie consiste à procéder à l'entrevue proprement dite.

Pendant **la première étape**, nous avons suivi les mêmes étapes avec tous les participants. Tout d'abord, nous remercions le participant d'avoir accepté de participer à notre étude, en soulignant l'importance de sa contribution à l'avancement de notre recherche. Ensuite, nous présentons un résumé clair et simple de notre étude ainsi que de ses objectifs, en évitant l'usage de vocabulaire technique propre au domaine de la recherche scientifique. Pendant cette étape, nous expliquons également ce qui est attendu de la personne interviewée, en détaillant les aspects éthiques de la recherche, tels que la confidentialité et l'anonymat. Tout cela vise à atteindre un autre objectif, comme le soulignent Lalancette et Luckerhoff, « *développer une certaine proximité avec le participant* » (2023, p. 188).

Quant à **la deuxième étape**, elle débute par la vérification si la personne a bien compris nos objectifs de recherche et ses implications dans celle-ci. Nous répondons avec

courtoisie aux questions le cas échéant, puis nous demandons à la personne de signer le formulaire de consentement de participation à la recherche, comme exigé dans notre démarche d'éthique.

L'objectif principal de ces deux premières étapes est de « *mettre le participant à l'aise* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 188). Pour ce faire, nous lui avons également rappelé son droit d'arrêter l'entretien à tout moment, sans avoir à présenter d'excuses, d'explications ou de justifications.

Enfin, pour **la troisième étape**, nous posons nos questions selon l'ordre établi dans le guide d'entretien (annexe B), en veillant à mener les discussions librement suivant l'ordre des questions (Rashid et al., 2019 ; Robson et McCartan, 2016). Dans le même sens, Lalancette et Luckerhoff (2023) recommandent d'écouter les participants avec respect et sans jugement, favorisant ainsi un climat de confort et de confiance durant l'entretien avec la personne interviewée. Dans le même sens, Robson et McCartan recommandent d'« *écouter plus que parler* » (2016, p 287).

Dans de nombreuses situations, nous avons reformulé et clarifié nos questions, tout en relançant certains points et en faisant des interrogations précises. Cela est dans le but de « *faire parler le participant sur son expérience du phénomène étudié* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, pp. 187, 188).

- **À la fin de l'entretien**

Tout comme les étapes précédentes, celle-ci est également divisée en deux parties. **Premièrement**, la phase de préparation à la fin de l'entretien, au cours de laquelle, nous avons suivi les recommandations de Lalancette et Luckerhoff (2023) pour clôturer l'entretien. Les auteurs conseillent le chercheur d'annoncer l'approche de la fin de l'entrevue afin de permettre à la personne interviewée d'« *ajouter ce qu'elle considère important et qu'elle n'a pas encore eu l'occasion de dire* » (p. 188). Ensuite, le chercheur résume les points essentiels en mettant en avant les éléments importants et

en s'assurant de la validation de sa compréhension par la personne participante (p. 188).

Nous avons conclu nos entretiens en présentant aux personnes interviewées nos remerciements. Car, ils ont partagé avec nous leur expérience lors des projets de changement organisationnel menés par l'entreprise.

Deuxièmement, nous avons pris le temps, immédiatement, après la fin de chaque entrevue, pour enregistrer les notes de chercheur, en précisant nos propres commentaires sur les gestes des participants. Bien évidemment, leurs paroles nous intéressent, mais, également, la manière avec laquelle ils ont exprimé leur vécu apporte à notre recherche des données très riches. Dans ce sens, d'après Lalancette et Luckerhoff (2023) « *la personne qui a réalisé l'entretien prend un temps de solitude et de rédaction immédiatement après l'entretien... elle prend alors en note ce qu'il a dans son esprit, notamment des détails précis sur l'entretien* » (p. 188).

Observation participante

Rappelons que notre objectif principal est de comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'écouter et d'observer ce que font les personnes impliquées dans les projets de changement organisationnel. Car, « *les données qualitatives collectées dans des milieux naturels sont susceptibles d'être riches en détails contextuels* » [Traduction libre] (Saunders et al., 2019, p. 639).

Durant toute notre étude empirique, notre identité d'observateur a été dévoilée aux participants. Notre immersion prolongée dans le terrain de recherche nous a permis de mieux comprendre cet environnement et de développer des relations de confiance avec tous les participants impliqués dans notre recherche. Cela a favorisé un climat où les participants se sentent à l'aise durant nos observations, et, le plus important, ils agissent de manière spontanée et naturelle.

Plus concrètement, grâce à notre collaboration Mitacs, nous avons pu être présent dans les locaux de l'entreprise partenaire et participer à toutes les réunions relatives aux projets de changement organisationnel. Ces réunions ont eu lieu à raison de deux par semaine, d'une durée d'environ une heure et demie chacune. Notre présence continue sur le terrain nous a permis d'établir des relations de confiance avec les participants, qui se sont habitués à notre présence et se comportent de manière très naturelle. Selon Lalancette et Luckerhoff (2023), la confiance et la relation entre observateur et observé sont des facteurs essentiels pour le succès de l'observation. De plus, en tant qu'observateur, nous avons pu observer les activités d'accompagnement et de formation liées à l'implémentation des projets de changements organisationnels liés à nos unités d'analyse.

Afin de documenter les notes d'observation, nous nous sommes basés sur les recommandations de Lalancette et Luckerhoff (2023). Selon les auteurs, les chercheurs devraient documenter trois types de notes, à savoir « *les notes de terrain, les notes méthodologiques et les notes d'analyse* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 223), tel que résumé dans la figure ci-dessous.

Figure 21

Les trois types des notes documentées à chaque situation observée.

Situations observées		
Notes de terrain	Notes méthodologiques	Notes d'analyse

Le premier type consiste à enregistrer **des notes de terrain**, dans lesquelles nous avons documenté le déroulement de chaque situation observée. Le deuxième type, **notes méthodologiques**, consiste principalement à documenter l'impact de notre présence sur la situation observée et sur le comportement des personnes. Finalement, le troisième type, **notes d'analyse**, consiste à documenter les « *impressions du chercheur par*

rapport aux données obtenues en lien avec la problématique de recherche » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 223).

Pour pouvoir enregistrer les trois types de notes et nos commentaires, à chaque situation observée, nous nous sommes basés sur notre **grille d'observation** (annexe F), validée également par le comité d'éthique de l'UQTR. De plus, dans un objectif de vérification, nous demandons aux personnes impliquées si nous avons bien compris les significations de leurs interactions verbales et non verbales. Ensuite, nous développons notre propre interprétation de la situation. Saunders et al., (2019) soutiennent cette approche. Ces interprétations sont conservées dans notre registre des notes directement après chaque situation observée.

L'analyse des documents et d'archives

La troisième méthode utilisée, dans la collecte des données, est **l'analyse des documents et des archives** de l'entreprise. Nous avons sélectionné des documents écrits en nous basant sur les possibilités présentes dans la littérature, comme « *un livre, un journal... un avis, une lettre ou autre* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 349).

Selon la littérature, l'avantage de cette technique réside dans le fait qu' « *au lieu d'observer directement, d'interroger ou de demander à quelqu'un de remplir un questionnaire pour les besoins de notre recherche, nous avons affaire à quelque chose produite dans un but différent* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 350). En d'autres termes, les documents consultés et analysés ne sont pas influencés par notre manipulation et ne sont pas adaptés aux objectifs de la recherche. Ils ont été créés initialement dans un contexte différent de celui de notre étude.

Plus concrètement, nous avons examiné et analysé plus de trente documents. Principalement, ceux qui sont liés aux projets de changement lancés par l'entreprise, comme les chartes de projets et les processus organisationnels. Cependant, nous avons

également consulté des documents liés à l'entreprise elle-même, et qui ne sont pas spécifiquement liés à un projet, tels que les états financiers et l'organigramme.

Le tableau suivant énumère les documents consultés et analysés pour les besoins de cette étude :

Tableau 28

Différents documents consultés et analysés

Libellé du document	Nombre	Commentaires
Appels d'offres	3	En lien avec les projets 1, 2 et 4
Avis disciplinaire	2	En lien avec le projet 2 + outils de gestion
Bons de travail (annexe A)	-	En lien avec le projet 2
Carnets des commandes	2	En lien avec les projets 4 et 1
Chartes des projets	6	Une charte par projet (unité d'analyse)
Document d'immatriculations et de création des entreprises	2	Création de deux entreprises en lien avec nos unités d'analyse
Fiche d'identification des projets	6	Une fiche par projet
Cartographie des processus organisationnels	1	Incluant des processus en lien avec les projets 2, 3 et 5
Répertoire de la machinerie lourde du Québec	1	L'entreprise est enregistrée comme fabricante (projet 1)
Tableau de bord de suivi des opérations	2	En lien avec les projets 2, 3 et 5

Libellé du document	Nombre	Commentaires
Tableau de bord de suivi des parts de marché	1	En lien avec le projet 5
Politique de classement et d'enregistrement des documents	1	En lien avec le projet 3
Tableau de bord financier	2	En lien avec les projets 3 et 5
Les états financiers	3	Trois dernières années
Organigramme	1	Tous les projets
Reçus de disposition des résidus de balayage	-	En lien avec le projet 4

3.3.6 Analyse des résultats de l'expérimentation

Comme présenté précédemment, l'enquête pragmatique vise à transformer une situation indéterminée en une situation déterminée. Pour les pragmatistes, les résultats de l'enquête « *guidant des actions suffisamment bonnes pour faire avancer la situation actuelle* » [Traduction libre] (Buchan et Simpson, 2020, p. 41).

L'objectif de cette section est de détailler les étapes suivies pour analyser les données collectées. Toutefois, les résultats de l'analyse seront présentés dans le quatrième chapitre. Comme mentionné précédemment, notre objectif est de comprendre l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement organisationnel. Pour cela, notre analyse se concentre sur « *la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables à l'aide de procédés mathématiques* » (Paillé et Mucchielli, 2021a, p. 13).

Pour cette raison, et bien d'autres, nous avons opté pour **une analyse qualitative** des données. Ce type d'analyse est défini comme « *l'ensemble des opérations matérielles et cognitives... non numériques et non métriques qui... sont appliquées de manière systématique et délibérée aux matériaux discursifs issus de l'enquête* » (Paillé et Mucchielli, 2021b, p. 101). Plus précisément, nous avons utilisé la méthode de **l'analyse thématique**, connue également comme « *une approche méthodologique robuste* » (Naeem et al., 2023, p. 2) largement utilisée dans les études de cas exploratoires (Robson et McCartan, 2016), comme la nôtre.

Après avoir commencé la collecte des données, nous avons, simultanément, entamé leur analyse. Cette approche est considérée comme « *l'un des piliers de la validité de l'interprétation ou de la théorisation* » (Paillé et Mucchielli, 2021b, p. 97). Plusieurs auteurs soutiennent cette approche. Par exemple, Saunders et al., affirment que la relation entre l'analyse et la collecte est un « *processus interconnecté dans lequel vous collectez et commencez à analyser et interpréter les données au fur et à mesure que vous entreprenez chaque entretien ou observation* » [Traduction libre] (2019, p. 636). De même, Robson et McCartan décrivent cette relation comme « *un processus itératif dans lequel vous passez des données à l'analyse, et de l'analyse aux données* » [Traduction libre] (2016, p. 460),

Par ailleurs, Guillemette et Luckerhoff confirment également que « *la collecte et l'analyse sont en interaction dans une certaine simultanéité* » (2023, p. 284). Finalement, Paillé et Mucchielli déclarent que le chercheur « *peut entamer l'analyse dès que la collecte des informations est entreprise, et il est même préférable... de faire alterner collecte et analyse pour un maximum de validité* » (2021a, p. 13).

Selon les auteurs, en suivant cette simultanéité entre la collecte et l'analyse, le chercheur augmente « *considérablement... la validité de l'analyse* » (Paillé et Mucchielli, 2021b, p. 97). Cela est appuyé par Proudfoot (2023), qui recommande de procéder à l'analyse et la collecte des données en parallèle pour augmenter la validité de la recherche (Proudfoot, 2023) ce qui conduit à une analyse progressive des données

(Paillé et Mucchielli, 2021b). Robson et McCartan confirment qu'il n'existe pas un « *ensemble clair et universellement accepté de conventions d'analyse correspondant à celles observées avec les données quantitatives* » [Traduction libre] (p. 460), toutefois, ils recommandent aux personnes « *qui souhaitent travailler dans le cadre scientifique... et convaincre le public scientifique* » de suivre des « *moyens de traiter systématiquement les données qualitatives* » [Traduction libre] (p. 460). En conséquence, nous nous sommes appuyés sur plusieurs références présentées au tableau ci-dessous, où nous détaillons un ensemble de références décrivant les étapes à suivre pour effectuer une analyse thématique.

Par la suite nous présentons, dans les sections suivantes, les étapes suivies pour effectuer notre analyse thématique, en nous basant sur les références présentées au tableau ci-dessous. Toutefois, nous tenons à souligner que, même si nous présentons les étapes une après l'autre, il ne s'agit pas d'un processus linéaire, mais plutôt, un processus itératif.

Tableau 29

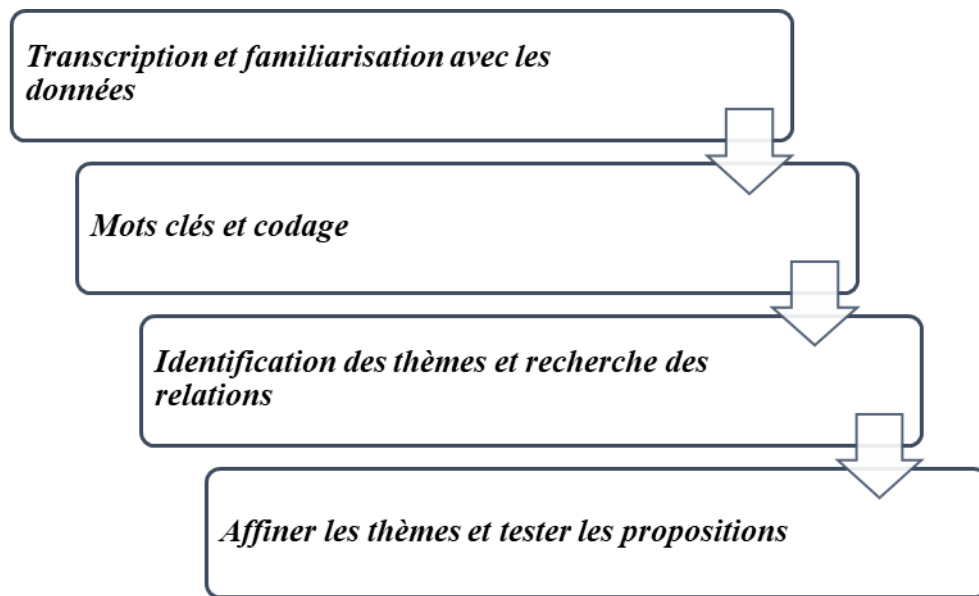
Présentation des étapes de l'analyse thématique

Référence	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
Saunders et al., (2019)	Familiarisation avec les données	Coder les données	Chercher les thèmes et reconnaître les relations	Affiner les thèmes et tester les propositions	-	-
Robson et McCartan (2016)	Familiarisez-vous avec les données	Génération des codes initiaux	Identifier les thèmes	Construire des réseaux thématiques	Intégration et interprétation	-
Naeem et al., (2023)	Transcription, familiarisation avec les données et sélection des citations	Sélection des mots-clés	Codage	Développement du thème	Conceptualisation par l'interprétation de mots clés, de codes et de thèmes	Élaboration du modèle conceptuel
Rashid et al., (2019)	La transcription initiale des entretiens	Vérification croisée de la transcription avec les notes de terrain.	Codage	Développer des catégories.	Triangler les catégories avec les notes et documents d'observation	-
Guillemette et Luckerhoff (2023)	Constitution des données	Lecture flottante et identification des unités de sens ; premier codage et premiers mémos	Lecture plus approfondie ; Codage approfondi ; Organisation des codes dans des catégories et Modélisation	-	-	-
Paillé et Mucchielli, (2021b)	Un travail de transcription	Un travail de transposition	Un travail de reconstitution	-	-	-
Nowell et al., (2017)	Familiarisez-vous avec vos données	Génération des codes initiaux	Recherche de thèmes	Révision des thèmes	Définir et nommer les thèmes	Rédaction du rapport
Braun et Clarke, (2006)	Familiarisation avec les données	Génération de codes initiaux	Recherche de thèmes	Révision des thèmes	Définition des thèmes	Analyse finale

Notre analyse thématique se déroule d'une façon itérative et au fur et à mesure de l'avancement de la collecte des données. Comme justifié précédemment, elle nécessite des allers-retours entre la collecte et l'analyse ainsi qu'entre les analyses ultérieures et la collecte des données (Guillemette et Luckerhoff, 2023 ; Paillé et Mucchielli, 2021c, 2021b ; Proudfoot, 2023 ; Robson et McCartan, 2016 ; Saunders, Lewis, et Thornhill, 2019). Cela nous a permis d'affiner notre analyse. Toutefois, même s'il s'agit d'un processus itératif, il est considéré également comme systématique (Naeem et al., 2023 ; Rashid et al., 2019 ; Saunders, Lewis, et Thornhill, 2019), car chaque étape se base sur l'avancement et les résultats de la précédente pour construire l'analyse dans sa globalité (Naeem et al., 2023 ; Saunders, Lewis, et Thornhill, 2019). La figure ci-dessous synthétise les étapes suivies dans l'élaboration de notre analyse thématique.

Figure 22

Les étapes de l'analyse thématique



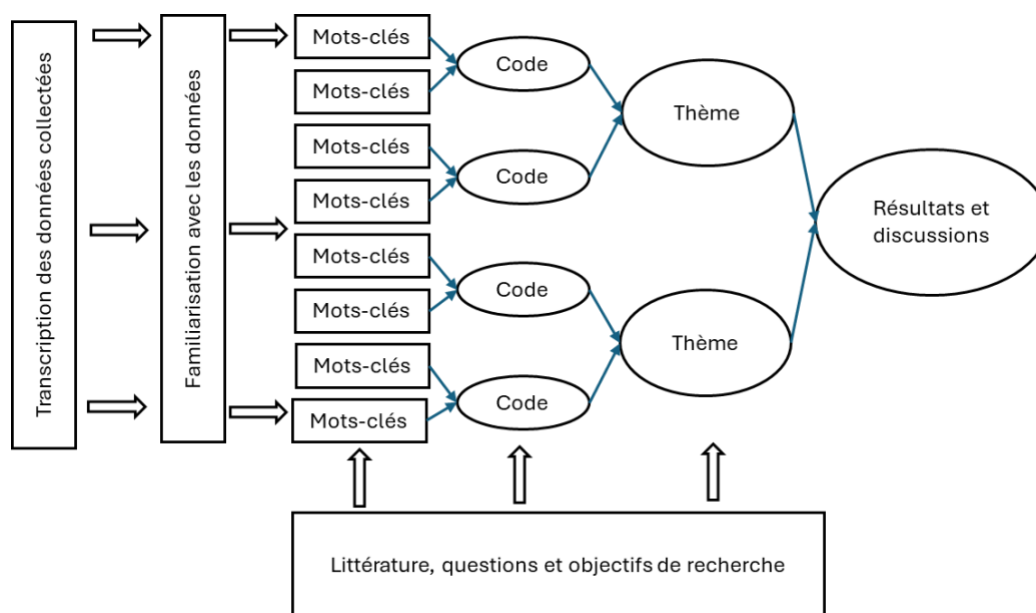
L'analyse thématique est une « *technique très populaire parmi les chercheurs qualitatifs pour analyser des données qualitatives* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2023, p. 1). Elle est reconnue également pour son utilité pour traiter une grande quantité de données qualitatives (Nowell et al., 2017). Son objectif principal est d'identifier,

premièrement, des thèmes ou des catégories, ensuite, deuxièmement, de les analyser au sein des données qualitatives collectées (Braun et Clarke, 2006 ; Naeem et al., 2023 ; Robson et McCartan, 2016 ; Saunders, Lewis, et Thornhill, 2019).

La figure ci-dessous présente l'ensemble des étapes suivies durant notre analyse. Pour élaborer cette figure, nous nous sommes basés sur la figure présentée par Naeem et al., (2023, p.3) avec quelques adaptations.

Figure 23

Synthèse du processus et des étapes suivies pour l'analyse thématique



Inspirée de Naeem et al., (2023, p.3)

3.3.6.1 Transcription et familiarisation avec les données

La première étape de notre analyse thématique est divisée en deux sous-étapes, à savoir : la transcription et la familiarisation avec les données.

Figure 24

Synthèse de la première étape de l'analyse thématique

<i>Étape 1 : Transcription et familiarisation avec les données</i>	
Transcription fidèle mot à mot	Familiarisation : lecture et relecture

Premièrement, afin de mieux enregistrer toutes les paroles des participants aux entrevues, nous avons utilisé un enregistreur vocal, ces enregistrements nous ont permis de procéder à une transcription fidèle et transparente.

Alors que des auteurs, comme Naeem et al., (2023), recommandent de sélectionner des extraits spécifiques des verbatims pendant la transcription, nous avons, de notre côté, transcrit toutes les paroles des participants mot à mot en gardant toutes les données dans leur intégrité, cette approche est soutenue par Saunders et al., (2019). À cette étape, nous avons procédé à la transcription des notes enregistrées pendant l'observation sur le logiciel Nvivo (version 14), qui est « *l'option privilégiée pour l'analyse de données qualitatives* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 465). L'objectif de la **transcription** est de « *stocker l'information pour pouvoir la manipuler* » (Paillé et Mucchielli, 2021b, p. 92). Rashid et al., (2019) considèrent la transcription des données comme la première étape incontournable du processus de l'analyse thématique.

Deuxièmement, nous nous sommes intéressés à la **familiarisation** avec les données, qui est un « *un processus d'immersion qui se poursuit tout au long du projet de recherche* » [Traduction libre] (Saunders et al., 2019, p. 652). Pour ce faire, nous avons procédé à des lectures flottantes après chaque transcription. Elles se définissent comme « *un aperçu de ce qui se trouve dans les données* » (Guillemette et Luckerhoff, 2023, p. 285), ces lectures ont un objectif de créer une « *familiarisation avec les données* » [Traduction libre] (Saunders et al., 2019, p. 652). Étant donné que nous avons effectué

toutes les étapes de la collecte des données nous-mêmes, cela nous a permis d'avoir une grande familiarisation avec celles-ci, comme soutenu par Saunders et al., (2019).

3.3.6.2 Mots clés et codage

Le chercheur ne peut pas commencer cette étape sans une familiarisation avec les données qu'il souhaite coder (Saunders et al., 2019). De plus, cette étape de l'analyse thématique nécessite un examen approfondi des données (Rashid et al., 2019).

Comme la première étape, la présente est divisée également en deux sous-étapes, à savoir : l'identification des mots clés et le codage.

Figure 25

Synthèse de la deuxième étape de l'analyse thématique

Étape 2 : mots-clés et codage	
Identification des mots-clés	Codage

En premier temps, après chaque transcription, nous avons identifié les termes utilisés par le participant d'une manière récurrente. Ensuite, nous avons désigné ces termes comme **des mots-clés** (Naeem et al., 2023 ; Rashid et al., 2019). Nous utilisons ces derniers pour créer des codes. Dans ce sens, Naeem et al., (2023) confirment que l'identification des mots clés pour créer des codes garantit la fidélité des codes par rapport aux données collectées.

En deuxième temps, nous avons procédé au **codage**, durant lequel toutes les transcriptions sont codées, nous avons relié les extraits au concept qui nomme leur signification. En d'autres termes, nous avons identifié des mots clés et des extraits dans les verbatims des participants. Nous avons ensuite regroupé ceux qui représentent le même sens sous le même code, Robson et McCartan ont nommé cette étape « *étiqueter*

les données » (2016, p.461). L'objectif du codage est de regrouper les données qui ont un sens semblable pour une analyse plus poussée (Saunders et al., 2019).

Durant cette étape, qui a un rôle primordial et central dans l'analyse des données (Robson et McCartan, 2016 ; Saunders et al., 2019), nous avons utilisé deux modes de raisonnement, comme présenté à la figure ci-dessous, à savoir : **l'induction** et **la déduction**. Cette combinaison « *offre des opportunités importantes aux chercheurs* » [Traduction libre] (Proudfoot, 2023, p. 308). Nous trouvons que plusieurs auteurs l'appuient, dont : Robson et McCartan (2016), Saunders et al., (2019) et Proudfoot (2023). L'objectif de cette combinaison des modes de raisonnement est « *d'exploiter les avantages de chacun* » [Traduction libre] (Proudfoot, 2023, p. 310).

Figure 26

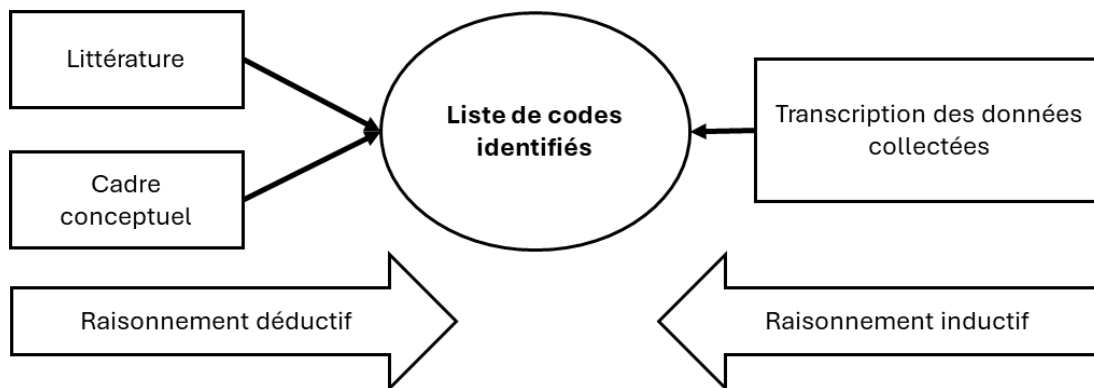
Synthèse des modes de raisonnement suivis dans la deuxième étape de l'analyse thématique

<i>Étape 2 : mots-clés et codage</i>	
Induction	Déduction
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des mots-clés récurrents dans les données • Regroupement des mots-clés ayant le même sens sous le même code 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des mots-clés et codes à partir des objectifs de recherche et de la littérature

Plus précisément, le mode de raisonnement **inductif** nous a permis de ressortir des codes émergents à partir des données collectées. Le mode **déductif** nous a permis d'identifier des codes prédéfinis à partir du cadre conceptuel de la recherche ainsi qu'à partir de la littérature. Cette combinaison nous a permis d'identifier le maximum possible de codes.

Figure 27

Les deux raisonnements suivis pour identifier les codes



Pour chaque entretien, après avoir terminé sa transcription et son codage, nous procédons, premièrement, d'une manière immédiate à l'élaboration des mémos. Dans ces memos, nous avons noté notre interprétation de la liaison entre l'extrait et le code, comme recommandé par Guillemette et Luckerhoff (2023). De plus, nous avons enregistré nos commentaires et nos idées au sujet de l'entretien (Robson et McCartan, 2016). Deuxièmement, nous réexaminons les données déjà codées afin d'affiner notre premier codage en utilisant les codes émergents au fur et à mesure de l'avancement des entretiens. Cette approche est recommandée par plusieurs auteurs, dont Nowell et al., (2017).

3.3.6.3 Identifier les thèmes et reconnaître les relations

De la même manière que les deux étapes précédentes, la présente est divisée également en deux sous-étapes, comme résumé à la figure ci-dessous. La première est le regroupement des codes ayant la même signification. La deuxième consiste à l'identification des thèmes principaux et les sous-thèmes.

Figure 28

Synthèse de la troisième étape de l'analyse thématique

<i>Étape 3 : identifier les thèmes et reconnaître les relations</i>	
Regroupement des codes ayant la même signification sous le même thème	Identification des thèmes principaux et sous-thèmes

Afin d'identifier les thèmes principaux de cette étude, nous avons mobilisé les deux modes de raisonnement, à savoir : **la déduction** et **l'induction**. En ce qui concerne la déduction, nous nous sommes basés sur la littérature et nos objectifs de recherche pour identifier des thèmes essentiels à notre recherche. Tandis que, en raisonnement inductif, nous nous sommes basés sur les données collectées.

Après le codage des données, nous avons pu commencer l'étape de **l'identification des thèmes et sous-thèmes**. Saunders et al., (2019) la nomment « *rechercher des thèmes et reconnaître les relations* » [Traduction libre] (p. 652). Ces auteurs ont défini un thème comme « *une large catégorie intégrant plusieurs codes qui semblent liés les uns aux autres et qui indique une idée importante pour votre question de recherche* » [Traduction libre] (Saunders et al., 2019, p. 657). Ils ajoutent qu'un code peut également être promu à une position de thème dans le cas où il est important et étroitement lié à la question de recherche.

Pour ce faire, premièrement, nous avons regroupé les codes « *portant le même label* » (Robson et McCartan, 2016, p. 461) sous forme de **groupes de codes** (Naeem et al., 2023 ; Robson et McCartan, 2016 ; Saunders et al., 2019), des auteurs, comme Naeem et al., (2023), ont nommé ces groupes des « **catégories** ». Les thèmes serviront comme la « *base à une analyse et une interprétation plus approfondies des données* » (Robson et McCartan, 2016, p. 461). Pour cela, Saunders et al., (2019) recommandent de procéder à ce regroupement juste après le codage. En d'autres termes, « *le*

développement du thème implique d'organiser les codes en groupes significatifs pour identifier des modèles et des relations, offrant ainsi un aperçu de la question de recherche » [Traduction libre] (Naeem et al., 2023, p. 4).

Deuxièmement, à travers une analyse plus approfondie et détaillée des données, nous avons rassemblé les groupes de codes ou les catégories pour entamer **l'identification des thèmes** (Naeem et al., 2023 ; Robson et McCartan, 2016 ; Saunders et al., 2019). Cette étape nous a permis de passer d'une longue liste de codes à une courte liste de thèmes liés à nos objectifs et questions de recherche. De plus, l'identification des thèmes nous permettra de « *capturer quelque chose d'intéressant ou d'important par rapport aux questions de recherche* » [Traduction libre] (Robson et McCartan, 2016, p. 468).

Finalement, nous avons déterminé les thèmes qui apparaissent comme **principaux** et ceux qui sont classés comme **sous-thèmes**, autrement dit, ceux qui sont reliés et regroupés sous un thème principal (Saunders et al., 2019). D'après Robson et McCartan (2016), à ce niveau, nous aurons besoin de « *formaliser l'assemblage des thèmes dans une ou plusieurs cartes... ou dans des réseaux* » [Traduction libre] (p.474), ou bien un diagramme ou modèle (Naeem et al., 2023 ; Rashid et al., 2019). Cette représentation visuelle peut prendre le format d'un réseau ou hiérarchie (Saunders et al., 2019) et son objectif principal est de « *comprendre les relations entre ces concepts* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2023, p. 4).

Finalement, nous tenons à préciser que nous avons révisé les thèmes identifiés après la transcription et le codage de chaque nouvel entretien réalisé. Ce qui justifier le besoin de l'étape présentée dans la section suivante.

3.3.6.4 Affiner les thèmes et tester les propositions

Comme recommandé par Saunders et al., (2019), à mesure que nous procédions aux entretiens, à leurs transcriptions et codages, puis l'identification des thèmes et des sous-thèmes, nous avons révisé et réorganisé les extraits codés sous les thèmes ou sous-

thèmes correspondants. Le résultat de cette révision pourra être le choix de fusionner certains thèmes qui ont la même signification, ou bien, de diviser d'autres en plusieurs thèmes distincts. Cela est en fonction de la compréhension de la signification des mots-clés employés par les personnes interviewées (Rashid et al., 2019).

Cette démarche permettra d'évaluer en permanence la pertinence des données codées au sein de chaque thème ainsi que d'analyser la signification des thèmes par rapport aux données collectées et à leurs liens avec les propositions de recherche. Cela est dans l'objectif de créer un lien significatif entre les données collectées et les questions de recherche (Robson et McCartan, 2016 ; Saunders, Lewis, et Thornhill, 2019).

Au niveau du cadre théorique, nous avons développé nos hypothèses abductives, ensuite, nous avons transformé ces hypothèses en propositions testables empiriquement (réf. chapitres 2 et 3). Sachant que « *l'apparence d'une relation ou d'un lien apparent entre les thèmes devra être testée si vous voulez pouvoir conclure à l'existence d'une relation réelle* » [Traduction libre] (Saunders et al., 2019, p. 658), nous devons, alors, procéder à la vérification empirique des propositions. C'est uniquement en testant des propositions que nous pouvons progresser vers la formulation de conclusions valides bien fondées et basées sur les données collectées et analysées (Saunders et al., 2019).

Finalement, la dernière étape de notre analyse thématique consiste à élaborer un modèle visuel représentant les résultats de la recherche (Naeem et al., 2023) et leurs liens avec nos propositions de recherche. D'après Robson et McCartan (2016), les représentations visuelles, développées selon les étapes présentées précédemment, sont une forme d'« *outils d'analyse, pas l'analyse elle-même* » (p. 476). Pour cela, nous terminons cette étape avec l'utilisation de ces représentations dont l'objectif principal est d'« *explorer au sein et à travers les thèmes, pour essayer de comprendre ce que disent les données* » (Ibid.,) ainsi qu'« *à répondre aux questions de recherche et à souligner la contribution de l'étude à la connaissance* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2023, p. 4). Car, au final et en cohérence avec notre posture pragmatique, ce qui compte

« *c'est que le cadre théorique et les méthodes correspondent à ce que le chercheur veut savoir* » [Traduction libre] (Braun et Clarke, 2006, p. 80).

3.3.7 La saturation théorique

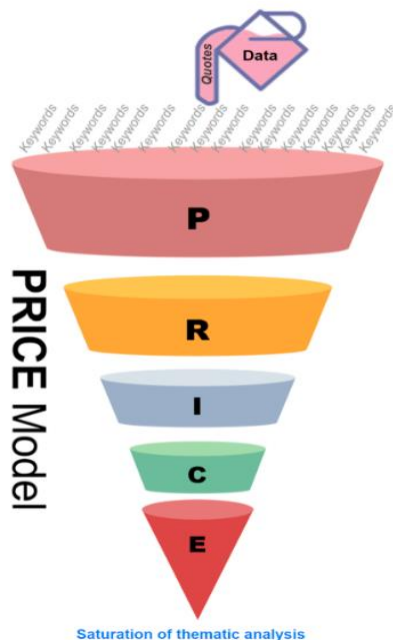
La saturation théorique fait référence « *au point auquel aucune nouvelle donnée ou aucun nouveau thème n'émerge de l'ensemble de données* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2024, p. 1). Par ailleurs, Guillemette et Luckerhoff affirment que le chercheur atteint le point de saturation théorique lorsqu'« *un nouvel épisode d'entretien ne fait que répéter ce qu'elle sait déjà* » (Guillemette et Luckerhoff, 2023). Naeem et al., (2024) considèrent ce point comme focal et critique, car, il se caractérise par une « *cessation de l'émergence de nouveaux modèles, codes et thèmes* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2024, p. 3).

Dans le même sens, Guillemette et Luckerhoff (2023) ajoutent « *c'est par le jugement de saturation que l'analyste entre dans la dernière phase du projet de recherche* ». À ce point, Robson et McCartan recommandent aux chercheurs d'arrêter le processus de la collecte seulement une fois être « *raisonnablement satisfait* » (Robson et McCartan, 2016, p. 475). L'atteinte de la saturation garantit que « *l'utilité des données pour répondre aux questions de recherche a été maximisée* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2024, p. 3).

Pour déterminer notre point de saturation théorique, nous avons suivi le modèle PRICE, acronyme des cinq étapes '*Perspectivation, Recapitulation, Integration, Crystallization, Edification*', développé par Naeem et al., (2024). Nous présentons ci-dessous brièvement l'explication de chaque étape, ainsi que notre mobilisation du modèle. La figure ci-dessous présente celui-ci.

Figure 29

« Modèle PRICE pour atteindre la saturation dans l'analyse thématique »



Naeem et al., (2024, p. 4).

Premièrement, l'étape « *Perspectivation* » consiste à prendre en considération plusieurs perspectives pour analyser les données. Dans notre cas, dans un premier temps, nous avons mobilisé deux modes de raisonnement. Cela nous permet de prendre en compte le cadre conceptuel, les questions et objectifs de recherche ainsi que la perspective des personnes interviewées en identifiant les codes émergents à partir des données. Dans un deuxième temps, nous utilisons une triangulation des données, collectées par l'observation, les entretiens semi-directifs et l'analyse des documents et d'archives. Tout cela est dans l'objectif d'éviter une analyse limitée des données.

Deuxièmement, l'étape de « *Recapitulation* » consiste à examiner attentivement les données collectées ainsi que les résumer sous forme de concepts et codes. Dans notre cas, nous avons exposé et justifié précédemment l'ensemble des étapes suivies pour regrouper nos données selon des mots-clés, ainsi que les regrouper dans des codes, puis

des catégories (ou sous-thèmes) et finalement dans des thèmes principaux. Nous allons les présenter plus tard sous des formes visuelles pour faciliter leur compréhension.

Troisièmement, l'étape d' « **Integration** » permet « *de construire un récit cohérent ou de diffuser une compréhension plus complète des résultats de l'étude en reliant des thèmes distincts* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2024). Dans notre cas, nous avons relié les thèmes identifiés, pour pouvoir discuter et vérifier chacune des propositions de recherche. Plus précisément, nous avons expliqué comment les thèmes sont liés entre eux et avec les propositions de recherche (réf. section 4.2), pour s'assurer de mobiliser tous les thèmes nécessaires dans la vérification de chaque proposition de recherche.

Quatrièmement, l'étape de « **Crystallization** » est définie par Naeem et al., (2024) comme un processus dans lequel le chercheur prend un pas de recul dans l'analyse des données. L'objectif de cette étape est « *de réfléchir à ce qui a été appris et d'articuler les thèmes et les modèles récurrents qui ont émergé au cours de l'examen des données* » [Traduction libre] (Naeem et al., 2024, p. 11). Dans notre cas, nous avons révisé les codes, catégories et thèmes après chaque nouvel entretien, cela nous a permis, à chaque fois, de procéder à une révision générale de ces éléments. Cela nous a aidé à garantir que les thèmes identifiés couvrent pleinement les données collectées.

Cinquièmement, l'étape « **Edification** » vise à se concentrer sur les contributions pratiques et théoriques des résultats obtenus de l'analyse. Dans notre cas, au lieu de présenter les contributions de la thèse en général, nous avons choisi de détailler les contributions managériales et théoriques apportées par chacune des réponses aux questions spécifiques de recherche. Nous avons aussi choisi de les représenter sous des formes visuelles, comme recommandé par Naeem et al., (2024) (réf. section 5.2).

Comme mentionné précédemment, durant notre étude empirique, nous avons procédé à la collecte et l'analyse des données au fur et mesure de l'avancement de l'étude. À un certain niveau, nous avons décidé d'arrêter le processus de la collecte des données

au moment auquel nos deux dernières entrevues n'ont pas permis de créer de nouveaux mots-clés ni de nouveaux codes que ceux qui sont déjà créés. Autrement dit, nous n'avons pas obtenu de nouvelles informations ni de nouvelles unités de sens. Cela nous confirme que nous avons bien exploré les données. En suivant les recommandations des auteurs, comme Naeem et al., (2024), Guillemette et Luckerhoff (2023) et Robson et Mc Cartan (2016), nous avons considéré ce point comme le point de saturation théorique de notre recherche.

3.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Nous sommes conscients de l'importance des enjeux liés à l'éthique de la recherche. À cet égard, avant d'élaborer notre enquête, telle que détaillée dans le présent chapitre, nous avons consulté, dans un premier temps, le comité d'éthique de l'UQTR en déposant notre guide d'entretien (annexe B) et notre grille d'observation (annexe E). Ce comité nous a recommandé de procéder à la demande de certificat d'éthique. Ensuite, nous avons procédé à cette demande, que le comité a **approuvée**. Ce dernier nous a délivré un certificat d'éthique sous le numéro **CER-23-305-07.09**.

3.5 SYNTHÈSE DU CADRE OPÉRATOIRE

Dans ce chapitre, nous avons détaillé notre cadre opératoire qui se base sur une perspective pragmatique, qui nous permet d'élaborer notre recherche empirique. Dans laquelle, nous optons pour une étude de cas simple avec des cas imbriqués, sous une forme d'une enquête pragmatique. À travers cette étude, nous visons à développer des connaissances exploitables. Nous voulons également équiper les gestionnaires d'un ensemble de pratiques managériales permettant d'exploiter les tensions entre la GP et la GC. Le but ultime est **d'améliorer les résultats des projets de changement organisationnel**. Cette étude vise, jusqu'à présent, à tester cinq propositions de recherche afin de répondre à cinq questions spécifiques. Nous mobilisons trois techniques pour collecter nos données, à savoir, l'observation participante, les

entretiens semi-directifs et finalement l'analyse des documents et d'archives. La figure représente un récapitulatif général des cadres théorique et opératoire.

Figure 30

Récapitulatif cadre théorique et cadre opératoire

2.1.1.1	: Philosophie de la recherche	Pragmatisme (Lorino, 2018, 2020 ; Lalonde et al., 2010 ; Farjoun et al., 2015)
.....		
2.1.1.2	: Perspective ontologique	Becoming (Tsoukas et Chia, 2002 ; Langley et al., 2013)
.....		
2.1.1.3	: Perspective épistémologique	Process-based studies (Langley et al., 2013 ; Lorino, 2018, 2020)
.....		
2.1.2	: Théoriques mobilisées	2.1.2.1 Théorie des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; Knight et Hahn, 2021) 2.1.2.2 Théorie des conventions (Gomez, 1994 2006)
.....		
2.1.4	: Niveau d'analyse	L'organisation
.....		
2.1.5	: Unités d'analyse	Projets de changement organisationnel
.....		
3.2	: Méthodologie de recherche	Enquête pragmatique (Lorino, 2018, 2020)
.....		
3.3	: Approche de recherche	3.3.2 : Abduction ; 3.3.3 : Déduction 3.3.4 : Induction (Lorino, 2018, 2020)
.....		
3.3.4.1	: Stratégie de recherche	Étude de cas simple imbriqué (Yin, 2018 ; Prochner et Godin, 2022)
.....		
3.3.4.2	: Horizon de temps	Étude longitudinale
.....		
3.3.5.3	: Méthode de collecte de données	Observations participante ; Analyse des documents ; Entretiens semi-directifs
.....		

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

Au troisième chapitre, nous avons présenté deux points essentiels, à savoir, premièrement, nos choix méthodologiques sur lesquels nous nous sommes basés pour élaborer notre recherche et leurs justifications, et deuxièmement, tous les détails du déroulement de la collecte et l'analyse des données.

L'objectif du présent chapitre est de dévoiler les résultats de l'analyse des données collectées. Pour ce faire, nous exposons dans un premier lieu une synthèse générale des résultats. Puis, dans un deuxième lieu, nous détaillons les résultats obtenus à chacune des étapes de l'analyse thématique effectuée. En résumé, nous avons pu obtenir, consulter et analyser plus d'une trentaine de documents, quinze enregistrements d'entretiens semi-directifs et de nombreuses situations d'observations, nous détaillons ces éléments dans les sections suivantes.

4.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous présente un résumé des résultats obtenus à partir de l'analyse thématique. Plus précisément, nous avons identifié **neuf thèmes principaux** sur la base de l'analyse des données collectées auprès des employés et responsables impliqués dans des projets de changement. L'analyse met en évidence plusieurs thèmes, **étroitement interconnectés**, qui influencent la réussite des projets de changement organisationnel. La récurrence des observations a confirmé également la pertinence de ces thèmes et leur importance dans la compréhension des tensions inhérentes aux projets de changement organisationnel.

Plus concrètement, et selon les données collectées, **le manque d'implication et de motivation** des destinataires du changement (Thème 1) est souvent associé à **l'incertitude** liée au changement organisationnel (Thème 2). Lorsque ces destinataires

font face à une forte incertitude, ils peuvent adopter des comportements de **résistance au changement** (Thème 3), menaçant ainsi **la réussite des projets de changement** (Thème 4). Selon les données collectées, cette résistance trouve, en grande partie, son origine dans la mauvaise **perception** et le manque **d'ouverture** envers le changement (Thème 5), à cause d'un manque de communication et de préparation de celui-ci.

De plus, **la gestion du changement** (Thème 6) et **la gestion de projet** (Thème 7) sont deux domaines essentiels qui contribuent ensemble à améliorer les taux de **réussite des projets** de changement (Thème 4). Toutefois, la mobilisation simultanée des pratiques propres à chaque domaine ainsi que leurs priorités divergentes peuvent favoriser l'apparition **des tensions** entre la GP et la GC (Thème 9). Ces tensions nécessitent, donc, une **gestion** adaptée afin d'en minimiser les impacts négatifs. Autrement dit, une approche dédiée à **la gestion des tensions** (Thème 8) pour concilier ces différences et garantir une mise en œuvre efficace des projets.

Finalement, **la gestion des tensions** (Thème 8) joue un rôle clé. Elle permet d'assurer une conciliation entre les priorités de la GP et celles de la GC. Cela vise à anticiper et éliminer **la résistance au changement** et à maximiser **la réussite des projets** de changement organisationnel. Ces liens entre les thèmes identifiés confirment la nécessité d'adopter une approche intégrée, où **les tensions** ne sont pas perçues comme des obstacles à éviter, mais plutôt comme des éléments à gérer et à exploiter. Dans ce sens, les managers doivent combiner de manière appropriée la gestion de projet, la gestion du changement et la gestion des tensions, trois domaines de recherche sur lesquels repose cette thèse (réf. section 1.4).

Le tableau 30 expose une synthèse des liens entre les thèmes principaux et les sous-thèmes identifiés (appelés aussi catégories de codes).

Tableau 30

Liste des thèmes et les catégories associés à chaque thème.

Thème	Catégories de codes
T1 : Manque d'implication et motivation	C1-1 : Désengagement
	C1-2 : Manque d'intérêt
	C1-3 : Faible motivation
	C1-4 : Manque d'implication
T2 : Incertitude liée au changement	C2-1 : Manque d'accompagnement et de formation
	C2-2 : Manque de communication
	C2-3 : Incertitude
T3 : Résistances au changement	C3-1 : Résistance affective
	C3-2 : Résistance cognitive
	C3-3 : Résistance comportementale
T4 : Réussite des projets	C4-1 : Satisfaction des parties prenantes
	C4-2 : Réalisation des objectifs stratégiques initiaux
	C4-3 : Qualité des projets
	C4-4 : Résultat des projets de changement
T5 : Perception et ouverture au changement	C5-1 : Acceptation du changement
	C5-2 : Mauvaise perception
	C5-3 : Engagement et implication
T6 : Gestion de changement	C6-1 : Communication
	C6-2 : Formation et Accompagnement
	C6-3 : Support et soutien des employés
	C6-4 : Réaction à la résistance
	C6-5 : Collecter les réactions
T7 : Gestion de projet	C7-1 : Gestion des délais
	C7-2 : Gestion des coûts

Thème	Catégories de codes
	C7-3 : Planification des projets
	C7-4 : Suivi et contrôle des projets
T8 : Gestion des tensions	C8-1 : Résolution des tensions
	C8-2 : Acceptation des tensions
T9 : Tensions entre GP et GC	C9-1 : Méthodes et techniques
	C9-2 : Divergence des pratiques

Comme mentionné précédemment, nous présentons dans les quatre sections suivantes, les résultats détaillés de chacune des étapes de l'analyse thématique. Rappelons que ces étapes sont identifiées et expliquées au chapitre précédent (réf. 3.3.6).

4.2 RÉSULTATS DE L'ANALYSE THÉMATIQUE

4.2.1 Transcription et familiarisation

Nous avons commencé notre analyse thématique en suivant la méthode expliquée au chapitre précédent. Rappelons que l'étude empirique de notre recherche a conduit à analyser plus d'une trentaine de documents, elle nous a également permis d'assister à plusieurs rencontres et réunions liées aux projets de changement qui composent nos unités d'analyse. Nous avons assisté à plus de 35 rencontres, en incluant des formations et des activités d'accompagnement en lien avec les changements proposés par l'entreprise. Finalement, nous avons réalisé quinze entretiens semi-directifs avec des personnes impliquées directement dans les projets de changement étudiés dans la présente étude.

Dans un objectif d'effectuer une analyse qualitative, nous avons transcrit les données collectées sur le logiciel Microsoft Word, pour faciliter leur importation dans le logiciel Nvivo (version 14). Nous avons révisé à plusieurs reprises les données collectées afin de maximiser notre familiarisation avec celles-ci.

4.2.2 Mots clés et codage

Après une étape de familiarisation avec les données collectées, l'analyse nous a permis, premièrement, de ressortir 182 mots-clés à partir des transcriptions des entrevues et les notes de chercheurs en ce qui concerne l'observation et l'analyse des documents. D'après Naeem et al., nous pouvons sélectionner les mots-clés à partir des mots et termes « *les plus fréquemment utilisés par les participants* » (2023, p. 7).

Deuxièmement, nous avons procédé à l'étape du codage, dans laquelle les mots-clés sont organisés sous forme de 113 codes. Durant cette étape, nous avons identifié des codes en suivant un mode de raisonnement **déductif**. Dans lequel, nous nous sommes basés sur la littérature et les objectifs de recherche. À titre d'exemple, nous avons pris « *la satisfaction des parties prenantes* » et « *la réalisation des objectifs initiaux* » comme deux codes à partir du cadre conceptuel de la recherche. Saunders et al., (2019) définissent ce type de codes comme « *des codes dérivés de la théorie et de la littérature existantes* » [Traduction libre] (p. 652).

Ensuite, en suivant un raisonnement **inductif**, nous avons identifié le deuxième type décrit par les mêmes auteurs comme « *des termes réels utilisés par les participants* » (p. 653). À titre d'exemple, nous avons sélectionné des codes comme « *menaces* », « *habitude de travail* » et « *charge de travail* » à partir des dires des personnes interviewées.

Nous présentons plus d'exemples dans les deux tableaux ci-dessous. Dans le premier, nous présentons les codes tirés de la littérature et les objectifs de recherche en suivant un mode **déductif** :

Tableau 31 :
Exemples du codage déductif

Source	Code	Mots-clés	Exemple de verbatims
(Y) : la réussite des projets de changement	Réalisation des objectifs initiaux	Atteinte des objectifs	« Nous jugeons cela [la réussite du projet] en nous basant sur la question : si c'est le projet répond à nos objectifs initiaux ou non » « ...Déterminer si le projet a bien réalisé ses objectifs ou non »
	Satisfaction des parties prenantes	Baisse de satisfaction	« Pour cela la résistance influence négativement notre satisfaction globale envers nos projets de changement »
			« Leur refus [les employés destinataires du changement] de la nouvelle technologie [projet 2] impacte la réussite du projet, automatiquement nous ne sommes pas satisfaits »
	X2 : Gestion de changement	Processus de changement	Planification
Ajustement et adaptation			« On a dû s'adapter pour la situation »
Formation		Transmission de compétences	« Nous avons planifié des rencontres avec des employés pour justement leur montrer comment l'utiliser [projet 2] »
Accompagnement de changement		Disponibilité de l'administration	« On a de demeuré là disponible en tout temps »
Communication		Écoute active et rétroaction	« Parmi mes rôles et responsabilités... Et d'aller chercher ces réactions et ces commentaires ».

Source	Code	Mots-clés	Exemple de verbatims
		Transmission d'informations	« <i>Nous essayons de communiquer toujours avec nos employés au sujet de tous ces changements</i> »
	Support et soutien de la direction	Accès	« <i>Les employés ont eu accès à la façon de procéder</i> »

Tandis que le deuxième tableau présente les codes générés directement à partir des données collectées en suivant le mode de raisonnement **inductif**. Autrement dit, ceux que les participants utilisent.

Tableau 32

Exemples du codage inductif

Code	Mots-clés	Exemple de verbatims
Changement négatif de productivité	Baisse de productivité	« <i>Il y a une baisse de productivité chez les employés qui ne sont pas habitués encore à utiliser la nouvelle façon de faire [projet 2]</i> »
Changement positif de productivité	Faciliter le travail	« <i>Ce projet [projet 5] a facilité un petit peu mes tâches de suivis et de gestion, actuellement, je les réalise plus rapidement qu'avant</i> »
		« <i>Cela [projet 2] a facilité beaucoup mon travail quotidien</i> »
Objectifs des projets de changement	Rentabilité	« <i>De rentabiliser le plus possible la compagnie</i> »
	Efficienc	« <i>Le but est d'aller chercher l'efficienc</i> »
Menace	Démission et retraite	« <i>Si l'entreprise m'oblige à utiliser cela [la nouvelle technologie visée par le projet 2], je prends automatiquement ma retraite</i> »

Code	Mots-clés	Exemple de verbatims
	Quitter	« Je <i>quitte</i> absolument [implémentation du projet 2] »

Les codes identifiés sont regroupés en catégories, lesquelles sont ensuite regroupées dans des thèmes principaux, comme nous expliquons à la section suivante.

4.2.3 identifier les thèmes et reconnaître les relations

Dans cette recherche, notre objectif principal, qui se résume dans la compréhension des tensions entre la GP et la GC, a joué un rôle important et déterminant dans le choix de l'approche de l'analyse des données. Plus précisément, nous avons mobilisé les deux approches déductive et inductive pour procéder à l'analyse thématique. Dans ce sens, Rashid et al., (2019) affirment que le choix entre les types d'approches, autrement, une approche inductive, déductive ou hybride, pour effectuer l'analyse thématique, dépend du sujet de recherche et de la méthodologie adoptée. Cette combinaison d'approches nous a permis de découvrir des thèmes riches et diversifiés, enrichissant notre compréhension des tensions entre la GP et la GC et leur influence sur la réussite des projets de changement organisationnel.

Pour ce faire, nous avons regroupé les codes identifiés dans des catégories de codes (appelées également des sous-thèmes), qui sont également regroupées sous des thèmes principaux selon leur signification. De manière similaire à l'identification des codes dans la section précédente, nous présentons ci-dessous, dans un premier temps, l'identification de thèmes en suivant un raisonnement **déductif**, puis, dans un deuxième temps, ceux identifiés en raisonnement **inductif**.

Notre analyse a commencé par l'identification des thèmes préliminaires en nous basant sur les questions de recherche et les objectifs principaux. Nous avons formé ces thèmes initiaux à partir de la littérature existante et notre cadre théorique. Ils servent de guide pour la première analyse des données. Par la suite, nous avons mené une analyse

inductive des données. Cette phase a permis d'identifier des thèmes et des codes émergents directement à partir des données collectées, sans a priori.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les principaux thèmes identifiés ainsi que la logique suivie pour les identifier, en nous basant sur les citations des répondants.

Tableau 33

Exemples de thèmes et sous-thèmes identifiés sur la base d'un raisonnement déductif

Sources	Thème	Catégorie de codes	Mots-clés	Citations	
Facteur (W) du cadre conceptuel	T3 : La résistance au changement	C3-1 : Résistance affective	Peur	« Les gens ne vont pas accepter ça, comme l'opérateur X qui a toujours peur que les applications aillent espionner son téléphone »	
			Colère	« ... Ce qui a créé une sensation forte de frustration et de colère , parce que je pense que je ne suis pas là hauteur pour suivre le rythme du changement »	
			Frustration	« Je dirais de peut-être ne pas être capable de m'adapter et à performer comme il faudrait »	
		C3-2 : Résistance cognitive	Anxiété cognitive	« Les nouvelles tâches me causent beaucoup de stress et d' anxiété , je me sens souvent dépassé »	
			Surcharge cognitive	« Est-ce qu'il me faut un ordinateur pour faire ça ? Si oui, oublie ça, ça ne marchera jamais avec moi. »	
			Manque de connaissance	« De temps en temps je préfère utiliser l'un les anciennes méthodes »	
		C3-3 : Résistance comportementale	Contournement	« Très souvent, nous ne pouvons pas planifier nos opérations, c'est toujours des commandes d'urgence »	
				« Puis, être 0 papier [projet 3] c'est quand même ardu comme implantation, puisqu'on a toujours fonctionné de cette façon-là, donc c'est un petit peu plus difficile »	
				Refus et rejet	« Oui, on a vu ceux [des employés] qui refusaient complètement d'utiliser la nouvelle solution technologique [projet 2] »
			T8 :		Prioriser une discipline

Sources	Thème	Catégorie de codes	Mots-clés	Citations
Facteur (Z) du cadre conceptuel	La gestion des tensions	C8-1 : Résolution des tensions		« Je disais qu'en priorise plus la gestion de changement »
			Séparation temporelle	« Au début on a fait une planification non structurée et, ultérieurement on a investi plus dans les formations, d'accompagnement et d'élaboration de processus pour nos employés »
			Séparation spatiale	« Ce projet était particulièrement difficile comme implémentation, on avait une personne chargée de former nos employés et une autre pour planifier et contrôler son implémentation avant le deadline ».
		C8-2 : Acceptation	Approche collaborative	« Je dirais que ces deux doivent travailler ensemble et en même temps, sinon on risque d'échouer »
			Pensée paradoxale	« Je dirais que ces deux [la GP et la GC] doivent travailler ensemble et en même temps, sinon on risque d'échouer » « Absolument d'accord, on a besoin de concilier la gestion de projet et de changement pour réussir, il faut trouver un terrain d'entente entre les deux »
			Reconnaissance	« Absolument d'accord, on a besoin de la gestion de projet et de changement pour réussir »

Tableau 34

Exemples des thèmes et sous-thèmes identifiés sur la base d'un raisonnement inductif

Thème ←	Catégorie de codes ←	Mots-clés ←	Citations	
T1 : Manque d'implication et motivation	C1-1 : Désengagement	Refuser de continuer	« C'était bien au début, mais actuellement, les membres de mon équipe commencent à refuser de continuer son utilisation [la solution informatique proposée par le projet 2] » « Au début oui, mais honnêtement pour moi, je vois maintenant faire du zéro papier [projet 3] quand même comme une perte de temps »	
	C1-2 : Manque d'intérêt	Procrastination	« Ben, par procrastination , je me suis dit qu'une fois que tout est à jour j'allais implanter la nouvelle méthode [projet 5] »	
		Ne sont pas intéressés	« Ils [les employés destinataires du changement] n'ont pas l'intérêt d'appliquer les changements adéquats » « Simplement, je pense qu'ils [les employés destinataires du changement] ne sont pas intéressés et ne veulent pas comprendre »	
	C1-3 : Faible motivation	Ne veulent pas		
	C1-4 : Manque d'implication	Perte de temps	« À cause de ma charge de travail actuelle, pour moi c'est quand même plus une perte de temps d'essayer d'éliminer le papier [projet 3] » « On ne sait pas si on continue à imprimer des factures ou non [projet 3] »	
T2 : Incertitude liée au changement	C2-1 : Manque de communication	Ne sais pas	« Souvent, je ne sais pas ce que les autres vont faire [projet 3], donc c'est des choses qui ne sont pas claires pour l'instant » « À ce moment-là on ne sait pas si on adopte la nouvelle façon et ce qu'on adopte l'ancienne [projet 5] »	
			Non complètes	« On reçoit des consignes qui sont non complètes [projet 2] »
				Manque de formation
	C2-2 : Manque d'accompagnement et de formation			
	C2-3 : Incertitude	Pas clair	« Parfois ce n'est pas ce n'est pas clair comment on va l'utiliser [projet 2] »	

En suivant cette **approche hybride**, notre analyse thématique nous a permis d'identifier **neuf thèmes** principaux. Chacun d'eux est composé de plusieurs catégories de codes, qui sont également composées de codes. Sachant que « *la parole des participants à une recherche est indispensable pour nous aider à comprendre le phénomène tel qu'il est vécu* » (Lalancette et Luckerhoff, 2023, p. 183), nous appuyons notre présentation des thèmes avec nos notes d'observations et d'analyse des documents ainsi que des citations de participants aux entretiens semi-directifs. Tout en respectant les considérations éthiques de la recherche.

Comme présenté précédemment, plusieurs auteurs, dont Robson et McCartan (2016), Naeem et al., (2023), Rashid et al., (2019), Naeem et al., (2024) et Saunders et al., (2019), recommandent de présenter visuellement la liste des thèmes et les sous-thèmes. Plus précisément, sous un format qui permettra d'améliorer la compréhension de l'ensemble des éléments de l'analyse thématique. Ce que nous présentons ci-dessous.

4.2.3.1 Thème 1 : Manque d'implication et de motivation

Le premier thème identifié à partir des données collectées et analysées est **le manque d'implication et de motivation**. Celui-ci est identifié en se basant sur un raisonnement inductif. Le présent thème a émergé d'une façon particulière dans les données collectées. Les participants le mentionnent souvent, comme l'un des obstacles principaux rencontrés durant les projets de changement.

Quatre catégories principales composent ce thème, à savoir : le désengagement, le manque d'intérêt, le manque d'implication et la faible motivation. Nous présentons chacune en détail ci-dessous.

Figure 31

Synthèse des catégories de codes liées au thème 1 « manque d'implication et de motivation »



Catégorie 1-1 : Le désengagement

Le **désengagement** représente le premier groupe de codes (catégorie) présent dans le premier thème. Selon les données collectées, il signifie une perte de l'engagement des parties prenantes durant l'implémentation d'un projet de changement. Durant notre collecte de données, nous avons pu observer une présence du désengagement chez certains employés. Dans ce sens, un participant nous a mentionné en discutant du projet 2 « *c'était bien au début, mais actuellement, les membres de mon équipe commencent à refuser de continuer son utilisation [la solution informatique proposée par le projet 2]* ».

De même, durant notre observation, un autre participant nous a confirmé qu'au lancement du projet 3, il trouvait l'élimination du papier comme un projet intéressant et aidera certainement à améliorer les flux de travail et de communication. Toutefois, avec le lancement officiel du projet, il commence à le percevoir, simplement, comme une tâche supplémentaire. Nous citons ses mots « *au début oui, mais honnêtement, pour moi je vois maintenant faire du zéro papier [projet 3] quand même comme une perte de temps* ».

Catégorie 1-2 : Le manque d'intérêt.

La deuxième catégorie présente au premier thème est **le manque d'intérêt**. Selon notre collecte de données, elle résume les dires des participants qui ne sont pas intéressés par les projets de changement. Durant nos activités d'observation, nous avons remarqué des absences non justifiées (selon les responsables de l'entreprise) d'employés pendant les activités de formation et d'accompagnement de changement.

Dans ce sens, un responsable nous a mentionné *« je n'ai pas l'impression que, du côté de mes opérateurs, qu'ils veulent comprendre l'importance d'utiliser cette application [projet 2] »*. Il ajoute *« il existe des personnes qui ne sont pas intéressées du tout à adhérer au changement »*. Finalement, un autre participant nous a mentionné en parlant du projet 3 *« j'avoue que dû à mes nombreuses tâches, pour moi c'est quand même une autre tâche supplémentaire »*.

Catégorie 1-3 : La faible motivation

La troisième catégorie liée au premier thème est **la faible motivation** d'adhérer au changement, également, selon les données collectées, elle est remarquée généralement de la part des destinataires du changement. Dans ce sens, nous avons remarqué, durant l'analyse des documents et d'archives, plusieurs avis disciplinaires émis aux employés qui ne sont pas motivés à suivre les nouvelles pratiques liées aux projets de changement.

Nous avons aussi pu consulter d'autres avis disciplinaires pour des employés qui s'absentent, sans justification, pendant les formations et les activités d'accompagnement liées aux projets de changement. Dans le même sens, un responsable nous confirme, en discutant des projets 2 et 5, que certains employés *« ne voulaient pas suivre nos changements »*.

Catégorie 1-4 : Le manque d'implication

Quant à la dernière catégorie, elle représente **le manque d'implication**. D'après les données collectées, cela est manifesté également, en grande partie, de la part des destinataires du changement. Il se conjugue de plusieurs façons, par exemple, un participant nous confirme que son manque d'implication dans le projet 5 est dû au manque de support de la direction de l'entreprise. Il précise « *je n'ai pas ressenti être soutenu dans ces phases d'incertitude liée à la transition vers les nouveaux outils de gestion [projet 5]* ».

Un autre participant au même projet renvoie son manque d'implication à la procrastination. Nous citons ses mots en « *Ben, par procrastination, je me suis dit qu'une fois que tout est à jour j'allais implanter la nouvelle méthode [projet 5]* ». Finalement, un autre participant mentionne « *à cause de ma charge de travail actuelle, pour moi c'est quand même plus une perte de temps d'essayer d'éliminer le papier [projet 3]* ».

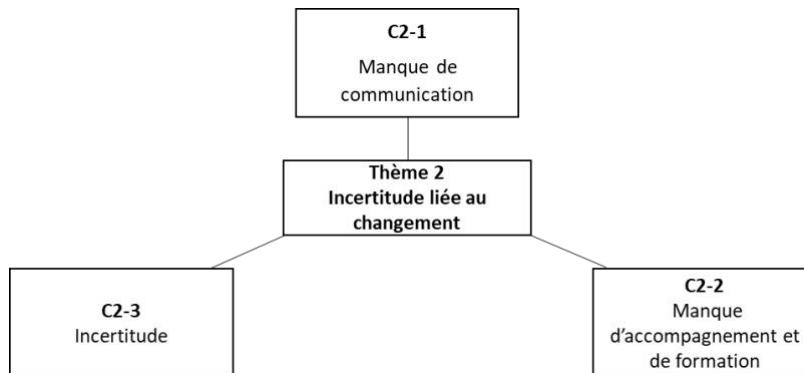
4.2.3.2 Thème 2 : incertitude liée au changement

Le deuxième thème identifié à partir des données analysées est **l'incertitude liée au changement**, ce thème est identifié également en se basant sur un raisonnement inductif.

Dans ce contexte, nous définissons ce thème comme les situations dans lesquelles les personnes impliquées dans les projets ne savent pas quoi faire exactement ainsi qu'elles ne peuvent pas prévoir les conséquences et l'impact de ces projets sur leur travail. Ce thème se compose de trois catégories principales, à savoir : le manque d'accompagnement et de formation, le manque de communication et l'incertitude inhérente aux phases de changement.

Figure 32

Synthèse des catégories de codes liées au thème 2 « incertitude liée au changement »



Catégorie 2-1 : Le manque de communication

Le manque de communication ou son insuffisance est, également, souvent lié à l'incertitude inhérente au changement. Dans le sens où ce manque pose les destinataires du changement dans une situation de dilemme entre les anciennes méthodes de travail et les nouvelles. Autrement dit, avant et après l'implémentation du changement organisationnel. Dans ce sens, en discutant du projet 5, un participant nous a mentionné « *c'est des consignes qui sont **floues** et **non claires** pour moi* ». Un autre participant a mentionné « *pour utiliser cette application [projet 2] j'ai eu des consignes qui ne sont pas complètes, à un moment je ne sais même plus où se retrouver* ». De plus, durant notre observation participante et analyse des documents, nous avons pu observer une différence au niveau des efforts de communication entre les six projets de changement observés.

Catégorie 2-2 : Le manque d'accompagnement et de formation

Le manque d'accompagnement et de formation est souvent mentionné comme l'une des causes principales de l'incertitude liée à l'implémentation des projets de changement. Dans ce sens, plusieurs participants nous ont confirmé que, pour réussir, ils ont encore besoin de plus d'activités de formation sur les nouvelles façons de

travailler ainsi que d'accompagnement durant les premières phases de changement. Plus précisément, un participant mentionne « *au moment où je ne sais pas quoi faire ou je ne maîtrise pas la nouvelle façon de travailler [en faisant référence au projet 3] je retourne à la l'ancienne méthode de travail vu que celle-ci a toujours fonctionné* ». En parlant du projet 2, un participant a mentionné « *on ne sait pas quoi faire tout simplement* ».

Catégorie 2-3 : L'incertitude inhérente aux changements

La dernière catégorie liée à ce thème est **l'incertitude inhérente aux changements**. Elle persiste même si l'entreprise a mobilisé des pratiques reconnues pour faire face à l'incertitude, comme la formation, la sensibilisation, la planification, la communication... Nous avons pu observer qu'il reste toujours des zones grises liées au changement. Dans ces zones, l'entreprise ne peut pas prévoir ce qu'il arrivera en lançant le changement, ni ses employés ne savent quoi faire pour réussir les changements. Dans ce sens, un participant nous a confirmé qu'il a bien reçu toutes les informations liées à l'utilisation de la nouvelle solution prévue au projet 2. Malgré cela, il n'a pas pu savoir comment l'utiliser ni quand le début officiel de son utilisation. En parlant du projet 3, un autre participant confirme également « *à ce moment, on ne sait pas si on continue à imprimer des factures ou non ? si on va les enregistrer dans un dossier, est-ce que les autres vont le faire aussi... donc c'est des choses qui ne sont pas claires pour l'instant* ».

D'un autre côté, nous avons pu observer durant le lancement du projet 1 que l'entreprise était confrontée à une forte incertitude. Dans ce sens nous avons pris une note d'observation lors d'une réunion liée à ce projet, qu'un responsable disait en parlant des employés : « *on ne sait pas quelles seront les réactions* ». Dans le même sens, un participant nous a confirmé que « *on sait pas quels seront les résultats* », tandis qu'un autre a mentionné « *facteurs inconnus ou difficiles à évaluer* », il fait référence aux facteurs liés aux changements induits par la réalisation du projet 1.

4.2.3.3 Thème 3 : résistance aux changements organisationnels

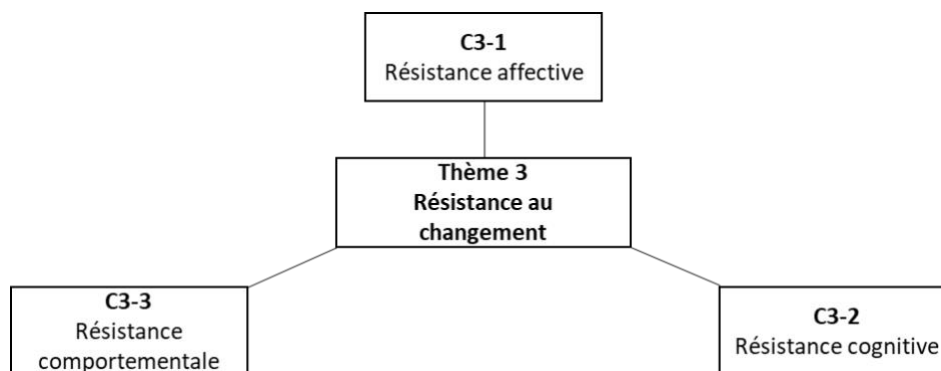
Le troisième thème identifié lors de notre analyse est **la résistance au changement**, celui-ci est identifié également en se basant sur un raisonnement déductif, car il constitue un facteur présent dans le cadre conceptuel de la thèse. Toutefois, en se basant sur les données collectées, ce thème renvoie, d'une manière générale, aux difficultés et aux défis qui empêchent l'adoption des changements organisationnels chez les employés.

Pour interpréter ce thème, nous avons utilisé des codes émergents directement à partir des données collectées ainsi que ceux qui sont tirés à partir de la littérature. À titre d'exemple, en nous basant sur l'étude de Brandes et Lai (2022), nous avons identifié comme codes liés à ce thème : « *le silence, les réponses évasives et distrayantes... un langage corporel et des gestes implicites comme indicateurs de résistance tels que la voix et le ton, l'expression faciale et la respiration* » (p. 673).

Ce thème se compose de trois catégories principales, à savoir : la résistance cognitive, la résistance comportementale et la résistance affective. Nous présentons chacune en détail ci-dessous.

Figure 33

Synthèse des catégories de codes liées au thème 3 « résistance au changement »



Catégorie 3-1 : La résistance affective

La première forme de la résistance que nous avons pu observer est **la résistance affective**, selon les données collectées, elle se résume aux sentiments négatifs associés au changement. Dans ce sens, un responsable déclare qu'il remarque « *un peu de la tristesse en discutant avec nos employés sur les manières de procéder à ces nouvelles technologies [projets 2 et 5]* ». Il ajoute ultérieurement : « *oui, effectivement, on a remarqué beaucoup de symptômes d'anxiété, surtout au début de l'implémentation du 2e projet* ». D'un côté, un participant nous a mentionné « *j'ai eu des cauchemars en pensant à ces changements* ». Tandis qu'un autre responsable nous a mentionné qu'envers certains projets, il avait une forte résistance affective, plus précisément : « *les projets 1, 4 et le 6, je peux dire oui euh j'ai un peu de l'anxiété* », il explique davantage « *quand je parle de mon projet numéro 4, que je sais qu'il va avoir des nouveaux frais, il va avoir besoin d'engager plus de gens... c'est toujours difficile au niveau financier, donc oui j'ai quand même une certaine anxiété en pensant à ce projet* ».

D'un autre côté, durant notre observation, nous avons pris en note une déclaration d'un employé qui était en colère, en disant : « *si l'entreprise m'oblige à utiliser cette nouvelle technologie [projet 2], je prendrai ma retraite automatiquement* ». Dans ce sens, son responsable a déclaré « *ils ont peur de ne pas être en mesure d'appliquer les consignes des projets de changement* ».

Catégorie 3-2 : La résistance cognitive

La deuxième dimension de la résistance que nous avons observée durant notre collecte de données est **la résistance cognitive**. Il s'agit d'une forme de résistance manifestée lorsque les destinataires du changement pensent qu'ils manquent des connaissances et des compétences nécessaires pour s'adapter aux nouvelles façons de faire. Dans ce sens, durant la collecte des données, un participant nous a mentionné « *je pense que je n'étais pas en mesure de suivre la croissance de l'entreprise je n'ai pas les compétences pour cela* ». Tandis qu'un autre participant a déclaré « *les nouvelles*

*tâches me causent beaucoup de stress et d'anxiété, je **me sens souvent dépassé** ». Il ajoute « je dirais de peut-être **pas être capable** de m'adapter à puis de performer comme il faudrait ».*

Nous avons pu observer cette forme de résistance dans les comportements de certains employés de l'entreprise. Plus précisément, durant notre observation, nous avons pris une note d'une déclaration d'un employé pendant une formation liée au projet 2 « *est-ce qu'il me faut un ordinateur pour faire ça ? si oui, oublie ça, ça ne marchera jamais avec moi, je pense seulement à ma retraite* ». Nous avons également pris une deuxième note dans ce sens : « *certain employés ne sont pas à l'aise avec la technologie, la chose exigée par le projet 2* ».

Finalement, un responsable nous a fait parvenir son interprétation des gestes et comportement des employés. Il a dit « *beaucoup d'employés n'arrivent pas à utiliser l'application [projet 2] à cause d'un manque de compétences et connaissances dans l'utilisation des nouvelles technologies* ». Il a ajouté « *ils ont peur de ne pas être en mesure d'appliquer les consignes des projets de changement* ». Finalement, nous avons pris la note d'observation suivante : « *beaucoup d'employés n'arrivent pas à utiliser l'application [projet 2] à cause d'un manque de compétences et connaissances dans l'utilisation des nouvelles technologies* ».

Catégorie 3-3 : La résistance comportementale

La résistance comportementale est considérée comme la forme la plus courante de la résistance et la plus facile à observer. Elle se résume dans les gestes et les comportements entravants l'aboutissement d'un changement. Durant notre collecte des données, nous avons pu observer différentes formes de résistance comportementale, principalement, le contournement, la rétention d'information, le rejet et le refus du changement. Nous avons également observé, en lien avec les projets 2, 3 et 5, et à plusieurs reprises, que certains employés utilisaient encore les anciennes méthodes de travail, plutôt que les nouvelles mentionnées dans les projets de changement.

De plus, en procédant aux entretiens, un participant nous a mentionné en discutant de sa propre résistance comportementale « *puis utilisation 0 papier [projet 3] c'est quand même ardu comme implantation puisqu'on a toujours fonctionné de cette façon-là, donc c'est un petit peu plus difficile* ». Un autre participant déclare, en lui demandant s'il se conforme aux directives liées au projet 3 : « *je n'ai pas mis en place nécessairement la requête pour minimiser l'impression* », il ajoute « *parfois juste question de l'oubli* ».

Un troisième participant nous a mentionné en justifiant sa résistance « *de temps en temps je préfère utiliser l'une des anciennes méthodes* ». Ensuite, un responsable nous a mentionné en parlant des comportements de résistance des employés au projet 2 « *plusieurs employés remplissent très mal leurs bons de travail, en omettant de mettre la date, l'heure, le nom du client ou bien ne remplissent aucun bon de travail* ». Tandis qu'un autre membre de la direction a déclaré que certains des employés « *ont refusé complètement d'utiliser la nouvelle solution informatique [projet 2] sans présenter pourquoi* ». Ultérieurement, il ajoute « *nous avons remarqué beaucoup de contournements et des refus envers les changements proposés par ce projet [2]* ».

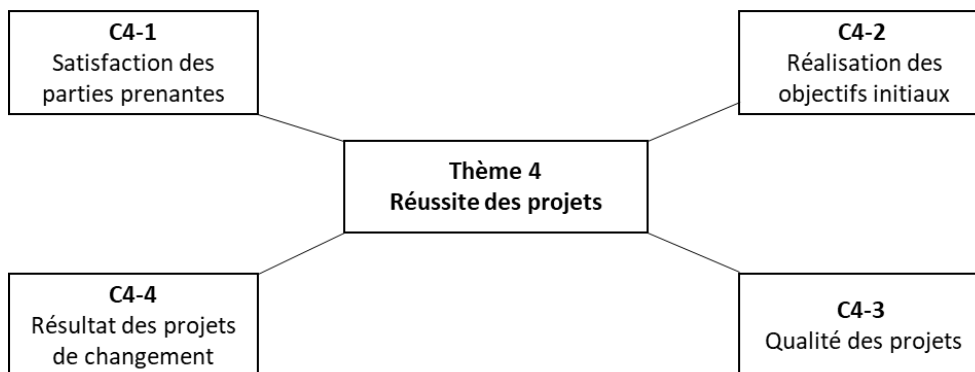
4.2.3.4 Thème 4 : réussite des projets de changement

Le quatrième thème identifié lors de notre analyse est **la réussite des projets de changement**, en nous basant sur le facteur (Y) du cadre conceptuel nous avons pu identifier le présent thème. Toutefois, pour l'interpréter, nous avons utilisé des codes émergents directement à partir des données collectées ainsi que ceux qui existent dans la littérature.

Ce thème est composé de quatre catégories principales, à savoir : les résultats des projets de changement, la réalisation des objectifs initiaux, la satisfaction des parties prenantes, et, finalement, la qualité des projets. Ces catégories nous permettent de mieux comprendre les différents axes qui contribuent au jugement de la réussite des projets de changement étudiés. Nous présentons chacune en détail ci-dessous.

Figure 34

Synthèse des catégories de codes liées au thème 4 « réussite des projets de changement organisationnel »



Catégorie 4-1 : La satisfaction des parties prenantes

La première catégorie liée au présent thème est **la satisfaction des parties prenantes**, qui représente un critère important de la réussite des projets en général, et les projets de changement organisationnel en particulier. Durant notre phase d'observation, nous avons pu constater que la satisfaction des principales parties prenantes représente un critère central pour déterminer la réussite des projets. Dans ce sens, un responsable nous a exprimé sa satisfaction envers les projets de changement, en disant « *je pense que jusqu'à maintenant les changements qu'on a faits sont tous bons* ». Il ajoute plus tard « *plusieurs personnes ont bien aimé les résultats des projets, on a réglé beaucoup de problèmes* ». Toutefois, nous avons pris en notes d'observations en discutant avec des employés, que certains d'entre eux ont exprimé des inquiétudes par rapport à l'implémentation des projets 2, 3 et 5. Ils ont mentionné leur désaccord avec le changement induit par ces projets et ont manifesté leur insatisfaction.

Catégorie 4-2 : La réalisation des objectifs initiaux

La deuxième catégorie liée au présent thème est **la réalisation des objectifs initiaux**, cette catégorie reflète l'alignement entre les objectifs initiaux pour lesquels l'entreprise a lancé les projets et les résultats des projets. Elle représente un point central pour

évaluer la réussite des projets. Plus précisément, les participants ont évalué cette réussite en fonction de la capacité du projet à atteindre les buts fixés au départ. Dans les cas où les objectifs se sont pleinement réalisés, les participants ont décrit une réussite claire.

Dans ce sens, un responsable nous a mentionné en discutant de la mesure de la réussite des projets « *si c'est le projet répond à nos objectifs initiaux ou non* », il précise en discutant du projet 1 « *on avait un retard d'une année par rapport à notre planification, par contre nous étions satisfaits des résultats de ce projet* ». Il ajoute ultérieurement « *si je reviens à mon projet 1, je trouve que ça commence à bien aller... je trouve qu'on... commence à voir les résultats* ». Tandis qu'un autre répondant nous a mentionné : « *notre principal critère d'évaluation est le respect des objectifs stratégiques pour lesquels nous avons lancé les projets* ».

Finalement, un autre participant nous a mentionné « *on lance des nouveaux projets, c'est toujours dans le but d'améliorer le travail soit des employés d'administration soit des employés de terrain* ». Il a ajouté plus tard « *malgré les retards, tous les objectifs initiaux ont été atteints, ce qui montre que nous avons un véritable succès* ».

Catégorie 4-3 : La qualité des projets

La troisième catégorie liée au présent thème est **la qualité des projets**. Cette catégorie a émergé comme un indicateur essentiel de la réussite des projets. Elle fait référence à la manière dont les projets de changement peuvent être jugés et évalués tout au long de leur mise en œuvre. Plus précisément, selon les données collectées, elle consiste à l'ensemble de critères qui permettront de déterminer si le projet a réussi ou il a échoué. Les participants ont mis en avant plusieurs critères de qualité des projets de changement organisationnel.

Dans ce sens, un responsable nous a mentionné que « *nous avons jugé cet élément [la qualité] par le niveau d'utilisation et d'adoption des livrables des projets par les personnes concernées* ». Dans le même sens, un autre participant nous mentionne en

discutant du projet 3 « *on ne le [niveau de qualité] mesure pas nécessairement par écrit mais on le voit au travail qu'on accomplit* ». Un autre responsable nous a mentionné en discutant de l'ensemble des projets d'une manière générale que le principal critère de qualité était la réalisation des objectifs. Il précise : « *notre principal critère est le respect des objectifs stratégiques pour lesquels nous avons lancé les projets* ». Dans le même sens, un autre participant nous a mentionné qu'« *un projet qui atteint ses objectifs va être nécessairement de qualité* ».

Catégorie 4-4 : Les résultats des projets de changement

La quatrième catégorie liée à ce thème est **les résultats des projets de changement**. Cette catégorie fait référence aux conséquences concrètes et pratiques des initiatives de changement organisationnel menées par l'entreprise. Les personnes interviewées ont souvent lié la réussite des projets à leurs résultats concrets. Certains participants ont évoqué l'importance du gain de productivité et d'efficacité comme un critère pour évaluer les résultats des projets 2, 3 et 5. Dans ce sens, un responsable nous a mentionné en discutant de ces trois projets « *les agents du bureau ont pu remarquer que les changements ont impacté leur quotidien plus ou moins d'une façon positive* ».

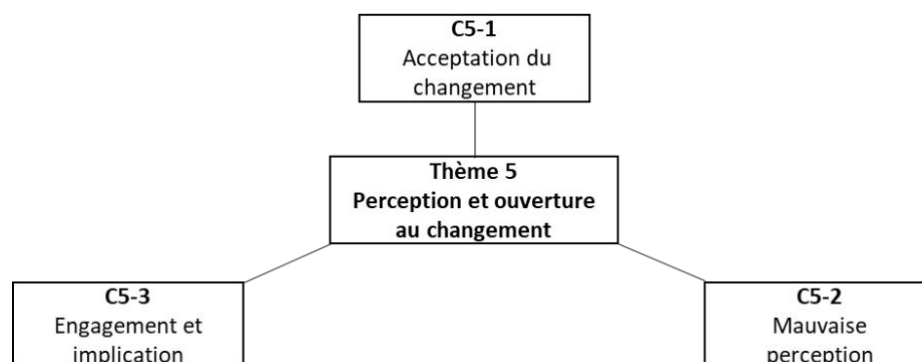
4.2.3.5 Thème 5 : perception et ouverture au changement

Le cinquième thème identifié lors de notre analyse de données est **la perception et l'ouverture au changement**. Nous avons identifié ce thème en nous basant sur les données collectées, principalement par l'observation et les entretiens. En résumé, ce thème regroupe l'ensemble des données liées au point de vue des parties prenantes par rapport au changement ainsi que leur perception de celui-ci.

Ce thème est composé de trois catégories principales, à savoir : l'acceptation du changement, la mauvaise perception et l'engagement et l'implication. Nous présentons chacune en détail ci-dessous.

Figure 35

Synthèse des catégories de codes liées au thème 5 « perception et ouverture au changement »



Catégorie 5-1 : L'acceptation du changement

La première catégorie du présent thème est **l'acceptation du changement** par les parties prenantes. Cette catégorie regroupe les codes en lien avec l'état d'ouverture des parties prenantes envers le changement. Dans ce sens, un participant impliqué dans les six projets nous a mentionné en discutant de l'ensemble des projets de changement « *pour moi personnellement ce n'était pas compliqué de suivre les consignes* », il ajoute « *on aime ça le changement on aime ça porter des améliorations à l'entreprise* ».

D'autres participants manifestent un comportement d'ouverture envers le changement, même si celui-ci augmentera leur charge de travail. Dans ce sens, l'un d'eux nous a mentionné en discutant du projet 4, il « *ne va pas alléger le travail de personne, il va créer plus de travail, mais il va nous permettre dans le fond de travailler à moindre coût* ».

Dans le même sens, un responsable décrit l'acceptation du changement avec la compréhension des raisons pour lesquels le changement a été lancé ainsi que l'ouverture à celui-ci. Il mentionne que le personnel administratif était ouvert en disant « *je pense que tout le monde dans le bureau [fais référence au personnel administratif] était d'accord avec la pratique et était ouvert au changement [projet 3]* ». Il ajoute

dans le même sens « *si je parle de... [projet 5] je pense que oui, au niveau administratif les gens comprennent bien le pourquoi puis comprennent la nécessité d'apporter ces nouveaux outils-là dans l'entreprise* ».

Un autre responsable termine son discours avec la nécessité de faire comprendre aux gens la raison derrière le changement. Il précise « *c'est toujours dans le but d'améliorer le travail soit des employés d'administration soit des employés de terrain* ».

Catégorie 5-2 : La mauvaise perception

La deuxième catégorie du présent thème est la **mauvaise perception** que les parties prenantes ont par rapport au changement. Par exemple, un participant perçoit le projet 3 comme une perte de temps malgré tous les bénéfices escomptés du projet. Il nous a mentionné que « *j'avoue que dû aux nombreuses tâches pour moi c'est quand même plus une perte de temps de faire du zéro papier [projet 3]* ». Il ajoute plus tard « *puis utilisation 0 papier [projet 3] c'est quand même ardu comme implantation puisqu'on a toujours fonctionné de cette façon-là, donc c'est un petit peu plus difficile* ».

D'autres participants perçoivent les projets de changement comme une augmentation inutile de la charge de travail. Dans ce sens, un participant nous a mentionné en discutant des projets de changement « *pour moi c'est un peu découragement de me dire qu'il fallait que je fasse une autre chose de plus* ». Il ajoute « *plusieurs fois j'ai eu de la frustration en pensant que j'ai d'autres tâches à faire en plus de la charge de travail actuelle* ». Un responsable de l'entreprise décrit la perception de certains destinataires du changement par « *ils ont toujours l'impression qu'on leur fait faire plus de tâches* », il ajoute également « *pour eux c'est une perte de temps* ».

Catégorie 5-3 : L'engagement et l'implication

La troisième catégorie du présent thème est **l'engagement et l'implication** des principales parties prenantes. Cette catégorie fait ressortir l'importance du rôle joué par les personnes concernées par les projets de changement organisationnel. Plusieurs

interviewés ont souligné la nécessité d'un engagement fort des employés pour réussir les projets de changement. Plus précisément, ils mentionnent la participation aux activités liées aux projets et la volonté de suivre et adopter les nouvelles pratiques comme les deux facteurs primordiaux de l'engagement des employés. Dans ce sens, un responsable nous a mentionné en discutant des projets 2 et 4 : *« c'est hyper important que les gens sachent pourquoi ils vont faire... comme ça ils seront mieux engagés à le faire »*.

Dans le même sens, nous avons trouvé également que l'implication des employés dans la gestion des projets de changement aide à augmenter leur engagement. Selon les notes enregistrées pendant notre phase d'observation des activités d'accompagnement, certaines personnes ont exprimé une participation active dans les formations et les séances d'accompagnement. Ces personnes ont pris des initiatives pour se former et proposer des solutions adaptées à l'implémentation des projets. Ce qui témoigne un degré élevé d'implication. Dans ce sens, un participant nous a mentionné *« j'étais impliqué dans tous les projets »*. Il ajoute par la suite *« ce qui m'a facilité l'adoption des nouvelles pratiques »*, tandis qu'un autre participant a déclaré *« je n'attendais pas à ce que toutes les directives viennent de la direction, dès que je trouve une façon pour éliminer l'impression du papier [projet 3], je partage avec tous mes collègues incluant les responsables de l'entreprise »*. Finalement un participant nous a mentionné *« on m'a demandé si j'avais des solutions si j'avais des propositions »*. Dans le même sens, un autre a mentionné *« à chaque fois les membres de la direction me posent la question qu'est-ce que je pense et si j'ai des améliorations à proposer »*.

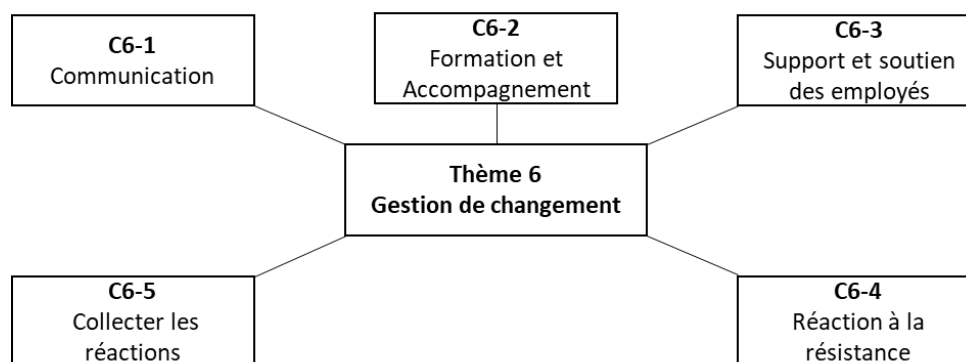
4.2.3.6 Thème 6 : Gestion de changement

Le sixième thème identifié dans la présente recherche est **la gestion de changement**, celui-ci est identifié en amont de l'analyse. Il représente l'élément (X2) du cadre conceptuel. Toutefois, il est enrichi avec les données collectées. La gestion de changement est un élément crucial pour augmenter les chances de la réussite des projets de changement organisationnel.

Ce thème regroupe cinq catégories principales, à savoir : la communication, la formation et l'accompagnement, le support et le soutien des employés, la gestion des situations de résistance et finalement la collecte des commentaires et réactions des destinataires du changement. Dans les sections suivantes, nous présentons les catégories abordées par les participants, ainsi que nos notes d'observation et d'analyse de documents.

Figure 36

Synthèse des catégories de codes liées au thème 6 « gestion de changement »



Catégorie 6-1 : La communication

La première catégorie liée à la gestion de changement est **la communication**, cette catégorie regroupe les données collectées en lien avec l'ensemble des activités de communications effectuées dans le cadre des projets de changement. Selon nos observations, tous les participants ont souligné que des communications claires et régulières sont **indispensables** pour augmenter l'engagement des employés et les chances de réussite des projets.

Un responsable a insisté sur la nécessité d'une communication constante en expliquant que « *les employés ont eu un accès en permanence à la nouvelle façon de procéder* » concernant les pratiques liées à un projet de changement. Il a ajouté : « *nous essayons de communiquer toujours avec nos employés au sujet de tous ces changements* ». Cette

approche a permis aux employés de mieux comprendre les changements et de s'y adapter de manière progressive.

De plus, la direction a jugé la participation des employés à différents stades du projet comme étant essentielle. Un autre participant a déclaré : « *nous avons communiqué avec nos employés qui sont impliqués à différents stades et à différents niveaux de chaque projet* », soulignant ainsi l'importance d'une communication adaptée à chaque étape du processus de changement. Un troisième responsable a souligné l'impact positif de cette pratique sur la compréhension globale des employés : « *avec ces communications qu'on a faites avec nos employés, on remarque que les employés comprennent bien la nécessité et l'importance de ces projets* ».

Les réunions régulières ont également joué un rôle clé dans la diffusion des informations sur les projets en cours. Par exemple, un participant a expliqué que des réunions hebdomadaires étaient organisées pour informer les employés administratifs sur les nouveaux projets : « *tous les mercredis, on a toujours une réunion pour discuter des projets qui s'en viennent et sur quoi on doit travailler* ». Ces échanges, bien que parfois indirects, ont permis d'assurer un flux constant d'informations au sein de l'organisation.

Toutefois, certains participants ont relevé des lacunes dans les processus de communication, notamment en ce qui concerne le contact direct avec la direction de l'entreprise. Comme l'a mentionné un participant en discutant du projet 2 « *la communication c'est fait par les contremaîtres* ». Un autre participant mentionne que les efforts ont été minime dans son cas, il a précisé « *c'était une communication qui a été un peu indirecte* ». Finalement, un autre participant a mentionné ce manque par rapport au projet 3 « *on ne s'est pas assis pour vraiment discuter du projet [projet 3] et de notre objectif, qui était de devenir une organisation sans papier* ». Un responsable a dû compenser cette lacune par des communications et formations quasi quotidiennes : « *j'essaye de passer des communications, informations et des formations quasiment à*

chaque jour dès que je trouve une nouvelle façon pour contourner l'impression du papier ».

Catégorie 6-2 : Formation et accompagnement

La deuxième catégorie liée au présent thème est **la formation et l'accompagnement** des employés pendant les projets de changement. Nous avons identifié cette catégorie comme un élément de la gestion de changement favorisant la réussite des projets. Selon nos notes d'observation, cet accompagnement prend plusieurs formes. Nous avons pu observer, premièrement, des formations structurées et non structurées sur les nouvelles pratiques liées aux projets de changement. Dans ce sens, un participant nous a mentionné *« on a eu des discussions et des formations non structurées avec l'ensemble de nos employés »*. Les cadres intermédiaires ont joué également un rôle central dans le volet des formations. Premièrement, l'entreprise a testé certaines pratiques liées au projet 2 en formant, d'un côté, les chefs d'équipe. Dans ce sens, un responsable nous a confirmé *« on a donné ces informations-là [les instructions et les nouvelles pratiques liées au projet 2] aux contremaîtres on a fait de la formation avec eux »*.

D'un autre côté, ils ont animé des formations au profit des nouveaux recrutés et surtout les opérateurs du terrain, dans ce sens, un responsable nous confirme qu'il a assuré des formations aux chefs d'équipes *« pour qu'ils montrent à leur équipe »*. Un autre participant a témoigné, également, qu'*« un formateur a fait la formation avec les employés pour leur montrer comment le logiciel fonctionnait [projet 2] »*.

Deuxièmement, l'entreprise a mené des ateliers de mise en situation afin de s'entraîner à pratiquer les nouvelles directives liées aux projets. Dans ce sens, un participant nous a mentionné *« nous avons planifié des rencontres avec des employés pour justement leur montrer comment l'utiliser [projet 2] »*. Troisièmement, un accompagnement, sous forme de disponibilité des responsables tout au long des projets, est offert pour répondre aux questions et préoccupations des employés. Dans ce sens, un responsable

nous a mentionné en discutant de la disponibilité de l'équipe de gestion des projets pour répondre aux employés « *on a de demeuré là disponible en tout temps* ». Il ajoute plus tard en discutant de l'accompagnement du projet 2 « *nous avons pris des initiatives et des mesures rassurantes pour les employés en premier temps* ».

Catégorie 6-3 : Le support et le soutien des employés

La troisième catégorie liée au présent thème concerne **le support et le soutien des employés** par la direction et les responsables de l'entreprise. Cet élément a été largement cité comme un facteur déterminant pour la réussite du changement. Un responsable de l'entreprise nous a confirmé que son support et soutien commencent dès les premières phases des projets de changement. Il mentionne « *la direction essaye toujours de premièrement rassurer les employés qui sont résistants* ». Ensuite, il mentionne que, parmi ses objectifs du support est « *est de simplifier à tous la tâche* ». Un participant décrit le support reçu de l'entreprise en disant « *je comprends que l'entreprise fait des efforts pour nous soutenir* ». Dans le même sens, un autre participant nous a mentionné « *parfois, l'entreprise organise des séances de formation et des communications* ». Tandis qu'un autre participant nous a mentionné en réponse à la question s'il a eu du support de la direction durant les changements « *l'entreprise fait des efforts pour nous soutenir* ».

Catégorie 6-4 : Réaction à la résistance (la gestion des situations de la résistance)

La quatrième catégorie liée à ce thème regroupe **les réactions envers les situations de la résistance**. Cette catégorie regroupe l'ensemble des actions menées par l'entreprise pour gérer et résoudre les problèmes liés à la résistance aux changements, qui constituent souvent des obstacles à l'implémentation des projets de changement.

Nous avons pu observer des actions et des pratiques pour faire face à la résistance au changement. Ces actions varient selon les situations, ainsi qu'elles sont menées d'une manière proactive ou réactive. Pour le premier type, nous avons pu observer des actions comme les formations, l'accompagnement personnalisé des employés, la surveillance

de la productivité et d'absentéisme. En ce qui concerne le deuxième type, nous avons pu observer des mesures disciplinaires, comme les avertissements verbaux et écrits. Toujours selon nos notes d'observation, les responsables des projets de changement pensent que ces actions permettent d'éviter les conséquences négatives de la résistance.

Dans ce sens, un responsable nous a mentionné que, face à une situation de résistance liée au projet 5, « *on a dû s'adapter pour la situation* ». Dans ce sens un responsable nous a mentionné « *je comprends bien que les individus ont tendance à résister face au changement* ». Il ajoute que « *la direction essaye toujours de premièrement rassurer les employés qui sont résistants* ». Dans le même sens, un autre responsable a mentionné : « *nous avons pris des initiatives et des mesures rassurantes pour les employés en premier temps* ».

Catégorie 6-5 : La collecte des commentaires et réactions

La cinquième catégorie liée au présent thème est **la collecte des commentaires et réactions** des employés impliqués dans les projets de changement. Il s'agit ici d'un ensemble de pratiques visant à ajuster les activités de la gestion de changement au fur et à mesure d'implémenter des changements. Cette catégorie a émergé dans les données collectées. Selon celles-ci, la collecte des commentaires et réactions (a) favorise une communication bidirectionnelle, (b) fournit à l'entreprise une compréhension de la perception des employés envers les changements, ainsi que (c) met en évidence les préoccupations des employés envers le changement.

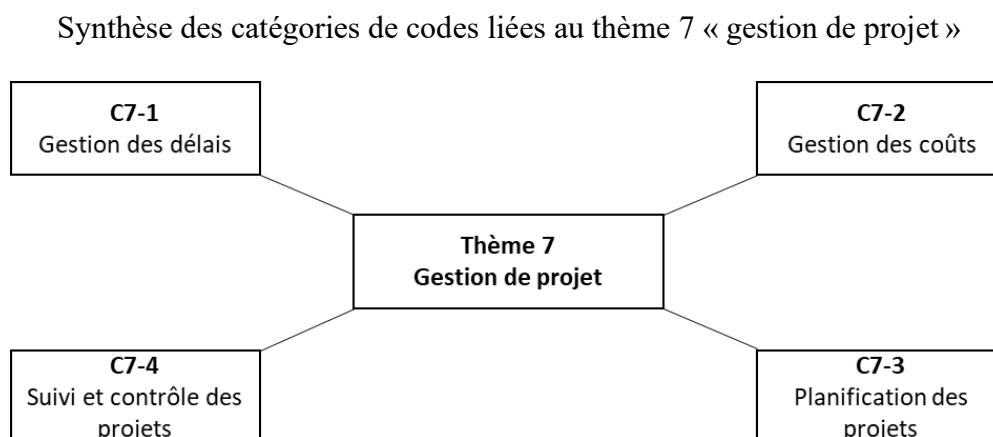
Un responsable nous a mentionné que les réactions des employés étaient collectées pour « *autant les employés d'administration que les employés de terrain* ». Il ajoute que l'objectif global, en ce sens, est « *d'aller chercher ces réactions et ces commentaires... afin d'anticiper la résistance et réajuster notre approche de gestion du changement* ». De plus, nous avons pu observer que les destinataires des changements soulignent l'importance pour les membres de la direction de l'entreprise de les écouter et de les impliquer dans les décisions et activités liées aux projets.

Parmi les outils utilisés par la direction de l'entreprise, nous avons pu observer principalement des réunions et des rencontres d'équipe. Ces rencontres ont eu lieu après les activités d'accompagnement pour analyser les réactions des employés envers l'activité d'accompagnement et prendre les décisions au besoin. Dans ce sens, un responsable nous a mentionné « *on collecte ces informations-là on essaie d'expliquer à nos employés que ces changements-là dans le fond ils ont seulement qu'un but, c'est de faciliter le travail* ».

4.2.3.7 Thème 7 : gestion de projet

Nous avons identifié le septième thème en nous basant sur sa présence au niveau du cadre conceptuel. Il s'agit de l'élément (X1) du premier facteur (X). Il englobe la présence des pratiques de gestion de projet mobilisées par l'entreprise partenaire afin de réussir ses projets de changement. Plus précisément, la gestion des délais et des coûts, la planification des projets et le suivi et contrôle des projets.

Figure 37



Catégories 7-1, 7-2 et 7-4 : Gestion et contrôle des coûts et des délais

Dans la présente section, nous présentons trois catégories liées au thème gestion de projet, à savoir : **la gestion des délais**, **la gestion des coûts** et **le contrôle et suivi des projets**. La raison pour laquelle nous les présentons ensemble réside dans leur forte

liaison. Autrement dit, quand les participants mentionnent la gestion des coûts, ils mentionnent d'une manière explicite ou implicite le contrôle des coûts. La même chose s'applique à la gestion des délais. Pour cela, nous présentons ici la mobilisation des pratiques liées à la gestion des coûts et celles de la gestion des délais ainsi que leurs contrôles en lien avec les projets de changement.

Selon les données collectées, la gestion des coûts et des délais était une préoccupation centrale des membres de la direction. Ces derniers essayent d'adopter une approche proactive en élaborant des budgets et des calendriers de projet afin de respecter les exigences des projets et améliorer leurs chances de réussite. Dans ce sens, un participant nous a mentionné en lien avec la gestion de l'ensemble des projets qu'« *il est nécessaire de planifier et de suivre les coûts* », il ajoute « *nous avons fait un suivi si on respecte toujours nos délais ou non* ».

Selon nos observations, nous avons pu identifier que, parmi les pratiques utilisées pour la gestion des coûts est l'analyse des écarts de coûts et de délais. Un responsable nous a mentionné que le projet 1 « *a dépassé le délai qu'on voulait et à cause de ça, cela a coûté plus d'argent* ». Il ajoute plus tard que, pour certains projets qui sont toujours en cours d'exécution, « *mais comme les projets ne sont pas nécessairement encore terminés, Ben l'évaluation des coûts n'est peut-être pas encore totalement définie* ». Un autre participant a mentionné en lien avec le même projet que « *les délais sont beaucoup plus longs que ce qu'on avait imaginé au départ* » il ajoute « *il y avait une planification qui n'a pas été respectée* ».

Catégorie 7-3 : Planification des projets

La présente catégorie concerne la mobilisation des pratiques de **planification des projets** de changement. Selon les données collectées, la planification aide les responsables à anticiper les risques ainsi que d'organiser toutes les activités liées aux projets pour éviter les imprévus. Dans ce sens, un responsable décrit l'implémentation du projet 4 avec « *il y a eu toujours un papier de plus à fournir, une étude de plus, des*

sous de plus ». Dans ce sens un participant nous a mentionné également que la planification des projets a commencé à partir de l'identification des problèmes à résoudre. Il précise « *en premier lieu on essaie de soulever les problématiques qui persistaient depuis plusieurs années pour voir ce que sont nos besoins ensuite évaluer les possibles solutions à mettre en place* ».

Selon nos notes d'observation, l'entreprise partenaire met en place des pratiques de planification structurées et non structurées pour gérer les projets de changement.

D'un côté, nous avons pu observer l'utilisation des pratiques de planification structurée telles que le standard PMBOK® les décrit. Celles-ci incluent l'élaboration des chartes de projets, la structure de découpage des projets, ainsi que l'utilisation des outils, comme des diagrammes de Gantt. Dans ce sens, un participant a mentionné en lien avec le projet 5 « *on a créé un ensemble de diagrammes de Gantt pour pouvoir se situer dans le temps et suivre notre avancement* ». Un autre a déclaré « *il est nécessaire pour nous de planifier, de suivre nos coûts et de ne pas dépasser les délais et les deadlines* ».

De l'autre côté, nous avons pu observer l'utilisation des pratiques de planification non structurée. Un participant nous a mentionné en ce sens « *pour ce qui est de projet 3 par exemple on avait une planification non structurée plutôt dans ce sens où à chaque fois qu'on trouve une amélioration qu'on peut utiliser pour éviter d'imprimer du papier on le partage entre nous* ». Un autre participant a confirmé cela, en disant : « *mais on n'avait pas une vraie planification structurée* ». Finalement, un troisième participant confirme que « *oui, on a une planification, mais ce n'était pas nécessairement décrite sur papier avec des étapes très déterminées* ».

4.2.3.8 Thème 8 : Gestion des tensions

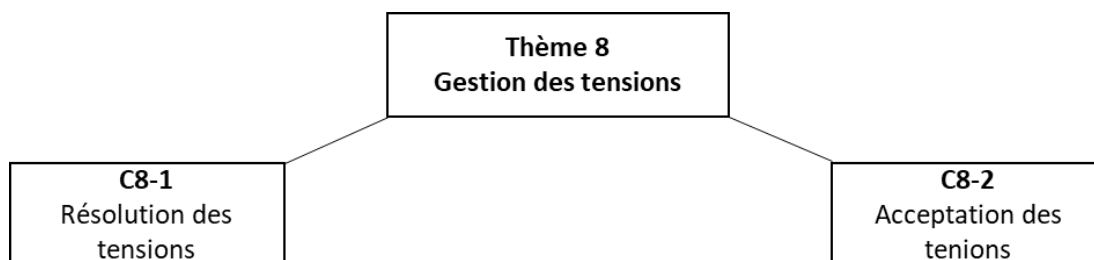
Le huitième thème identifié lors de notre analyse est **la gestion des tensions**, celui-ci est identifié en suivant sur un raisonnement déductif, car il constitue le facteur (Z) du cadre conceptuel. Toutefois, en se basant sur les données collectées, ce thème reflète les pratiques menées par les gestionnaires pour faire face aux tensions entre les exigences

et les contraintes de la planification et du contrôle et celles du côté humain du changement. Autrement dit, entre les pratiques courantes de la GP et celles de la GC. Pour interpréter ce thème, nous avons utilisé des codes émergents directement à partir des données collectées ainsi que ceux qui existent dans la littérature.

Le présent thème regroupe deux catégories principales, premièrement, l'acceptation des tensions et, deuxièmement, la résolution des tensions.

Figure 38

Synthèse des catégories de codes liées au thème 8 « gestion des tensions »



Catégorie 8-1 : La résolution des tensions

Tout d'abord, la **résolution des tensions** est le premier groupe de pratiques qui favorise plutôt le choix d'un pôle en faveur de l'autre. Selon notre collecte des données, nous avons pu remarquer trois types de pratiques, à savoir : la séparation temporelle, la séparation spatiale et la sélection d'un pôle. Dans un premier temps, au niveau de la **séparation temporelle**, un participant nous a confirmé qu'ils ont pratiqué celle-ci en gérant le projet 1. Nous citons ces mots « *au début on a fait une planification non structurée et, ultérieurement on a investi plus dans les formations, l'accompagnement et d'élaboration de processus pour nos employés* ».

Dans un deuxième temps, en ce qui concerne la **séparation spatiale**, nous avons pu observer que, durant la gestion du projet 2, il y avait une personne chargée de la communication et la formation des employés, et une autre personne qui était chargée de planifier et de coordonner l'implémentation de ce projet. Dans ce sens, un

responsable nous a déclaré *« ce projet était particulièrement difficile comme implémentation, on avait une personne chargée de former nos employés et une autre pour planifier et contrôler son implémentation avant le deadline ».*

Finalement, dans un troisième temps, en ce qui concerne le **choix d'un pôle**, un responsable participant nous a confirmé que :

« C'est ma vision donc je pense que le côté humain est super important, il faut prendre le temps d'expliquer aux employés... les objectifs de chaque projet et d'expliquer où on s'en va avec ça, parce que si les employés ne suivent pas, le projet ne se réalisera pas, c'est mon avis ».

Il ajoute *« pour ce type de projet, on s'intéresse plus à favoriser la gestion de changement ».* Dans le même sens, un autre participant renvoie l'échec du projet 6 à l'élimination des pratiques de la gestion de changement durant la gestion de ce projet. Plus précisément, il a déclaré :

« En ce qui concerne ce projet [6], à date d'aujourd'hui c'est un échec pour l'entreprise, car nous n'avons pas investi dans l'accompagnement, le support et la préparation de nos employés au changement, nous avons concentré nos efforts dans la planification et le lancement rapide du projet ».

Catégorie 8-2 : L'acceptation des tensions

Ensuite, **l'acceptation des tensions** regroupe les pratiques qui favorisent l'exploitation des tensions au lieu de les écarter. Selon les données collectées, nous avons pu observer des pratiques durant la gestion des projets de changement menés par l'entreprise partenaire. Plus précisément, nous avons pu observer que les participants ont fait preuve **d'acceptation des tensions** en adoptant **une pensée paradoxale** et une **approche collaborative** pour exploiter et saisir les avantages des deux pôles opposés.

D'après la littérature, cette approche constitue « *une attitude positive* » (Poole et Van de Ven, 1989, p. 566) dans le traitement et la gestion des pôles opposés.

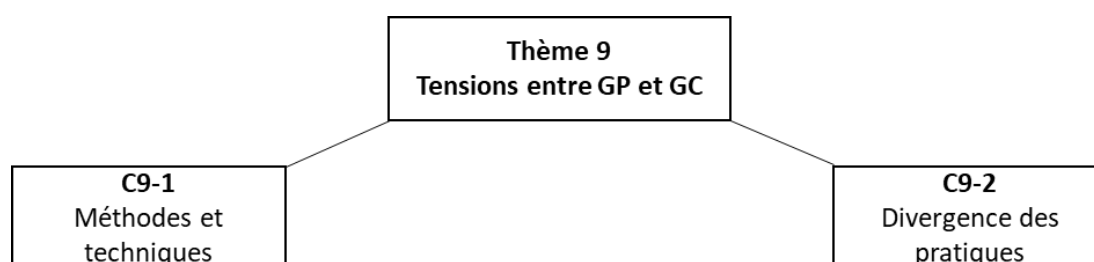
Dans ce sens, un participant nous a mentionné « *je dirais que ces deux [la GP et la GC] doivent travailler ensemble et en même temps, sinon on risque d'échouer* ». Il ajoute ultérieurement « *on sait déjà que ces 2 domaines sont vraiment importants pour réussir nos projets de changement* ». Un autre participant nous a mentionné « *absolument d'accord, on a besoin de concilier la gestion de projet et de changement pour réussir, il faut trouver un terrain d'entente entre les deux* ». De plus, durant notre phase d'observation, nous avons pu être présent durant des réunions préparatives aux activités de formation et d'accompagnement. Durant ces réunions, les membres de l'entreprise discutent de la nécessité de concilier leur besoin de respecter les délais fixés pour le projet 2 et la complexité de changer les habitudes et la façon de travail des employés en respectant le même délai.

4.2.3.9 Thème 9 : tensions entre GP et GC

Le neuvième thème identifié dans cette étude est **les tensions entre la GP et la GC**. Celui-ci est identifié en se basant sur un raisonnement déductif, plus précisément, à partir du premier facteur présent dans le cadre conceptuel (X). Toutefois, durant notre collecte des données, nous avons identifié des codes émergents directement à partir des données collectées. Nous présentons ci-dessous les catégories et les codes identifiés.

Figure 39

Synthèse des catégories de codes liées au thème 9 « tensions entre GP et GC »



Catégorie 9-1 : Méthodes et techniques

En se basant sur l'étape du codage, le premier point de tensions que nous avons pu identifier est **la divergence des méthodes et technique de chaque discipline**. Bien qu'ils soient complémentaires, parfois leurs pratiques sont divergentes. Plus précisément, d'après les données collectées, chaque projet de changement organisationnel étudié avait besoin des pratiques de la GP ainsi que celles de la GC en même temps.

a. Pratiques de la gestion de projet :

Durant notre étude empirique, nous avons pu observer que l'entreprise mobilise des pratiques de la GP pour gérer ses projets de changement. Plus précisément, la planification rigoureuse et structurée, la planification non structurée, le contrôle des délais et des coûts, l'analyse des écarts, les logiciels informatiques de la gestion de projet, les diagrammes de Gantt...

Dans ce sens, et durant les entretiens semi-directifs, un participant nous a parlé de la planification de l'implémentation du projet 2 en déclarant que *« c'était l'objectif au début, d'arriver à implémenter cette nouvelle solution [projet 2] avant le début de la saison du balayage printanier »*. Un deuxième déclare *« il est nécessaire pour nous de planifier, de suivre nos coûts et de ne pas dépasser les délais et les deadlines »*.

Tandis qu'un troisième mentionne *« durant notre réunion de démarrage... [le participant parle du projet 5], on a créé un ensemble de diagrammes de Gantt pour pouvoir se situer dans le temps et suivre notre avancement »*. Finalement, durant une réunion de suivi d'implémentation des projets 2 et 5, nous avons pris comme note : *« l'ensemble des personnes impliquées dans ces deux projets ont un consensus sur la nécessité de respecter les délais et les coûts tel que planifié au lancement des projets »*.

b. Pratiques de la gestion de changement,

Parallèlement à la mobilisation des pratiques de la GP, nous avons pu observer, également, la mobilisation des pratiques de la gestion et de l'accompagnement de changement. À titre d'exemple, la communication, le support et le soutien de la direction, la gestion de l'implication et de l'engagement des employés, la formation...

Un membre de la direction nous a mentionné, en parlant du projet 2 avec les employés, qu'« *on va essayer cette méthode-là, on va voir si ça va bien ou non, après cela on ajustera, vous me direz les pour et les contres, puis on ajustera en conséquence* ». Il nous confirme, par la suite, que pour réussir l'implémentation du projet, l'essentiel « *c'est surtout la communication avec nos employés* ». Il finalise sa phrase avec : « *on est demeuré là disponible en tout temps pour nos employés* ».

Un autre participant, impliqué dans tous les projets, a déclaré dans ce sens, « *nous avons planifié des rencontres avec des employés justement pour leur montrer comment l'utiliser [projet 2]* ». De plus, il déclare « *nous avons communiqué avec nos employés qui sont impliqués à différents stades et à différents niveaux de chaque projet* », il ajoute, « *vu qu'on travaille avec des êtres humains, à mon avis, la communication est essentielle* ».

De notre côté, nous avons pu assister et observer différents événements d'accompagnement du changement, comme des formations sur l'utilisation des solutions informatiques prévues aux projets 2 et 5. Nous avons pris comme note d'observation « *l'entreprise, à travers ses membres de la direction, organise des activités d'accompagnement du changement, comme les formations et la communication, parfois d'une manière structurée et parfois non structurée* ».

Catégorie 9-2 : Divergence des priorités

Les résultats montrent que les objectifs spécifiques de chaque discipline durant la gestion des projets de changements organisationnels sont différents. Cela mène à des

priorités divergentes. Dans ce sens, Putnam et al., confirment que les individus « *voient, ressentent, traitent cognitivement et même communiquent sur les tensions lorsqu'ils les vivent* » (2016, p. 68).

Durant notre observation, nous avons pu observer la divergence de priorités au niveau des pratiques mobilisées par l'entreprise. Plus précisément, selon les données analysées, la priorité de la GP est orientée vers **la réalisation des livrables** tout en respectant **les délais et les coûts** planifiés. Turner et Xue (2018) ont souligné ce point dans l'affirmation selon laquelle « *le succès de la gestion de projet consiste à fournir des résultats en termes de délais, de coûts et de qualité/performance* » (p. 784).

Dans ce sens, un participant nous a mentionné « *en ce qui concerne ce projet [projet 2] et à cause du début de la saison [la haute saison], le délai était notre principal critère de performance, le respect de Deadline était la top priorité pour ce projet* ». Tandis qu'un autre participant nous a mentionné en parlant du projet 1 : « *il nous a été nécessaire, plus d'autres choses, de planifier et de suivre les coûts* ».

Tandis que la priorité pour la gestion de changement consiste à augmenter l'implication et l'engagement des employés dans les initiatives de changement. Par exemple, un membre de la direction interviewé nous a mentionné que « *le plus important durant le changement est d'aller chercher les réactions et les commentaires des employés* », il précise que « *parmi mes rôles et responsabilités... étaient d'aller chercher ces réactions et ces commentaires* ».

Finalement, il ajoute que, pour lui, la raison du retard dans la réalisation du projet 2 était que « *certaines personnes n'ont pas simplement l'intérêt d'appliquer les changements demandés adéquatement* ». Durant notre entretien avec ce participant, nous avons pris une note « *le participant se focalise sur le rôle de l'accompagnement et la gestion de changement, plus que la GP, dans la réussite des projets de changement organisationnel* ».

Un autre participant met en évidence la communication pendant la gestion des changements, il déclare que « *nous essayons de communiquer **toujours** avec nos employés au sujet de tous ces changements* ». Dans ce sens de priorisation, un autre participant déclare « *par exemple pour le déroulement de ce projet [projet 3] j'essaie de passer des communications, informations et des formations **quasiment à chaque jour** dès que je trouve une nouvelle façon pour contourner l'impression du papier* ».

4.2.4 Affiner les thèmes et tester les propositions

La quatrième étape de l'analyse thématique, comme recommandée par Saunders et al. (2019), consiste à « **affiner les thèmes et tester les propositions** ». Cette étape est cruciale pour assurer que les thèmes identifiés sont pertinents, bien définis, et directement liés aux propositions de recherche. Elle « *résume toutes les découvertes et informations dérivées des données* » (Naeem et al., 2023, p. 5).

Comme expliqué précédemment, durant cette étape, nous avons révisé les thèmes, les codes et les verbatims. Nous avons pour objectif de combiner les thèmes qui ont les mêmes significations et de séparer ceux qui ont des codes portant des significations différentes ou ceux qui sont trop larges. Ensuite, nous avons aligné les thèmes finaux avec nos propositions de recherche et questions spécifiques. Nous voulons ainsi nous assurer que ces thèmes nous permettent de procéder à la validation ou au rejet des propositions de recherche et d'apporter des réponses aux questions de recherche.

À la section suivante, nous procédons à **la discussion des résultats** de recherche en lien avec chaque proposition. Pour ce faire, nous présentons les thèmes identifiés liés à chaque proposition (comme présenté au tableau ci-dessous), montrer comment ces thèmes soutiennent la proposition et finalement valider ou remettre en question la proposition étudiée. Selon Saunders et al., (2019), en suivant ces étapes, nous pouvons « ***avancer vers l'élaboration de conclusions valides/crédibles et bien fondées*** » (p. 659).

La section des résultats met en évidence les résultats obtenus de la phase de la collecte des données. Plus concrètement, en suivant l'approche de l'analyse thématique telle que présentée par Saunders et al., (2019) et nous avons pu obtenir neuf thèmes principaux qui serviront de base à l'analyse et à la discussion développées dans la section suivante, consacrée à la discussion des résultats et leurs liens avec la littérature existante.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Après la présentation détaillée des résultats de l'étude empirique, le présent chapitre a quatre objectifs principaux. Dans un premier temps, exposer la discussion des résultats et leurs liens avec la littérature existante. Dans un deuxième temps, présenter les réponses aux questions de recherche et discuter de l'atteinte des objectifs de celle-ci. Dans un troisième temps, exposer un éclairage à la problématique de recherche ainsi que les contributions managériales et théoriques de la thèse. Finalement, reconnaître quelques limites confrontées durant l'élaboration de la thèse et proposer des perspectives pour les recherches futures.

5.1 DISCUSSIONS

Rappelons que l'objectif de cette étude est de comprendre l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement organisationnel. Nous voulons aussi étudier le rôle modérateur de la gestion de ces tensions sur la relation entre ces tensions et la réussite des projets de changement. Pour cela nous avons posé, précédemment, deux questions principales Q1 et Q2.

- **Q1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?**
- **Q2 : comment les modalités de la gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?**

Le tableau 21 (pp. 146-147) présente un récapitulatif des relations entre objectifs généraux, objectifs spécifiques, questions et propositions de recherche.

En lien avec notre enquête pragmatique, nous ne pouvons confirmer, affirmer ou réviser les propositions de recherche qu'en utilisant les résultats de l'étude empirique et en analysant les données collectées. Les pragmatistes croient également que la confirmation ou le rejet des hypothèses se fait seulement à travers les conséquences pratiques d'une expérience (Lorino et al., 2010). Ils déterminent, ainsi, la valeur des théories et des résultats de recherche selon leurs contributions dans l'amélioration de la pratique (Saunders, Lewis, Thornhill, et al., 2019).

Dans ce sens, Saunders et al., (2019) confirment que le test des propositions est le seul moyen pour « *avancer vers la formulation de conclusions valables et d'une théorie explicative* » [Traduction libre] (p. 659). Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse thématique comme expliquée précédemment, nous discutons ci-dessous les thèmes identifiés, les groupes de codes et les codes associés à chaque thème, qui sont reliés à chaque proposition de recherche, puis, nous juxtaposons notre discussion avec la littérature existante. Car, selon Snyder (2019), les chercheurs doivent ancrer leurs travaux dans les connaissances déjà établies, en s'appuyant sur les avancées antérieures et en établissant des liens clairs avec la littérature existante, ce qui représente la pierre angulaire de toute démarche scientifique (Snyder, 2019).

Le tableau ci-dessous représente les thèmes utilisés pour la validation de chacune des cinq propositions de l'étude.

Tableau 35

Synthèse des liaisons entre les propositions de recherche et les thèmes de recherche

Proposition	Thèmes mobilisés
<p>P1-1 : <i>les tensions entre la GP et la GC (X) influent sur les niveaux de la résistance (W) dans les phases de changement organisationnel, de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective</i></p>	<p>Thème 1 : Manque d'implication et de motivation Thème 2 : Incertitude liée au changement Thème 3 : Résistance au changement Thème 5 : Perception et ouverture au changement</p>

Proposition	Thèmes mobilisés
	Thème 6 : Gestion de changement Thème 7 : Gestion de projet Thème 9 : Tensions entre GP et GC
<p>P 1-2 : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques des projets</p>	Thème 1 : Manque d'implication et de motivation Thème 2 : Incertitude liée au changement Thème 3 : Résistance au changement Thème 4 : Réussite des projets de Thème 5 : Perception et ouverture au changement Thème 6 : Gestion de changement
<p>P 1-3 : les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets.</p>	Thème 1 : Manque d'implication et de motivation Thème 2 : Incertitude liée au changement Thème 4 : Réussite des projets de Thème 6 : Gestion de changement Thème 7 : Gestion de projet Thème 9 : Tensions entre GP et GC
<p>P 2-1 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance.</p>	Thème 1 : Manque d'implication et de motivation Thème 2 : Incertitude liée au changement Thème 3 : Résistance aux changements Thème 5 : Perception et ouverture au changement Thème 6 : Gestion de changement Thème 7 : Gestion de projet Thème 8 : Gestion des tensions Thème 9 : Tensions entre GP et GC
<p>P 2-2 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion</p>	Thème 2 : Incertitude liée au changement Thème 4 : Réussite des projets de changement Thème 6 : Gestion de changement Thème 7 : Gestion de projet

Proposition	Thèmes mobilisés
<i>de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.</i>	Thème 8 : Gestion des tensions Thème 9 : Tensions entre GP et GC

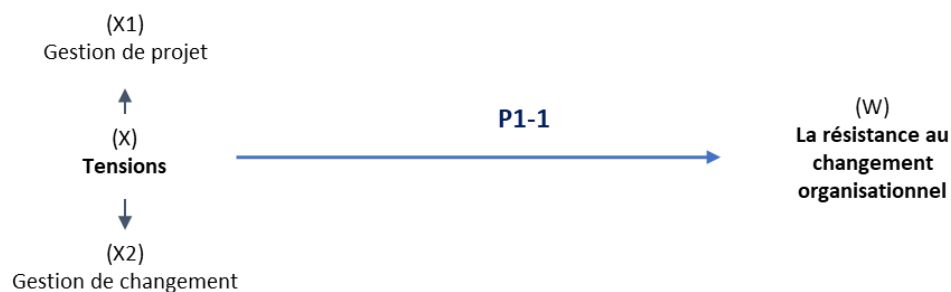
Dans les sections ci-dessous, nous procédons à la vérification de chacune des propositions.

5.1.1 Discussion de la proposition 1-1

Dans la présente section, nous procédons à la vérification de la proposition **1-1**, à travers laquelle nous essayons de comprendre l'impact des tensions entre la GP et la GC (X) sur la résistance au changement (W). L'objectif principal est de comprendre comment les tensions entre la GP et la GC influent sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance des individus. La figure ci-dessous représente un extrait du cadre conceptuel visualisant la présente proposition.

Figure 40

Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 1-1

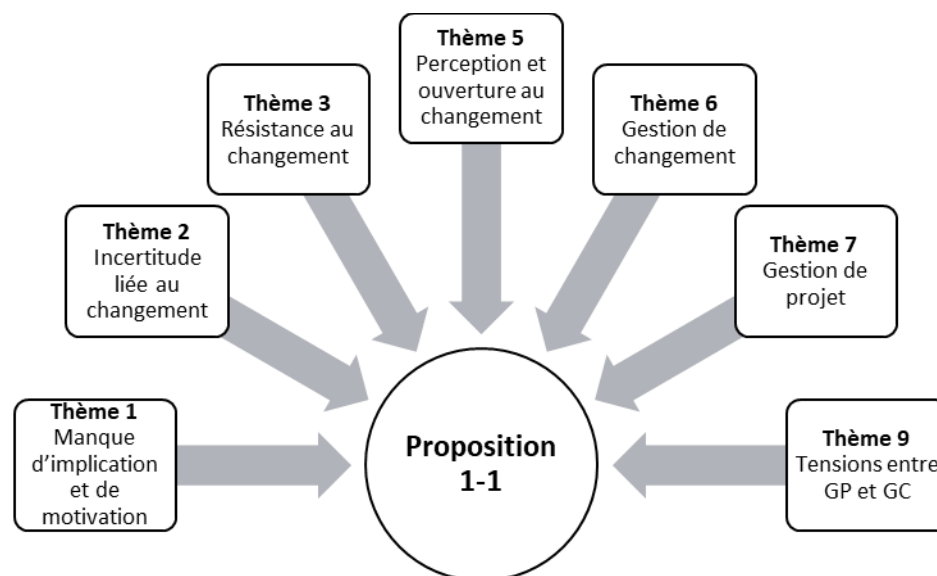


Pour ce faire, nous avons mobilisé sept thèmes parmi ceux identifiés au niveau de l'analyse thématique. Plus précisément : le manque d'implication et de motivation (**T1**), l'incertitude liée au changement (**T2**), la résistance aux changements (**T3**), la

perception et l'ouverture au changement (T5), la gestion de changement (T6), la gestion de projet (T7), et finalement les tensions entre la GP et la GC (T9). Ceux-ci sont représentés à la figure ci-dessous :

Figure 41

Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 1-1



Les résultats de l'analyse thématique mettent à l'accent sur le rôle important joué par les tensions entre la GP et GC (thème 9) dans l'augmentation de l'incertitude (thème 2) reliée aux projets de changement. Ainsi qu'au niveau de la présence de la résistance au changement (thème 3) chez les employés.

Ces résultats vont dans le sens des études antérieures. Dans ce sens, Moutousi et May (2018) soulignent que l'abandon des procédures bien connues et établies en faveur de celles inconnues et non maîtrisées, dans le cadre des projets de changement par exemple, favorise l'apparition de l'incertitude (Moutousi et May, 2018). La littérature nous confirme également que les individus expérimentent des tensions pendant les projets de changement et souvent les gens réagissent de manière défensive (Sparr, 2018). Ci-dessous nous détaillons chaque dimension de la résistance et ses liens avec les tensions entre GP et GC.

Premièrement, en ce qui concerne **la résistance affective (C3-1)**, qui est en lien avec les réactions émotionnelles et les sentiments des employés envers le changement (Erwin et Garman, 2010 ; Moutousi et May, 2018 ; Oreg, 2006; Piderit, 2000). Selon nos résultats, les divergences observées favorisent l'apparition des tensions entre la GP et la GC (**Thème 8**), et qui peuvent affecter négativement les émotions des employés, créant de la frustration, du stress et de l'angoisse chez eux. Ce qui encourage les réactions négatives de résistance chez les employés.

Ces derniers peuvent, par conséquent, ne soient plus engagés dans les projets de changement (**C1-1**), ainsi qu'ils peuvent résister aux initiatives de changement et les rejeter. D'après la littérature, les sentiments des employés ont un rôle crucial dans le changement organisationnel « *mais elles sont souvent négligées dans les modèles de gestion du changement* » (Santos de Souza et Chimenti, 2024, p. 137). Ces auteurs ajoutent que leur ignorance engendre une forte résistance au changement.

Notre analyse thématique valide les résultats de l'étude de Brandes et Lai (2022). Dans cette dernière, les auteurs confirment que « *les implications émotionnelles, y compris la colère, la peur et la frustration, étaient considérées comme des signes de résistance* » [Traduction libre] (Brandes et Lai, 2022, p. 668). Selon une autre étude récente publiée en 2024, « *les émotions jouent un rôle important dans le changement organisationnel [...] entraînent une résistance et un stress accru chez les employés* » [Traduction libre] (Santos de Souza et Chimenti, 2024, p. 137).

Deuxièmement, en ce qui concerne **la résistance cognitive (C3-2)**, qui fait référence « *aux interprétations des destinataires du changement sur le changement et ses implications* » [Traduction libre] (Moutousi et May, 2018, p. 146), selon nos résultats, les divergences de pratiques entre la GP et la GC (**C9-2**) ainsi que les conflits potentiels entre celles-ci durant la gestion des projets de changement organisationnel, peuvent **influencer la compréhension** des employés de la nécessité des projets de changement. Elles peuvent aussi influencer la pertinence des actions menées par l'entreprise et ses gestionnaires pour réussir ce type particulier de projets. Cela peut impacter

négativement la cohérence entre les efforts de l'entreprise et les perceptions de ces efforts par les employés (**C5-2**), par conséquent, la résistance cognitive chez ces derniers augmentera. Nos résultats confirment ceux d'une étude récente, d'après laquelle ce type de résistance chez les employés se traduit par un « *un fort désir de savoir si le changement est obligatoire ou avantageux pour eux ou pour l'organisation* » [Traduction libre] (Naveed et al., 2022, p. 3).

Troisièmement, en ce qui concerne **la résistance comportementale (C3-3)** qui se manifeste au niveau des réactions perçues et les comportements du rejet d'adhésion au changement (Lenka et al., 2018 ; Oreg, 2006; Oreg et al., 2011). Selon nos résultats, l'existence de la divergence entre les pratiques de la GC et de la GP (**C9-2**), ainsi que les orientations différentes de chaque domaine influencent négativement la perception des employés et leur ouverture (thème 5) envers les projets de changement. Plus précisément, nos résultats nous montrent qu'au moment où les employés observent ces divergences, ils peuvent penser que les projets sont **mal gérés** ou bien ils **ne sont pas pertinents** pour l'entreprise. Cela renforce leurs comportements de rejet et de résistance.

De plus, nous avons observé également, à travers les résultats de notre analyse thématique, que ces trois dimensions peuvent exister **en même temps**, ainsi que chacune favorise l'apparition des autres. Cela est en cohérence avec l'affirmation de Brandes et Lai (2022), selon laquelle la résistance peut être « *à la fois des comportements explicites... ainsi que des réactions émotionnelles implicites* » [Traduction libre] (p. 666). Cela est aussi en cohérence avec les résultats de Moutousi et May (2018) par lesquels les auteurs confirment « *que les aspects cognitifs, affectifs et comportementaux de la résistance à une initiative de changement particulière soient corrélés et qu'ils aient une influence causale les uns sur les autres* » [Traduction libre] (p. 146).

En résumé, nos résultats confirment que les tensions entre la GP et la GC ainsi que la divergence des pratiques, des méthodes et des priorités de chaque discipline (**thème 9**)

favorisent l'apparition de l'incertitude (**thème 8**) et créent un manque d'implication et de motivation des employés (**thème 1**) envers les projets de changement. Cela augmente les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement (**thème 3**), en rendant, également, les projets de changement plus difficiles à gérer, complexes et moins efficaces.

Plus précisément, plusieurs auteurs confirment que les tensions favorisent l'apparition de l'incertitude chez les employés (Lüscher et Lewis, 2008 ; Schad et al., 2016 ; W. K. Smith et Lewis, 2011 ; Sparr, 2018), nourrissant ainsi la résistance au changement. Cette incertitude découle de la mobilisation non planifiée et non gérée des pratiques de la GC et de la GP. Ce constat rejoint les travaux de Gordon et Pollack (2018), qui montrent que les dirigeants et les employés rencontrent des difficultés à articuler concrètement ces deux domaines.

De plus, cette discussion contribue à explorer la relation entre les tensions et la résistance au changement, et montre la nécessité d'intégrer la gestion des tensions dans la conduite des projets de changement.

Synthèse de la validation de la proposition 1-1

Nous avons proposé que « *les tensions entre la GP et la GC (X) influent sur les niveaux de la résistance (W) dans les phases de changement organisationnel, de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective* ». En conclusion, **notre enquête confirme cette proposition**. Autrement dit, les tensions non gérées de façon proactive renforcent la résistance aux changements. L'analyse thématique montre clairement que ces tensions non gérées augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective.

5.1.2 Discussion de la proposition 1-2

À travers la vérification de la proposition 1-2, nous visons la compréhension de l'impact des dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au

changement (W) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y). L'objectif principal est de comprendre comment ces dimensions de la résistance influencent le niveau de satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques des projets. La figure ci-dessous représente un extrait du cadre conceptuel visualisant la présente proposition.

Figure 42

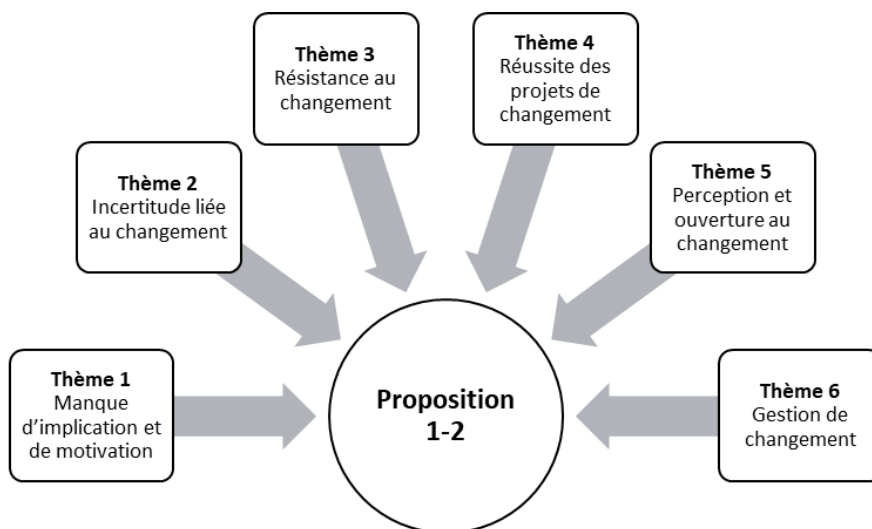
Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 1-2



Pour ce faire, nous avons mobilisé les thèmes : le manque d'implication et de motivation (T1), l'incertitude liée au changement (T2), la résistance aux changements (T3), la réussite des projets de changement (T4), la perception et l'ouverture au changement (T5) et la gestion de changement (T6). La figure ci-dessous présente ces thèmes.

Figure 43

Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 1-2



Les résultats de l'analyse thématique confirment que les dimensions affective (C3-1), cognitive (C3-2) et comportementale (C3-3) de la résistance au changement (**thème 3**) jouent un rôle crucial dans la réussite des projets de changement (**thème 4**). Selon ces résultats, la résistance ne représente pas seulement un obstacle à l'implémentation des changements, elle exerce aussi une influence sur l'atteinte des objectifs initiaux (C4-2) pour lesquels les projets sont entrepris ainsi que sur la satisfaction des parties prenantes (C4-1). Nos résultats confirment que la gestion des situations de résistance au changement (C6-4) représente le facteur central dans la gestion de changement (**thème 6**). Notre analyse thématique confirme, également, que la résistance peut compromettre la réussite de ce type de projet (**thème 4**).

D'après les résultats de l'analyse thématique, les projets de changement sont souvent confrontés à la résistance affective (C3-1), cognitive (C3-2) et comportementale (C3-3) de leurs destinataires. Cette résistance s'accompagne **d'un manque d'implication** et de motivation des employés (**thème 1**), principalement, d'un désengagement (C1-1) des parties prenantes en général et des équipes projet en particulier. De plus, nous avons observé un manque d'intérêt (C1-2) envers les projets chez plusieurs employés, associé

à une faible motivation (C1-3) et une implication limitée (C1-4) dans les initiatives et les activités liées au changement.

De plus, cette situation contribue à une diminution de l'acceptation et de l'ouverture au changement (**thème 5**). En effet, de nombreux participants ont exprimé une perception négative (C5-2) envers le changement, le voyant comme une charge de travail supplémentaire, une perte de temps ou même une initiative sans pertinence réelle pour le développement de l'entreprise. Cette perception alimente les résistances, rendant les projets plus complexes à gérer.

Cependant, l'analyse montre également que la communication (C6-1) joue un rôle central pour encourager l'acceptation et l'ouverture au changement (**thème 5**). Les initiatives d'accompagnement des employés, telles que des formations, des ateliers pratiques et de soutien, sont cruciales pour réduire l'incertitude (**thème 2**) et atténuer les effets négatifs des situations de résistance. Cette situation découle principalement du lien perçu par les employés entre le défaut d'accompagnement (C2-1), le manque de communication (C2-2), et l'apparition d'un sentiment d'incertitude (C2-3) autour des projets. Cette incertitude, à son tour, renforce les résistances (**thème 3**) et complexifie davantage la gestion des changements. **En résumé**, nos résultats confirment que les résistances cognitive, comportementale et affective nuisent à la satisfaction des parties prenantes ainsi qu'à la réalisation des principaux objectifs des projets.

Selon la littérature, la satisfaction des PP est un élément incontournable de la réussite des projets (T. Cooke-Davies, 2002; Dvir et al., 2003 ; Jääskä et al., 2025 ; Ling et al., 2009; Serrador et Turner, 2015 ; Wu et al., 2020). De ce fait, notre analyse conclut que la présence d'une forte résistance conduit à la diminution de la satisfaction des parties prenantes et de la réalisation des objectifs, ce qui peut compromettre davantage le succès des projets.

Nos résultats rejoignent plusieurs travaux antérieurs ayant montré que la résistance, dans sa globalité, constitue un facteur critique dans la réussite des projets ou leur échec (Idogawa et al., 2023), toutefois, nos résultats prolongent également la compréhension de l'impact des trois dimensions de la résistance, d'une manière séparée ou collective, sur la réussite des projets et comment ces derniers affectent la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs stratégiques des projets. Cette précision est peu présente dans la littérature, ce qui soutient la nature exploratoire de cette étude.

Synthèse de la validation de la proposition 1-2

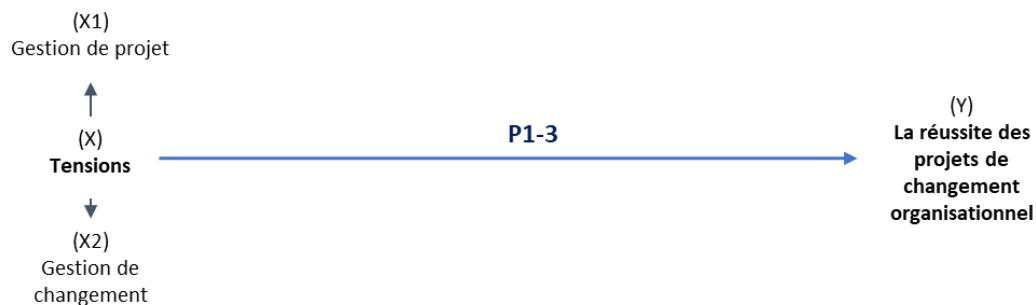
Nous avons proposé antérieurement que « *les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques des projets* ». Pour les raisons mentionnées ci-dessus, nous pouvons **confirmer cette proposition**. Autrement dit, la résistance au changement est souvent corrélée à une diminution de la satisfaction des parties prenantes (C4-1), à un manque d'atteinte des résultats escomptés (C4-2), à une diminution de la qualité des projets (C4-3,) ainsi qu'elle influence négativement les résultats des projets (C4-4), autrement dit, influence négativement la réussite des projets de changement (**thème 4**).

5.1.3 Discussion de la proposition 1-3

À travers la vérification de la proposition P1-3, nous visons la compréhension de l'impact des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel. L'objectif principal est de comprendre comment ces tensions, si elles ne sont pas gérées et ni exploitées, influencent le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs des projets. La figure ci-dessous représente un extrait du cadre conceptuel visualisant la présente proposition.

Figure 44

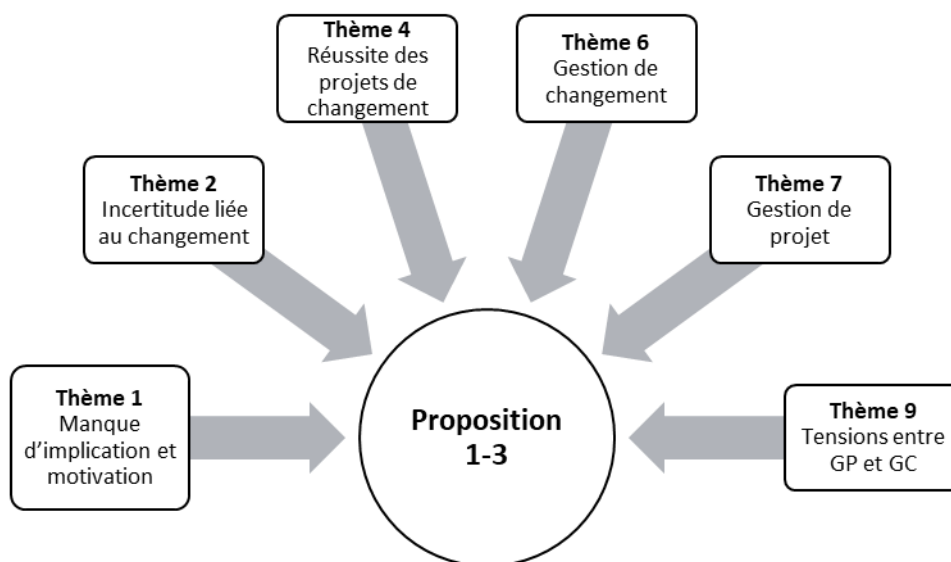
Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 1-3



Pour ce faire, nous avons mobilisé les thèmes identifiés dans la figure ci-dessous.

Figure 45

Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 1-3



Rappelons que nous avons démontré au deuxième chapitre que la gestion des projets de changement organisationnel nécessite la mobilisation des pratiques de la GP ainsi que celles de la GC. D'après la littérature, la divergence des pratiques (**C9-2**), des méthodes et techniques des deux disciplines favorise l'apparition des tensions, surtout

dans un contexte de changement qui transforme les tensions latentes en tensions saillantes (Smith et Lewis, 2011 ; Sparr, 2018).

Les résultats de notre recherche montrent l'existence d'une relation d'influence entre les tensions (**thème 9**) entre la GP (**thème 7**) et la GC (**thème 6**) et la réussite des projets de changement (**thème 4**). Nous avons testé cette relation grâce à la présente proposition de recherche. Cette dernière met en évidence la manière dont les tensions mentionnées peuvent nuire à la satisfaction des parties prenantes (**C4-1**) et empêcher la réalisation des objectifs des projets (**C4-2**).

En nous basant sur nos résultats, la divergence entre les pratiques de la GP et la GC (**thème 9**) exerce un impact significatif sur la réussite des projets de changement (**thème 4**). Autrement dit, quand ces tensions ne sont pas reconnues et ni gérées d'une façon proactive, elles impactent négativement la réalisation des objectifs et la satisfaction des parties prenantes. D'après Sparr (2018), les tensions « *peuvent à la fois initier et inhiber le changement organisationnel* » [Traduction libre] (p. 165).

Nos résultats de recherche nous montrent également que les tensions ignorées favorisent l'apparition des sentiments de la frustration croissante et de l'insatisfaction chez les parties prenantes envers les projets de changement. Pareillement, l'ignorance des tensions, à travers le manque de communication et d'accompagnement des employés, renforce la présence d'un climat d'incertitude liée au changement (thème 2).

Selon nos résultats, en présence de ces tensions non gérées, les employés manifestent des attitudes négatives envers le changement. Cela impacte négativement la satisfaction des PP et la réalisation des objectifs (**thème 4**). Dans ce sens, la littérature nous confirme que ce qui fait la différence entre la réussite et l'échec est la manière de traiter les tensions par les acteurs organisationnels (Pradies et al., 2021 ; Tracy, 2004 ; Vas et Guilmot, 2017).

Nous précisons que notre analyse des données nous a montré que les tensions entre les deux domaines se manifestent de plusieurs manières. Nous prenons l'exemple des

divergences entre la rigueur de la planification et le suivi des coûts et délais des projets (**thème 7**) et le besoin d'accompagnement de l'humain, du support répétitif et de la préparation des employés au changement pour réussir son implémentation (**thème 6**). Cette divergence de priorités conduit souvent à des sentiments de désengagement (**C1-1**) et de frustration chez les employés ainsi que chez les managers. En effet, ils ont, souvent, un sentiment de travailler sur des objectifs contradictoires, ce qui favorise l'apparition de l'incertitude (thème 2).

Synthèse de la validation de la proposition 1-3

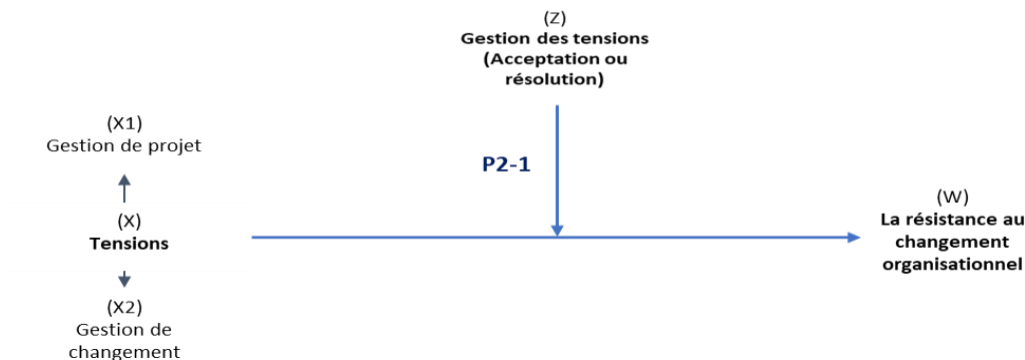
Nous avons proposé antérieurement que « *les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets* ». Pour les raisons mentionnées ci-dessus, notre enquête **confirme cette proposition**. Autrement dit, cette proposition souligne l'importance de l'impact des tensions entre GP et GC sur la réussite des projets de changement. Nos résultats montrent clairement que les tensions ignorées et non exploitées nuisent à la satisfaction des PP ainsi qu'à l'atteinte des objectifs. Ils confirment aussi que l'existence de ces tensions peut compromettre la réussite globale des projets de changement.

5.1.4 Discussion de la proposition 2-1

À travers la vérification de la proposition 2-1, nous visons la compréhension du rôle modérateur de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la résistance au changement (W). L'objectif principal est de comprendre comment la gestion des tensions entre ces deux domaines peut influencer la relation entre les tensions d'un côté et la résistance cognitive, comportementale et affective de l'autre côté. La figure ci-dessous représente un extrait du cadre conceptuel visualisant la présente proposition.

Figure 46

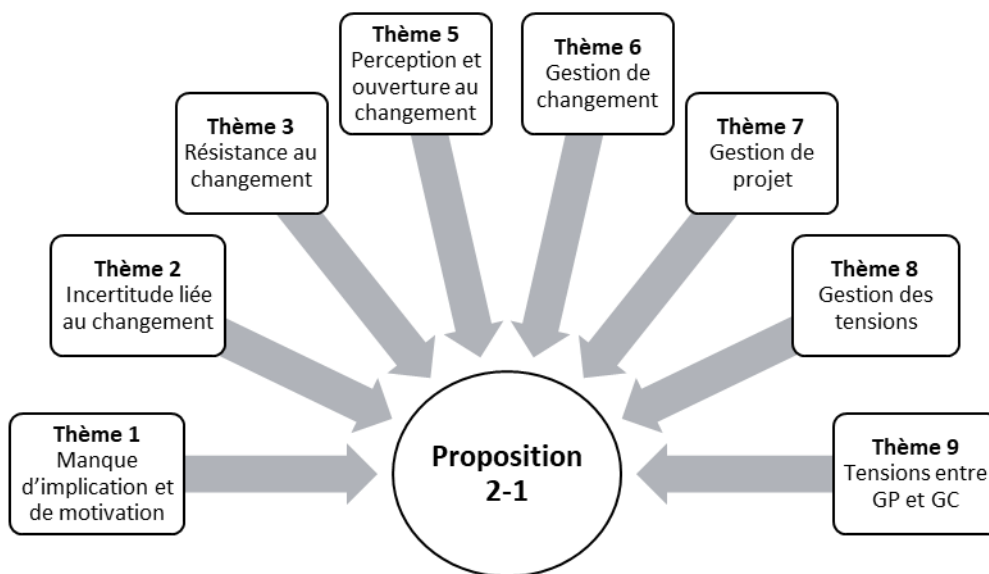
Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 2-1



Pour ce faire, nous avons mobilisé les thèmes identifiés à la figure ci-dessous.

Figure 47

Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 2-1



À la proposition P1-1, nous avons exposé la relation d'influence entre les tensions entre GP et GC (X) d'un côté et la résistance au changement (W) de l'autre côté. L'objectif de cette section est de discuter l'influence de la gestion des tensions (Z) sur cette relation, autrement dit, étudier comment la gestion des tensions influence l'impact des

tensions GP et GC sur la résistance au changement. Cette proposition nous permet de comprendre l'intérêt de l'approche proactive de la gestion des tensions dans la relation entre les tensions GP et GC et la résistance au changement.

Nos résultats montrent que les tensions (**thème 9**) non gérées d'une manière efficace peuvent donner une impression **d'incohérence aux employés**. C'est plus précisément le cas de la divergence des pratiques et directives (**C9-2**) entre la GP et la GC. Cela favorise l'apparition de l'incertitude (**thème 2**), donne une mauvaise perception au changement (**thème 5**) et réduit l'implication et la motivation des employés (**thème 1**). Par conséquent, la résistance au changement (**thème 3**) sera plus forte de la part des employés.

Malgré que souvent les individus réagissent négativement (**C8-1**) face aux tensions (Sparr, 2018), car celles-ci favorisent l'anxiété (W. K. Smith et Lewis, 2011 ; Wieviorka et Desouza, 2022) et de l'incertitude, nos résultats montrent que la préparation proactive des employés et des gestionnaires à l'apparition des tensions, en acceptant d'abord les tensions (**C8-2**), facilite la communication et la collaboration. Elle aide aussi l'organisation à réduire les conflits et la divergence (**C9-2**) entre les pratiques de la GP et de la GC, ce qui est crucial dans l'adhésion des employés au changement et la minimisation de leur résistance (**thème 3**).

De plus, nos résultats montrent également que, lorsque l'entreprise mobilise des efforts pour anticiper les conflits et les divergences (**C9-2**) de priorité entre GP et GC, à travers l'adoption d'une pensée paradoxale (**C8-2**), elle évite également le sentiment de travailler sur des objectifs contradictoires chez les employés. Cela aide à atténuer leur résistance. Dans ce cas, les employés ont moins de frustration et stress, ce qui réduit leur résistance affective (**C3-1**), comprennent mieux la nécessité de mobiliser les pratiques de chaque domaine, ce qui réduit leur résistance cognitive (**C3-2**) et comportementale (**C3-3**). Dans son étude, Sparr (2018) confirme que les managers jouent un rôle déterminant dans l'adoption de la logique paradoxale, cette perspective

aide à comprendre les réactions négatives des individus face au changement (Smith et Lewis, 2011 ; Sparr, 2018).

Les résultats de notre étude exploratoire s'inscrivent dans la continuité des travaux existants portant sur l'intégration de la GP et de la GC. Plusieurs recherches ont souligné la nécessité d'articuler ces deux domaines pour mieux faire face à la complexité croissante des projets de transformation organisationnelle (Gordon et Pollack, 2018; Jääskä et al., 2025), toutefois, **les travaux existants ne précisent pas comment réaliser concrètement cette intégration, ni comment anticiper, éviter ou surmonter les conflits et défis qu'elle engendre**. De ce fait, cette étude exploratoire essaie d'apporter une nouvelle façon de traiter la relation entre la GP et la GC. Enfin, l'analyse met en évidence le rôle des conventions organisationnelles dans la réduction de ces tensions. Comme le rappellent Kozica et Brandl (2015), l'établissement de conventions constitue une activité collective favorisant la compréhension partagée des paradoxes organisationnels.

Synthèse de la validation de la proposition 2-1

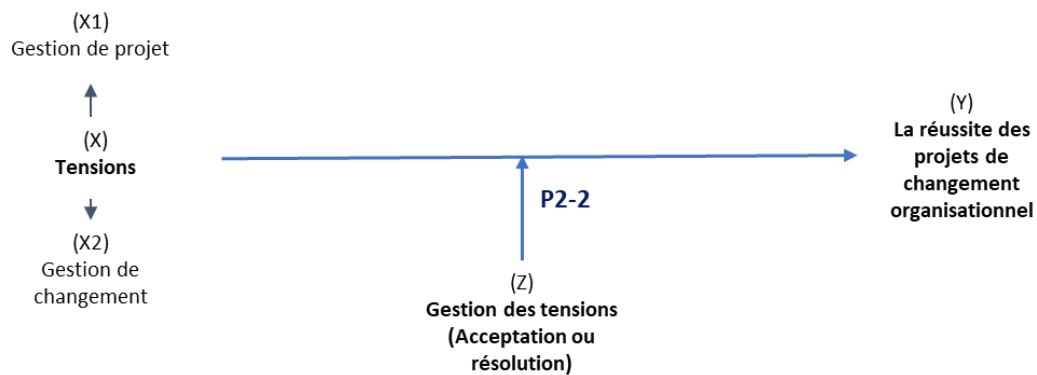
Nous avons proposé antérieurement que « *la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance* ». Pour les raisons mentionnées ci-dessus, notre enquête **confirme cette proposition**. En résumé, cette proposition nous permet de mieux comprendre le rôle joué par la gestion des tensions dans la relation entre les tensions GP et GC d'un côté et la résistance au changement de l'autre côté. Notre analyse nous indique qu'une gestion proactive des tensions entre GP et GC peut atténuer l'impact de ces tensions sur la résistance au changement, favorisant ainsi l'adhésion des employés aux projets de changement.

5.1.5 Discussion de la proposition 2-2

À travers la vérification de la proposition P2-2, nous visons la compréhension du rôle modérateur de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) d'un côté et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) de l'autre côté. L'objectif principal est de comprendre comment la gestion des tensions entre ces deux domaines peut influencer l'impact des tensions sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets et la satisfaction des principales parties prenantes. La figure ci-dessous représente un extrait du cadre conceptuel visualisant la présente proposition.

Figure 48

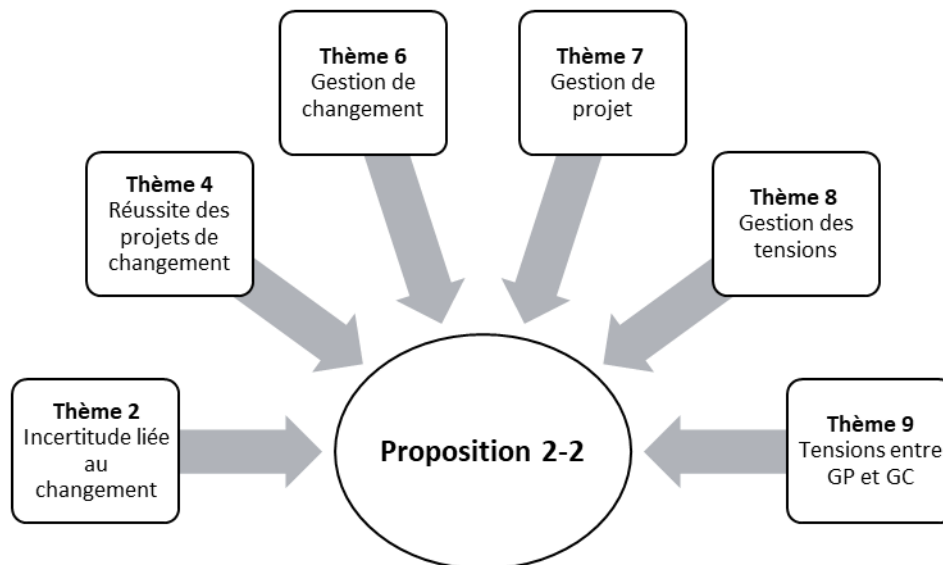
Extrait du cadre conceptuel représentant la proposition 2-2



Les résultats de notre analyse thématique ont mis en évidence plusieurs thèmes clés. Pour ce faire, nous avons mobilisé les thèmes identifiés ci-dessous :

Figure 49

Les thèmes utilisés dans la discussion de la proposition 2-2



À la proposition 1-3, nous avons montré que les tensions ignorées influencent négativement la réussite des projets. Notre analyse thématique nous confirme que la capacité de l'entreprise à gérer et traiter les tensions entre GP et GC impacte cette influence. Plus précisément, notre analyse nous confirme que cette capacité améliore, chez ses employés, la compréhension de la nécessité des pratiques mobilisées pour mener à terme les projets de changement. Cela aide les employés, ou les destinataires du changement, à mieux adhérer à la réalisation des objectifs stratégiques.

La présente proposition vise à démontrer l'importance de l'approche proactive de la gestion (**thème 8**) des tensions (**thème 9**) entre la GP (**thème 6**) et la GC (**thème 7**). Plus précisément, la manière de gérer et d'exploiter ces tensions, en adoptant une perspective paradoxale et d'acceptation des tensions, pour atténuer l'impact négatif des tensions entre GP et GC sur la réussite des projets de changement.

Les résultats de notre recherche relèvent que la mobilisation des pratiques d'acceptation des conflits et de la reconnaissance de la divergence (**thème 9**) existante entre les pratiques des deux domaines (**thèmes 6 et 7**) aident l'entreprise à anticiper les

conflits potentiels et à contribuer à l'efficacité globale des projets. Plus précisément, l'analyse thématique des données souligne que la gestion proactive des tensions et l'anticipation des conflits entre la GP et la GC contribuent à mieux réaliser les objectifs des projets de changement (C4-2) ainsi qu'elle améliore la satisfaction des parties prenantes (C4-1).

À cet égard, nous avons trouvé, également, que la gestion des tensions aide les employés à réduire l'incertitude (**thème 2**) liée aux projets. Elle assure une meilleure compréhension des actions menées par leur entreprise, surtout que les pratiques de la GP et de la GC (C9-1) peuvent être divergentes (C9-2), par exemple, et surtout en lien avec la temporalité des projets. Autrement dit, quand l'entreprise a des contraintes strictes en lien avec la gestion des délais (C7-1) et des coûts des projets (C7-2), dans ce cas, la priorité peut être accordée (C8-1) à la GP en défavorisant de la GC. Afin d'assurer une fluidité dans l'implémentation de ses projets, l'entreprise doit convertir les conflits en adoptant une approche collaborative, pour cela, la gestion proactive des tensions s'avère essentielle.

Finalement, dans plusieurs situations, les employés impactés par les projets de changement ont montré des sentiments d'insécurité, notamment lorsque la communication et l'accompagnement sont insuffisants (C2-2), ce qui favorise un climat d'incertitude (C2-3) pendant l'implémentation des projets. Le rôle de la gestion des tensions (**thème 8**) à ce niveau s'avère primordial, car il en résulte la réduction de l'incertitude liée au changement (**thème 2**). En effet, il permet aux employés d'obtenir toutes les informations nécessaires en réponse à leurs préoccupations et d'être accompagnés (C6-2) et supportés (C6-3) en même temps. Cela aidera les gestionnaires à minimiser l'incertitude au tour des projets de changement.

Toutefois, les gestionnaires doivent être capables d'accepter (C8-2) et d'adopter cette approche. Car la manière de gérer les tensions qui fait la différence entre l'échec et la réussite dans une situation (Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Sparr, 2018 ; Smith et Lewis, 2011 ; Wiewiora et Desouza, 2022).

Notre étude élargit notre compréhension actuelle de la relation entre la GC et la GP, principalement, nos résultats confirment les constats récurrents de la littérature sur la difficulté d'intégrer de manière cohérente la GP et la GC. La littérature soutient que ces deux domaines reposent sur des corpus conceptuels distincts et que leurs praticiens adoptent souvent des visions divergentes quant à la meilleure façon de conduire le changement (Kherrazi et Roquilly, 2025). Ce constat rejoint les travaux de Jääskä et al. (2025), qui identifient un manque de recherche sur les limites et les relations entre la GP et la GC, ainsi qu'une compréhension encore restreinte des moyens concrets d'intégrer les cadres théoriques et méthodologiques de la GC à la GP.

Synthèse de la validation de la proposition 2-2

Nous avons proposé antérieurement que « *la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement* ». En conclusion, notre enquête **confirme la présente proposition**. Notre analyse confirme que la gestion des tensions entre la GP et la GC prend un rôle modérateur dans la relation entre les tensions GP et GC et la réussite des projets de changement. En anticipant la divergence des pratiques et priorités entre la GP et la GC, les entreprises peuvent réduire l'incertitude inhérente aux projets ainsi que de créer un environnement cohérent et propice à l'implémentation des projets. Tout cela aide l'entreprise à améliorer la réalisation des objectifs ainsi que d'améliorer le niveau de la satisfaction des parties prenantes.

5.1.6 Synthèse des discussions

Après avoir discuté chacune des cinq propositions de recherche testées dans cette thèse, l'objectif de la présente section est de présenter une synthèse générale de la discussion des résultats.

Tableau 36

Synthèse des discussions des résultats

Proposition	Résultat empirique	Synthèse de la discussion
<p>P1-1 : les tensions entre la GP et la GC (X) influent les niveaux de la résistance dans les phases de changement organisationnel (W), de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective.</p>	<p>Proposition confirmée</p>	<p>Les tensions émergentes entre la GP et la GC augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective pendant les projets de changement organisationnel.</p>
<p>P1-2 : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques.</p>	<p>Proposition confirmée</p>	<p>Les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance impactent négativement la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs des projets.</p>
<p>P1-3 : les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets.</p>	<p>Proposition confirmée</p>	<p>Tensions influencent négativement la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs des projets de changement.</p>
<p>P2-1 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance.</p>	<p>Proposition confirmée</p>	<p>La gestion proactive des tensions modère la relation entre les tensions entre GP et la GC d'un côté ainsi que la résistance au changement de l'autre côté.</p>

Proposition	Résultat empirique	Synthèse de la discussion
<p>P2-2 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.</p>	<p>Proposition confirmée</p>	<p>La gestion des tensions modère la relation entre ces tensions entre la GP et la GC et la réussite des projets de changement.</p>

En résumé, les propositions discutent de l'importance fondamentale du rôle de la gestion des tensions entre la GP et la GC. Cette gestion permet d'augmenter les chances de réussite des projets de changement organisationnel ainsi que d'atténuer la résistance associée à ces projets. Chacune des propositions contribue à notre compréhension de ce rôle crucial. Plus précisément :

La proposition 1-1, que nous avons confirmée empiriquement, affirme que les tensions émergentes entre la GP et la GC augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective pendant les projets de changement organisationnel. Pour cet effet, les organisations doivent mettre en place proactivement des pratiques pour gérer les conflits et les tensions entre la GP et la GC dans un premier objectif de minimiser la résistance au changement.

La proposition 1-2, que nous avons confirmée empiriquement, affirme que les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance impactent négativement la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs des projets. En mobilisant des pratiques pour réduire la résistance, les entreprises améliorent les chances de réussite des projets de changement organisationnel.

La proposition 1-3, qui était approuvée également à travers notre enquête, s'intéresse à l'influence des tensions ignorées et non exploitées entre la GP et la GC sur la réussite

des projets de changement. Nous avons montré que ces tensions influencent négativement la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs des projets de changement.

Quant aux **propositions 2-1 et 2-2**, elles s'intéressent au rôle modérateur de la gestion des tensions. Elles nous confirment que, premièrement, la gestion proactive des tensions modère la relation entre les tensions entre GP et la GC d'un côté ainsi que la résistance au changement de l'autre côté. Et, deuxièmement, elle modère la relation entre ces tensions et la réussite des projets de changement. Plus précisément, les résultats de l'enquête montrent que la gestion proactive des conflits et de la divergence de pratiques de chaque domaine peut diminuer l'impact négatif de la présence des tensions. Cet impact se fait sentir sur les niveaux de la résistance cognitive, comportementale et affective, ainsi que sur la réalisation des objectifs. Elle augmente aussi la satisfaction des parties prenantes.

5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE ET ATTEINTE DES OBJECTIFS

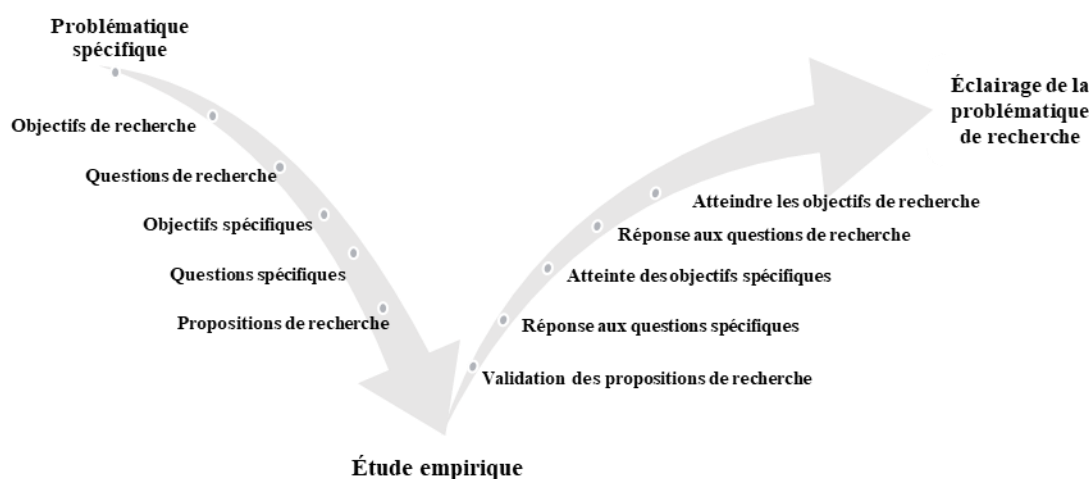
Cette section vise à exposer les réponses aux questions de recherche, qui contribuent à présenter l'atteinte des objectifs de recherche. Rappelons que deux questions de recherche principales ont été formulées, à savoir **Q1** et **Q2**, chacune étant respectivement associée à un objectif de recherche spécifique, **O1** et **O2**.

Le premier objectif (**O1**) se résume dans la compréhension de l'influence des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement. Le deuxième objectif (**O2**) porte sur l'influence de la gestion des tensions sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC ainsi que la réussite des projets de changement. Ensuite, nous avons décomposé les deux objectifs en objectifs spécifiques. Chacun de ces objectifs est ensuite associé à une question de recherche spécifique, qui, elle-même, est associée à une proposition testable.

La vérification empirique des propositions testables permet d'apporter une réponse aux différentes questions spécifiques. L'ensemble de ces réponses contribue, donc, à répondre aux deux questions principales (Q1 et Q2), et, par conséquent, atteindre les objectifs de recherche et apporter un éclairage à la problématique de recherche. La figure ci-dessous synthétise cette démarche.

Figure 50

Synthèse générale de la démarche suivie pour répondre à la problématique spécifique

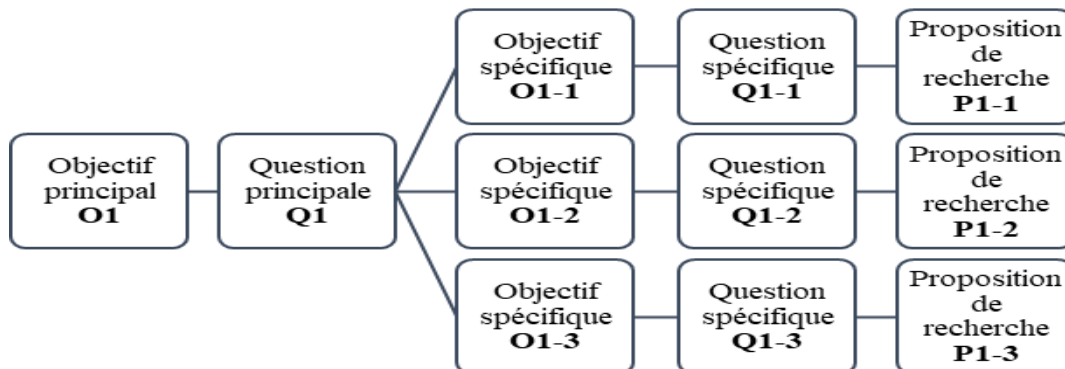


5.2.1 Réponse à la question Q1 et atteinte de l'objectif de recherche O1

Nous avons reformulé le premier objectif de recherche **O1** comme suit : « *comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y)* ». Cet objectif nous a permis de formuler la question de recherche **Q1** : « *comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?* ». Afin de répondre à cette question, nous avons défini trois questions spécifiques, à savoir : **Q1-1**, **Q1-2** et **Q1-3** comme expliqué ci-dessous.

Figure 51

Synthèse du lien entre l'objectif principal 1 et les propositions de recherche associées.



Premièrement, la question spécifique **Q1-1**, formulée comme « *comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la résistance aux changements (W) ?* » en mobilisant la proposition de recherche testable **P1-1**, formulée « *les tensions entre la GP et la GC (X) influent les niveaux de la résistance dans les phases de changement organisationnel (W), de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective* » que nous avons validée empiriquement, nous confirmons que les tensions entre la GP et la GC, lorsqu'elles sont non gérées et non exploitées, représentent une source de résistance au changement. Elles favorisent l'augmentation des niveaux de la résistance aux trois dimensions étudiées, à savoir : cognitive, comportementale et affective. Cette réponse nous permet d'atteindre l'objectif spécifique **O1-1**.

Deuxièmement, la question spécifique **Q1-2**, formulée comme suit : « *comment les niveaux de la résistance au changement (W) impactent-ils la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?* », s'appuie sur la validation empirique de la proposition **P1-2**, formulée ainsi : « *les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs* ».

stratégiques ». Nous pouvons répondre à cette question de la manière suivante : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance impactent négativement la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs des projets. En d'autres termes, elles influencent négativement la réussite des projets de changement. Cette réponse nous permet d'atteindre l'objectif spécifique **O1-2**.

Troisièmement, la question spécifique **Q1-3**, formulée comme suit : « *comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changements (Y) ?* », s'appuie sur la validation empirique de la proposition **P1-3**, formulée comme « *les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets* ». Pour cela, et selon nos résultats, les tensions non gérées entre la GP et la GC influencent négativement la réussite des projets de changement, en réduisant la satisfaction des parties prenantes et en compromettant la réalisation des objectifs du projet. Ce qui nous permet d'atteindre l'objectif spécifique **O1-3**.

En résumé, pour apporter une réponse à la question principale **Q1**, qui vise à comprendre comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ? nous nous appuyons sur les réponses aux questions spécifiques **Q1-1**, **Q1-2** et **Q1-3**. En effet, nos résultats confirment que les tensions non gérées ont un impact négatif significatif sur la résistance au changement. Elles représentent aussi un obstacle majeur à la réussite des projets, car elles favorisent des incohérences, de l'incertitude et de la résistance.

En particulier, les tensions non gérées représentent une source de résistance au changement, qui se manifeste à ses trois dimensions. Ces tensions apparaissent principalement comme des conflits de priorités et de pratiques entre la GP et la GC. Cette résistance a un impact direct sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets. Pour cela, nous pouvons confirmer

que les tensions peuvent augmenter les niveaux de la résistance et, par conséquent, entraver la réalisation des objectifs et la diminuer la satisfaction des parties prenantes.

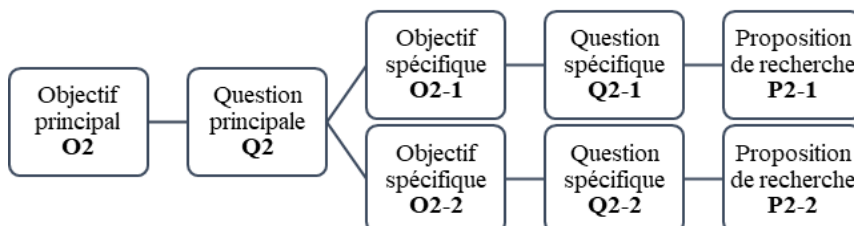
Finalement, ces réponses nous permettent d'atteindre totalement l'objectif de recherche **O1**, ces réponses justifient l'importance de l'intégration d'une approche proactive de la gestion des tensions, ce qui sera discuté dans la section suivante.

5.2.2 Réponse à la question de recherche **Q2** et atteinte de l'objectif de recherche **O2**

Le deuxième objectif de recherche **O2** est formulé ainsi : « *comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y)* », afin d'atteindre celui-ci, nous avons formulé la question de recherche **Q2** comme « *comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?* ». Pour répondre à cette question et atteindre l'objectif, nous avons défini deux questions spécifiques, à savoir : **Q2-1** et **Q2-2**, que chacune est liée à une proposition de recherche testable. La figure ci-dessous met en évidence le lien entre l'objectif **O2** et les propositions. Ensuite, les deux sections ci-dessous présentent les réponses en détail.

Figure 52

Synthèse du lien entre l'objectif principal 2 et les propositions de recherche associées.



Premièrement, la question spécifique **Q2-1** vise à comprendre comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la résistance au changement (W). La validation empirique de la proposition **P2-1**, formulée comme « *la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance* », a montré que la gestion proactive des tensions modère significativement cette relation. En effet, la gestion proactive des tensions entre la GP et la GC réduit l'impact négatif des tensions sur les trois dimensions de la résistance au changement, à savoir : cognitive, affective et comportementale. Plus précisément, la gestion proactive des conflits et des divergences de pratiques et de priorités de chaque domaine permet de diminuer cet impact négatif. Cette réponse nous permet d'atteindre l'objectif spécifique **O2-1**.

Deuxièmement, la question spécifique **Q2-2**, vise à comprendre comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement (Y), la réponse à cette question repose sur la vérification de la proposition **P2-2**, formulée comme « *la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement* », qui a été validée au niveau empirique. Elle montre que la gestion proactive des tensions modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC et la réussite des projets de changement, en diminuant l'impact négatif des tensions sur la réalisation des objectifs et la satisfaction des parties prenantes. Cette réponse nous permet d'atteindre l'objectif spécifique **O2-2**.

En résumé, pour répondre à la question **Q2**, qui vise à comprendre comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions

entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ? nous nous appuyons sur les réponses aux questions spécifiques **Q2-1** et **Q2-2**. La gestion proactive des tensions joue un rôle important dans la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y). En particulier, les modalités de la gestion de tensions, comme l'acceptation des tensions et l'adoption de l'approche paradoxale, modèrent la relation entre les tensions entre la GP et la GC et la réussite des projets de changement **en atténuant l'impact négatif de ces tensions sur la réussite des projets** (réf. section 4.2.5). Elles permettent également de réduire l'impact négatif de ces tensions sur la résistance au changement (réf. section 4.2.4). En effet, lorsque les tensions sont gérées proactivement, en reconnaissant leur potentiel et en gérant les divergences entre la GP et la GC, elles ont moins de chances d'engendrer la résistance au changement, favorisant ainsi la réalisation des objectifs et la satisfaction des parties prenantes.

Ces résultats nous permettent d'atteindre totalement l'objectif **O2** en montrant que la manière de traiter et gérer les tensions entre la GP et la GC influence directement leur impact sur la réussite des projets et sur la résistance aux changements.

5.2.3 Synthèse générale des liens entre les réponses aux questions de recherche et l'atteinte des objectifs de recherche

Après avoir présenté les réponses aux questions de recherche, cette section expose une synthèse générale des liens entre les réponses aux questions de recherche et l'atteinte des objectifs de recherche. L'objectif principal de la présente section est de mettre en valeur la cohérence globale de la démarche suivie pour passer de la formulation des objectifs à leur atteinte, en passant par les réponses apportées aux questions de recherche.

Rappelons que nous avons formulé deux objectifs de recherche. Tout d'abord, le premier objectif **O1** vise à comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y), tandis que le

deuxième objectif **O2** vise à comprendre le rôle de la gestion des tensions (Z) comme effet modérateur sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).

Comme le présente le tableau ci-dessous, pour atteindre l'objectif **O1**, trois relations ont été étudiées. La première relation s'intéresse à l'influence des tensions (X) sur la résistance au changement (W). À travers la réponse à la question spécifique **Q1-1**, nous avons démontré que les tensions non gérées augmentent les trois dimensions de la résistance, à savoir : cognitive, comportementale et affective. La deuxième relation s'intéresse à l'influence de la résistance sur la réussite des projets de changement. À travers la réponse à la question spécifique **Q1-2**, nous avons démontré que les dimensions de la résistance impactent négativement la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs des projets de changement. Finalement, la troisième relation, et à travers la réponse à la question spécifique **Q1-3**, a montré que les tensions non gérées ont également un impact négatif sur la réussite des projets de changement.

L'ensemble de ces réponses a permis de montrer que les tensions non gérées constituent un facteur majeur dans l'augmentation des niveaux de résistance ainsi que dans la diminution des chances de réussite des projets.

Ce qui confirme l'atteinte totale de l'objectif **O1**.

Ensuite, l'objectif **O2** vise à comprendre le rôle modérateur de la gestion des tensions (Z) sur deux relations. La première relation, entre les tensions entre la GP et la GC et la résistance au changement, est associée à la question spécifique Q2-1. À travers la réponse apportée à cette question, nous avons démontré que la gestion proactive des tensions permet d'atténuer l'impact négatif des tensions sur la résistance, de sorte que cet impact est moindre lorsque les tensions sont effectivement gérées.

La deuxième relation, quant à elle, porte sur le rôle de la gestion des tensions dans la relation entre les tensions et la réussite des projets. À travers la réponse à la question

spécifique Q2-2, nous avons montré que la gestion proactive des tensions contribue à réduire leur effet négatif sur la réussite des projets de changement.

L'ensemble des réponses apportées à ces deux questions spécifiques a permis de montrer que la gestion proactive des tensions joue un rôle modérateur essentiel dans la relation entre les tensions entre la GP et la GC et la réussite des projets de changement. Ce qui nous a permis d'atteindre l'objectif **O2**.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse générale de cette démarche et met en évidence les liens exposés dans cette section. Il illustre clairement que chaque objectif de recherche est associé à une question spécifique, elle-même liée à une proposition testable. Autrement dit, il montre que les réponses apportées reposent sur le test et la vérification empirique de propositions formulées, permettant ainsi de répondre aux questions de recherche et, par conséquent, d'atteindre les objectifs fixés.

Tableau 37

Synthèse générale

Objectif de recherche	Question de recherche	Relation	Sous-Objectif	Question spécifique	Proposition testables	Réponse aux question spécifique	Atteinte des objectifs
O1 : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y).	Q1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?	X>W	O1-1 : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la résistance au changement (W)	Q1-1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la résistance aux changements (W) ?	P1-1 : les tensions entre la GP et la GC (X) influent les niveaux de la résistance dans les phases de changement organisationnel (W), de telle sorte que ces tensions augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective	Les tensions entre la GP et la GC augmentent les niveaux de la résistance cognitive, comportementale et affective pendant les projets de changement organisationnel.	L'objectif a été atteint en démontrant que les tensions entre la GP et la GC génèrent les différentes dimensions de résistance chez les employés.
		W>Y	O1-2 : Comprendre l'influence de la résistance au changement (W) sur la réussite des projets de changement (Y)	Q1-2 : comment les niveaux de la résistance au changement (W) impactent-ils la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?	P1-2 : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la résistance influence le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques.	La résistance cognitive, comportementale et affective pendant les projets de changement organisationnel influence négativement la réalisation des objectifs ainsi que la satisfaction des parties prenantes.	L'objectif a été atteint en montrant que la résistance au changement, sous ses dimensions cognitive, affective et comportementale, réduit la satisfaction des parties prenantes et compromet la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.

Objectif de recherche	Question de recherche	Relation	Sous-Objectif	Question spécifique	Proposition testables	Réponse aux question spécifique	Atteinte des objectifs
		X>Y	O1-3 : comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la réussite des projets de changement (Y)	Q1-3 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changements (Y) ?	P1-3 : les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que ces tensions non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets	La présence des tensions entre la GP et la GC influence négativement la réalisation des objectifs des projets ainsi que la réalisation de leurs objectifs	L'objectif a été atteint en montrant que les tensions non gérées entre la GP et la GC diminuent la satisfaction des parties prenantes et compromettent la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.
O2 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).	Q2 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?	Z>(X>W)	O2-1 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et le niveau de la résistance au changement (W)	Q2-1 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la résistance au changement (W) ?	P2-1 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la résistance au changement (W), de telle sorte que la gestion des tensions entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance.	La gestion proactive des tensions diminue l'impact négatif des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement.	L'objectif a été atteint en démontrant que la gestion des tensions joue un rôle modérateur, elle atténue l'effet négatif des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement, en favorisant une meilleure compréhension et communication et en réduisant l'incertitude.

Objectif de recherche	Question de recherche	Relation	Sous-Objectif	Question spécifique	Proposition testables	Réponse aux question spécifique	Atteinte des objectifs
		Z>(X>Y)	<p>O2-2 : comprendre l'influence de la gestion des tensions (Z) sur la relation entre les tensions entre GP et GC (X) et la réussite des projets de changement (Y)</p>	<p>Q2-2 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement (Y)</p>	<p>P2-2 : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X), et la réussite des projets de changement organisationnel (Y), de telle sorte que la gestion de ces tensions diminue l'impact négatif des tensions sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.</p>	<p>La gestion proactive des tensions diminue l'impact négatif des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement organisationnel.</p>	<p>L'objectif a été atteint en montrant que la gestion des tensions joue un rôle modérateur, elle réduit l'effet négatif des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets, en favorisant l'atteinte des objectifs et la satisfaction des parties prenantes.</p>

5.3 ÉCLAIRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Chaque recherche vise à apporter des contributions aux communautés scientifique et pratique, plus particulièrement, les recherches basées sur **une posture pragmatique**, comme la nôtre. Dans cette section, nous présentons, dans un premier temps, un éclairage de la problématique spécifique, dans un deuxième temps, les contributions managériales des réponses aux questions spécifiques de recherche, et, dans un troisième temps, nous présentons les contributions théoriques sous-jacentes.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons étudié les tensions entre la GP et la GC ainsi que leur influence sur les résultats de six projets de changement organisationnel. En mobilisant **la théorie des paradoxes** et **la théorie des conventions**, les résultats obtenus nous permettent de mieux comprendre la dynamique existante entre ces deux domaines. Ainsi que de proposer des pratiques de gestion capables d'aider les gestionnaires des projets de changement à traiter et gérer les tensions, tout en adoptant une approche paradoxale.

En synthèse, les réponses aux questions de recherche nous donnent un cadre pour comprendre et gérer les tensions entre la GP et la GC, ainsi que d'exploiter leurs potentiels. En intégrant des pratiques proactives de la gestion de tensions, entre autres, l'acceptation des tensions, les gestionnaires peuvent orienter leurs pratiques de gestion de projet. Celles-ci peuvent intégrer et prendre en considération les opportunités inhérentes aux tensions. Les gestionnaires seront ainsi non seulement capables d'améliorer les taux de réussite des projets, mais ils peuvent également réduire la résistance au changement et ses impacts négatifs.

5.3.1 Éclairage de la problématique de recherche

Rappelons que la problématique spécifique de cette thèse porte sur l'étude des tensions entre la GP et la GC et leurs influences sur la réussite des projets de changement sous

l'angle de la théorie des paradoxes et la théorie des conventions. L'objectif de cette section est de présenter un éclairage à cette problématique, en montrant sa pertinence et les éléments qu'elle nous a permis de mieux comprendre.

En nous basant sur les résultats obtenus, cette problématique s'est révélée pertinente. En effet, les liens entre les neuf thèmes et les catégories de codes identifiés par l'analyse thématique ont confirmé que les tensions non gérées entre la GP et la GC ont un impact négatif sur la réussite des projets. Elles réduisent la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs. Ainsi qu'elles augmentent les niveaux de la résistance au changement à ses trois dimensions : cognitive, affective et comportementale. De même, lorsque les tensions sont gérées d'une manière proactive, notamment en mobilisant les pratiques de la gestion des tensions, leurs impacts négatifs sont réduits, ce qui est en cohérence avec les hypothèses principales de **la théorie des paradoxes**.

De plus, **la théorie des conventions** nous a aidé à mieux comprendre la manière avec laquelle les individus réagissent face aux changements et à l'incertitude associée aux projets de changement. Cela permet de cibler à la source les causes de la résistance et celles de l'incertitude dans les projets et mieux gérer les divergences entre les pratiques de la GP et la GC.

L'étude de cette problématique sous l'angle de **la théorie des conventions** et **la théorie des paradoxes** a permis également de montrer l'importance d'intégrer une approche combinée de gestion des projets de changement qui se base à la fois sur des méthodologies opérationnelles et humaines. En d'autres termes, l'étude de cette problématique, en adoptant cette nouvelle perspective, a permis d'apporter une nouvelle compréhension de l'impact des tensions sur la réussite des projets. Elle intègre également le rôle de la gestion des tensions pour minimiser la résistance aux changements ainsi que son impact sur la réussite des projets. En faisant cela, la problématique nous a permis d'étudier l'impact des tensions non seulement au niveau de la méthodologie suivie pour gérer les projets de changement, autrement dit, la GP ou la GC, mais encore de concilier les deux approches et d'intégrer le facteur humain

omniprésent dans les projets de changement et qui en joue un rôle central dans leur réussite.

Finalement, l'étude de cette problématique ouvre également de nouvelles voies de recherche afin d'élargir le champ d'application de la gestion des tensions dans d'autres types de projet et d'organisation. Ce point sera détaillé ci-dessous (section 5.3.2).

5.3.2 Contributions managériales des réponses aux questions de recherche

Étant donné que les chercheurs pragmatiques se concentrent, en premier, sur la résolution des problèmes (Farjoun et al., 2015), cette section détaille les contributions managériales des réponses aux questions de recherche présentée à la section 5.1. En mettant l'accent sur les implications pratiques de chaque question spécifique et chaque proposition de recherche associée, nous pouvons enrichir les pratiques de la gestion de projet avec des pratiques de la gestion de changement ainsi que des pratiques de la gestion des tensions. Cela permet de favoriser la conciliation entre ces domaines. Le tableau suivant résume ces contributions managériales.

Tableau 38 :

Synthèse des contributions managériales

Question spécifique	Synthèse des contributions managériales
Q1-1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la résistance aux changements (W) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et anticiper les tensions. - Gérer proactivement et réactivement les tensions. - Minimiser et atténuer la résistance. - Former et sensibiliser les managers.
Q1-2 : comment les niveaux de la résistance au changement (W) impactent-ils la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper les trois dimensions de la résistance - Préparer les employés sur les plans cognitif et affectif. - Améliorer les critères de la performance des projets.

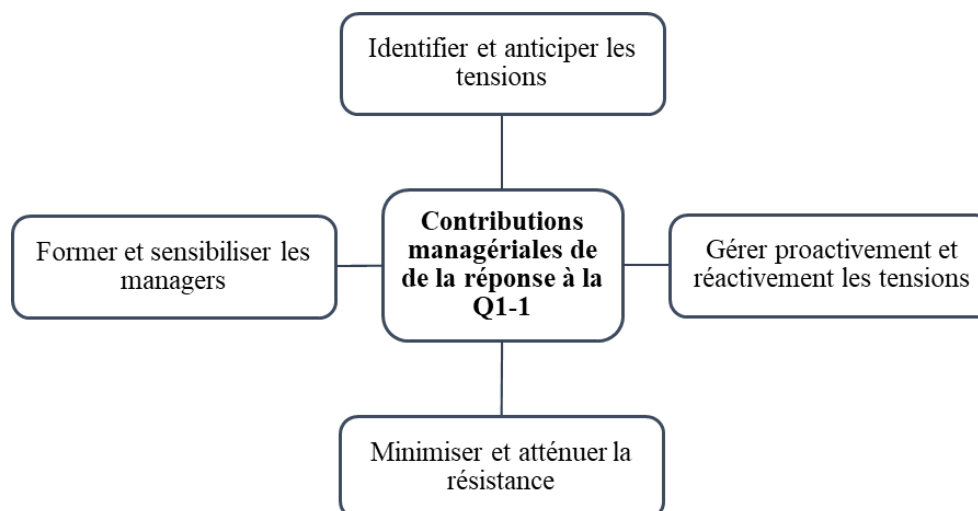
Question spécifique	Synthèse des contributions managériales
	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une gestion dynamique de la résistance.
<p>Q1-3 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changements (Y) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les tensions dans la planification. - Mettre en place un processus de collecte des réactions des employés. - Sensibiliser les gestionnaires au potentiel des tensions.
<p>Q2-1 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la résistance au changement (W) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer des pratiques de la gestion des tensions dans la GP. - Former les gestionnaires à la gestion des tensions. - Sensibiliser les gestionnaires. - Assurer un alignement des objectifs de la GP et ceux de la GC.
<p>Q2-2 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer des pratiques de la gestion des tensions dans la GP. - Mettre en place des pratiques pour minimiser la divergence des priorités de la GP et de la GC. - Sensibiliser les gestionnaires sur l'aspect dynamique des tensions. - Favoriser une intégration de la GC et la GP. - Réduire de l'incertitude par la gestion des tensions.

5.3.2.1 Contributions managériales de la réponse à la question spécifique Q1-1

Rappelons que la question spécifique **Q1-1** vise à comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC (X) sur la résistance au changement (W). Nous détaillons dans la présente section les contributions managériales de la réponse à cette question. La figure ci-dessous synthétise celles-ci. Ensuite, nous expliquons chaque contribution.

Figure 53

Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q1-1



Premièrement, la vérification de la proposition **P1-1** associée à la question **Q1-1** met l'accent sur **l'identification et l'anticipation des tensions entre la GP et la GC** dans le cadre des projets de changement organisationnel. Nous recommandons aux managers d'inclure dans les plans de management de projet des activités et des tâches pour **identifier les conflits potentiels** entre les priorités de chacun des domaines. Ils doivent se concentrer sur **les divergences** entre les pratiques et les priorités de chaque domaine dès les premières phases des cycles de vie des projets. Dans le même sens, cette proposition met en lumière les impacts négatifs qui résultent des tensions ignorées et non gérées sur la résistance au changement. De telle manière, ces tensions peuvent accentuer et renforcer la résistance au changement.

Deuxièmement, après avoir identifié les tensions potentielles entre la GP et la GC, nous recommandons aux gestionnaires d'intégrer des activités de **gestion proactive et réactive des tensions**. Sans limitation, nous donnons l'exemple de la réalisation d'une collecte d'informations auprès des employés, qui seront touchés et impactés par les tensions, en utilisant des sondages, des entretiens et de l'observation de leurs comportements. Ensuite, les gestionnaires doivent communiquer avec les destinataires

des changements d'une manière très claire et continue, afin d'éviter toute situation de compréhension incohérente chez les employés. Finalement, nous recommandons également d'impliquer les employés dans la prise de décision et les choix d'activités d'accompagnement de l'implémentation des changements.

Troisièmement, la proposition P1-1 a confirmé que les tensions non gérées peuvent renforcer la résistance au changement. Pour cela, nous recommandons aux gestionnaires de mobiliser des pratiques pour **minimiser et atténuer les situations de la résistance**. Cela peut se faire de manière proactive en anticipant ces situations, ou de manière réactive, en atténuant leurs effets négatifs dès leurs apparitions. Cette question spécifique met l'accent également sur l'importance de considérer les trois dimensions de la résistance, à savoir, comportementale, cognitive et affective. Pour cela, les gestionnaires doivent planifier des activités pour faire face à ces trois dimensions et non seulement à la résistance comportementale, qui est souvent facile à apercevoir. Car le côté affectif a un rôle fondamental dans la manière de réaction des employés envers les changements (Santos de Souza et Chimenti, 2024).

Quatrièmement, nous recommandons aux organisations de **former les managers et cadres intermédiaires**, car ils occupent une position stratégique entre la direction générale et les employés. Cela positionne ces managers dans la première ligne pour gérer les projets de changement dans les PME. Des formations pointues et ciblées devraient permettre aux managers d'être conscients de deux choses. Premièrement, elles devraient leur permettre de **voir les opportunités d'innovation cachées par les tensions entre la GP et la GC**. Deuxièmement, elles devraient leur permettre de **voir les avantages de l'adoption de l'approche paradoxale** pour gérer ces tensions.

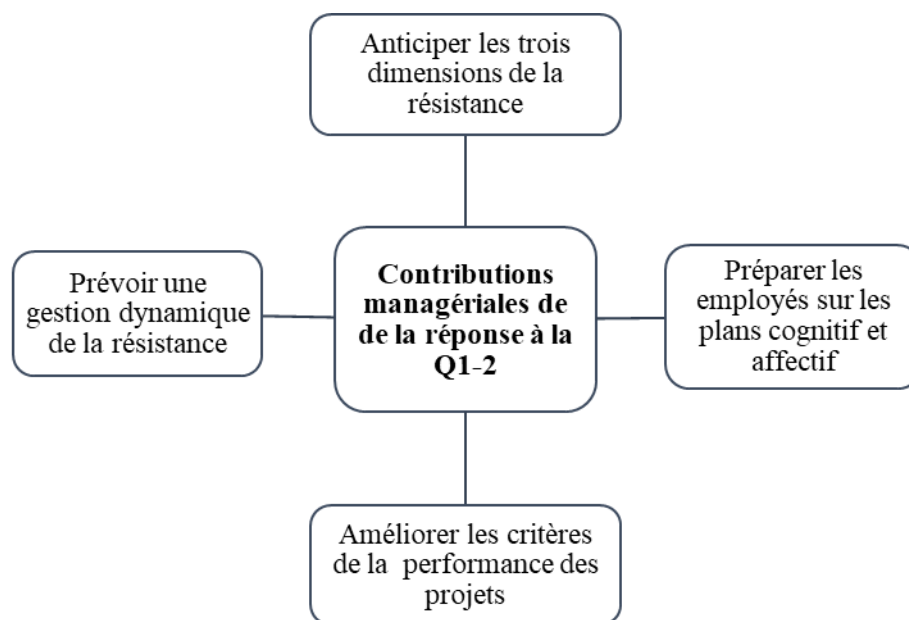
En adoptant ces contributions managériales, les managers peuvent mieux gérer les impacts des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement, autrement, ils peuvent essayer d'éviter les situations de résistance au changement.

5.3.2.2 Contributions managériales de la réponse à la question spécifique Q1-2

Rappelons que la question spécifique **Q1-2** vise à comprendre comment les niveaux de la résistance au changement (W) impactent-ils la réussite des projets de changement organisationnel (Y). Nous détaillons dans la présente section les contributions managériales de la réponse à cette question. Cette dernière nous permet de développer des pratiques de gestion pour améliorer la réussite des projets et mieux gérer la résistance au changement. La figure ci-dessous résume ces contributions.

Figure 54

Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q1-2



Premièrement, notre enquête met en évidence l'importance de considérer la résistance cognitive, comportementale et affective pendant la gestion des projets de changement organisationnel. Nous recommandons aux gestionnaires de projet d'**anticiper les trois dimensions de la résistance**, et non seulement se concentrer sur la gestion réactive des comportements négatifs et défensifs des employés face au changement. Les gestionnaires peuvent utiliser des outils de diagnostic, avant le lancement des projets, pour évaluer les possibilités d'apparition des trois résistances. Cela aidera les managers

à repérer les sources de la résistance avant son apparition. Plus précisément, nous donnons des exemples (a) du repérage des compréhensions et perceptions erronées, comme source de résistance cognitive, (b) d'identification des réactions émotionnelles négatives et défensives, comme une source de résistance affective, et, (c) détection des causes de comportements bloquants, comme une forme et source de résistance comportementale. Car, comme nous l'avons montré précédemment, ces trois dimensions impactent négativement la réussite des projets, en impactant la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement.

Deuxièmement, en cohérence avec le point précédent, nous recommandons aux gestionnaires de **préparer les employés sur les plans cognitif et affectif** d'une façon proactive. Car ces deux dimensions de la résistance sont souvent négligées dans la pratique. Cette préparation facilitera la gestion des projets de changement ainsi qu'elle aidera à éviter les situations de résistance durant l'implémentation des changements.

Troisièmement, d'après nos résultats, il nous s'avère important **d'inclure l'adhésion au changement** dans les critères de réussite des projets de changement. Cela offre aux gestionnaires une autre perspective de juger la réussite des projets. Ils peuvent se concentrer également sur les conséquences pratiques des projets dans le quotidien des employés, ainsi que penser proactivement aux réactions potentielles des employés envers les initiatives de changement.

Quatrièmement, la résistance influence négativement la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs des projets. Elle a, aussi, une nature dynamique, car elle peut se développer et évoluer tout au long des projets de changement, même après l'implémentation du changement. Nous recommandons donc aux gestionnaires, en plus d'une gestion proactive de la résistance, de **prévoir et intégrer des pratiques dynamiques de gestion de la résistance**. Plus précisément, les gestionnaires doivent surveiller les sources de la résistance en permanence et d'apporter les actions nécessaires au bon moment. Une approche similaire peut outiller les managers afin de

maximiser la création de la valeur et d'être capable de suivre l'évolution de la résistance tout au long de ceux-ci.

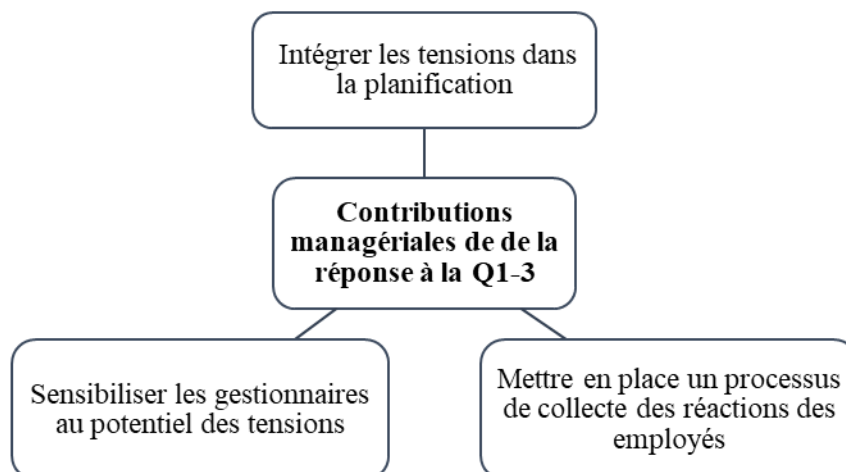
En adoptant ces contributions managériales, les managers peuvent mieux gérer l'impact de la résistance sur la réussite des projets de changement, en améliorant la satisfaction des PP ainsi que la réalisation des objectifs des projets.

5.3.2.3 Contributions managériales de la réponse à la question spécifique Q1-3

Rappelons que la question spécifique **Q1-3** vise à comprendre comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changements (Y). La réponse à cette question met l'accent sur l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement. Nous avons confirmé, à travers la vérification de la proposition **P1-3**, que les tensions non gérées et non exploitées peuvent diminuer la satisfaction des parties prenantes et freiner la réalisation des objectifs. Nous proposons dans la présente section des recommandations qui peuvent, éventuellement, contribuer à mieux reconnaître et identifier les tensions pour en exploiter au lieu d'essayer de les résoudre. La figure ci-dessous résume ces contributions.

Figure 55

Synthèse des contributions managériales de la proposition 1-3



Premièrement, nous recommandons aux managers de prendre en considération **l'existence des tensions dans la gestion des projets de changement**, autrement dit, nous avons démontré que les tensions non gérées impactent négativement la réussite des projets. Pour cela, les gestionnaires doivent en prendre compte dès les premières étapes des projets, par la définition des zones de conflits potentiels, comme les priorités et la divergence des pratiques des deux domaines.

Deuxièmement, nous recommandons aux managers de **mettre en place un processus de collecte des réactions** des employés. Cela permettrait d'identifier les tensions potentielles, de les reconnaître dès les premières phases des projets, et d'essayer d'apporter les actions nécessaires à leur conciliation au lieu de se concentrer à les résoudre. Cette approche proactive permettra d'atténuer les effets négatifs des tensions non gérées sur la réussite des projets de changement, plus particulièrement, sur la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs des projets.

Troisièmement, en adoptant une perspective paradoxale, nous recommandons aux organisations de **sensibiliser les gestionnaires au potentiel des tensions**. Plus précisément, cela permet aux gestionnaires de projet, en premier lieu, d'être conscients des tensions possibles entre la GP et la GC. Ils peuvent aussi, en deuxième lieu, anticiper les conflits et traiter les tensions comme des opportunités d'apprentissage organisationnel. Lüscher et Lewis (2008) ont également soutenu cette démarche, dans une étude où les gestionnaires participants, sensibilisés aux avantages de cette approche, ont commencé à valoriser les éléments contradictoires des relations paradoxales.

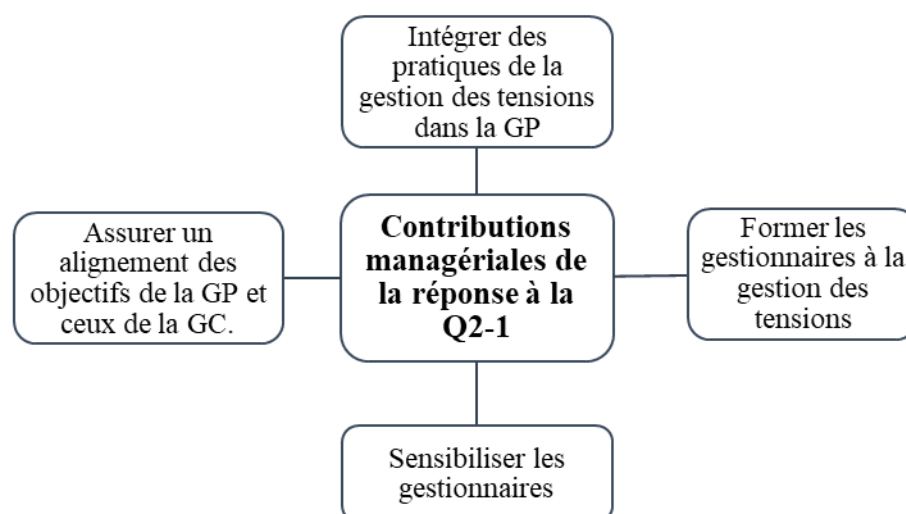
En adoptant ces contributions managériales, les gestionnaires de projet de changement peuvent améliorer la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs.

5.3.2.4 Contributions managériales de la réponse à la question spécifique Q2-1

Rappelons que la question spécifique **Q2-1** vise à comprendre le rôle modérateur joué par la gestion des tensions sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC ainsi que la résistance au changement. Après avoir confirmé la proposition **P2-1** et répondu à la question **Q2-1**, nous présentons dans cette section les contributions managériales tirées de cette réponse. La figure ci-dessous résume celles-ci.

Figure 56

Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q2-1



Premièrement, la question spécifique **Q2-1** met en lumière l'importance d'**intégrer des pratiques de la gestion des tensions dans la gestion des projets de changement**. En plus, considérant l'aspect dynamique des tensions et leur persistance dans le temps, les gestionnaires de projet doivent mobiliser des pratiques d'identification et de reconnaissance de tensions tout au long des projets. Nous avons confirmé avec les résultats de notre enquête que l'acceptation des tensions, en adoptant une approche paradoxale, diminue l'impact négatif des tensions sur la résistance au changement, ce qui nous mène à l'importance du point suivant.

Deuxièmement, la confirmation de la proposition **P2-1** nous aide à comprendre le rôle important de la **sensibilisation des gestionnaires sur l'importance de la gestion des tensions**. Cela permet de minimiser l'impact négatif des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement, et, par conséquent, minimiser l'impact des situations de résistance. Plus précisément, les managers sensibilisés à traiter les tensions comme des opportunités à exploiter au lieu que des problèmes à résoudre peuvent mieux anticiper les impacts négatifs des tensions sur la résistance.

Troisièmement, en considérant l'importance du point précédent, nous proposons de **former les gestionnaires des projets de changement** à la gestion des tensions organisationnelles. Plus précisément, d'intégrer des programmes de formation spécifiques à la gestion des tensions et à la mobilisation de l'approche paradoxale aux formations de la gestion de projet, tant au niveau académique que professionnel. Le but est de mieux gérer les situations de résistance ainsi que de minimiser l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement.

Quatrièmement, la dernière contribution de la question **Q2-1** se résume dans l'alignement stratégique des objectifs de la GP et la GC. Autrement dit, nous avons remarqué, à travers notre analyse des données, que la divergence des pratiques et des orientations des deux domaines renforce les tensions entre eux. Pour cela, un alignement des objectifs des deux domaines, **dès les premières étapes des projets** de changement, est important pour en assurer une bonne gestion des tensions et minimiser leurs impacts sur la résistance au changement.

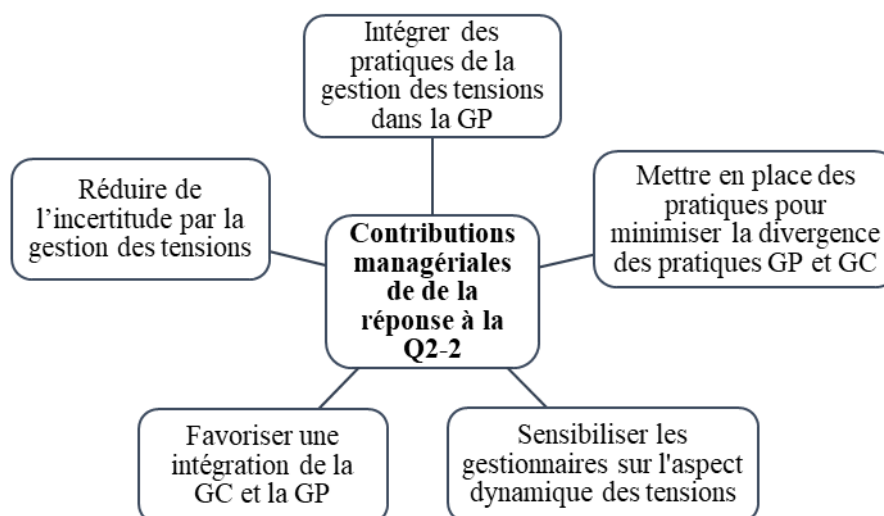
En adoptant ces contributions managériales, les gestionnaires peuvent gérer l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement. L'objectif ultime est de minimiser et d'éviter les situations de résistance pendant l'implémentation des changements organisationnels.

5.3.2.5 Contributions managériales de la réponse à la question spécifique Q2-2

Rappelons que la question spécifique **Q2-2** vise à comprendre le rôle de la gestion des tensions pour minimiser l'impact négatif des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement organisationnel. La réponse à cette question nous permet d'améliorer les pratiques de gestion de plusieurs façons. La figure ci-dessous résume les contributions managériales tirées de la réponse à cette question et la validation de la proposition de recherche associée.

Figure 57

Synthèse des contributions managériales de la réponse à la Q2-2



Premièrement, la réponse à cette question met en évidence l'importance **d'intégrer des pratiques de la gestion des tensions dans la GP**. Plus précisément, il faut intégrer des pratiques d'acceptation des tensions au lieu de se concentrer sur leur résolution. En adoptant cette approche, les managers peuvent mieux anticiper les impacts négatifs des tensions sur la réussite des projets et augmenter les taux de réussite des changements organisationnels.

Deuxièmement, la proposition associée à cette question, confirmée empiriquement, met en évidence la nécessité de **mettre en place des pratiques pour minimiser les**

divergences des orientations managériales entre la GP et la GC. Lors de notre analyse thématique, nous avons montré que la divergence des pratiques des deux domaines augmente l'incertitude au tour des projets et impacte négativement leur réussite. Nous avons montré également que la gestion des tensions contribue à réduire cette incertitude. Pour cela, une cohérence entre les pratiques des deux domaines nous s'avère importante, en réduisant l'incertitude, par une gestion proactive des tensions, les managers peuvent créer un climat propice à l'implémentation des changements.

Troisièmement, afin de réduire les impacts négatifs des tensions sur la réussite des projets, les gestionnaires doivent être **sensibilisés sur l'aspect dynamique des tensions**. D'après nos résultats, il est important que les gestionnaires des projets de changement organisationnel comprennent que les tensions, entre la GP et la GC, peuvent émerger tout au long des projets, et ce ne sont pas des problèmes à éliminer, mais des opportunités à exploiter. Plus particulièrement, en adoptant cette approche paradoxale, les gestionnaires peuvent bénéficier du potentiel des deux pôles opposés, à savoir la GP et la GC.

Quatrièmement, la réponse à cette question met en évidence les avantages d'une **intégration entre la GP et la GC** en acceptant les tensions inhérentes. Bien que la GP et la GC soient deux domaines complémentaires et nécessaires à la gestion des projets de changement organisationnel, elles ont une divergence aux niveaux des pratiques et des priorités. D'après notre analyse des données, ces divergences représentent une source de renforcement des tensions, qui peuvent à leur tour impacter négativement la réussite des projets. Pour cela, cette proposition nous apporte, comme contribution managériale, l'importance de mettre en place des pratiques de coordination et d'intégration, basées sur l'acceptation des tensions entre les deux domaines. Une telle approche favorise la création d'un climat de gestion cohérent, la réalisation des objectifs ainsi que l'augmentation de la satisfaction des parties prenantes.

Cinquièmement, cette proposition met en lumière le rôle de la gestion des tensions dans le cadre des projets de changement. Dans ce sens, les managers peuvent **réduire**

l'incertitude inhérente aux projets par la gestion des tensions. Principalement, les gestionnaires peuvent mobiliser les pratiques de la GP ainsi que celle de la GC, tout en assurant une conciliation entre les priorités de chaque domaine.

En adoptant ces contributions managériales, les gestionnaires peuvent implémenter une gestion des tensions, proactive et réactive, pour minimiser les influences des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets de changement organisationnel.

5.3.3 Contributions théoriques des réponses aux questions de recherche

En nous basant sur nos cadres théorique et conceptuel ainsi que sur l'étude empirique, la présente thèse essaie d'apporter quelques contributions théoriques tout en mobilisant **la théorie des conventions** et **la théorie des paradoxes**. Ces dernières se résument dans deux éléments principaux. En premier temps, cette thèse essaie d'enrichir notre compréhension théorique de la dynamique des tensions entre la GP et la GC (objectif **O1**). Elle examine aussi l'influence de ces tensions sur la résistance au changement et sur la réussite des projets de changement organisationnel. En deuxième temps, elle essaie d'améliorer notre compréhension du rôle modérateur de la gestion des tensions pour minimiser les impacts négatifs des tensions sur la résistance et sur la réussite des projets (Objectif **O2**).

Dans ce qui suit, nous présentons les contributions théoriques de chacune des réponses aux questions spécifiques de cette recherche.

Tableau 39

Synthèse des contributions théoriques

Question spécifique	Synthèse des contributions managériales
Q1-1 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la résistance aux changements (W) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptualisation des tensions comme une source de résistance. - Les tensions et la résistance sont dynamiques et évolutives.

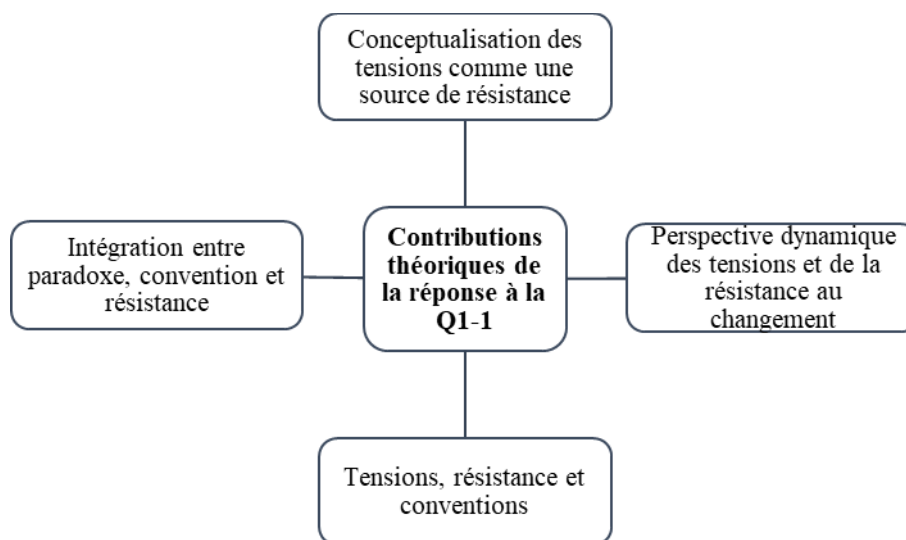
Question spécifique	Synthèse des contributions managériales
	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration tensions, résistance et conventions. - Intégration paradoxes, conventions et résistance.
<p>Q1-2 : comment les niveaux de la résistance au changement (W) impactent-ils la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La résistance est un facteur central de la réussite. - La résistance est un facteur dynamique. - Lien entre la résistance et la satisfaction des parties prenantes. - La qualité et les résultats des projets comme critères de réussite des projets.
<p>Q1-3 : comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changements (Y) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des tensions comme variable influente sur les résultats des projets. - Conceptualisation des tensions entre GP et GC comme des paradoxes. - Conceptualisation des tensions comme résultats des conventions divergentes. - Intégration des conventions, des paradoxes et les résultats des projets.
<p>Q2-1 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la résistance au changement (W) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle modérateur de la gestion des tensions. - Lien entre la gestion des tensions et la résistance au changement. - Intégration de la gestion des tensions pour diminuer la résistance.
<p>Q2-2 : comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP (X) et la réussite des projets de changement (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle modérateur de la gestion des tensions - Le lien entre la gestion des tensions et la réussite des projets. - Repenser la gestion des projets de changement en intégrant la gestion des tensions.

5.3.3.1 Contributions théoriques de la réponse à la question spécifique Q1-1

Rappelons que la question spécifique **Q1-1** vise à comprendre l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement. La présente question spécifique nous apporte quelques contributions théoriques qui sont résumées dans la figure ci-dessous.

Figure 58

Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q1-1



Premièrement, notre analyse thématique a confirmé que les tensions, non gérées, entre la GP et la GC augmentent la résistance, plus précisément, à ces trois dimensions, à savoir : cognitive, comportementale et affective. Cette recherche **améliore notre compréhension théorique** de la résistance au changement, qui est le facteur d'échec des projets le plus populaire, en **identifiant les tensions non gérées comme une source de résistance** des employés. Nous avons démontré précédemment que (a) les employés peuvent interpréter la divergence entre les pratiques de la GP et la GC comme un défaut dans la gestion des projets (résistance cognitive), (b) les divergences créent de la frustration chez les employés (résistance affective) et finalement (c) les tensions peuvent provoquer des désalignements dans les comportements et les

réactions des employés envers le changement (résistance comportementale). En s'appuyant sur la théorie des paradoxes, la présente question spécifique nous permet de mieux comprendre les stratégies d'atténuation de la résistance d'une manière proactive en ciblant les tensions entre la GP et la GC.

Deuxièmement, contrairement à la perspective traditionnelle statique de la résistance au changement, cette question spécifique apporte **la perspective dynamique de la résistance et des tensions** comme une contribution théorique de cette recherche. Elle montre que les tensions peuvent évoluer et émerger tout au long des projets. La même chose s'applique à la résistance des employés, qui évolue également tout au long de l'implémentation des projets de changement ainsi qu'après celle-ci. Cela enrichit notre compréhension théorique de l'évolution de la résistance et des tensions, nécessitant des stratégies de réponse différentes selon l'état d'avancement des projets.

Troisièmement, cette question intègre plusieurs concepts théoriques, plus précisément, **les tensions, la résistance et les conventions**. En nous appuyant sur la théorie des conventions, nous comprenons mieux les origines théoriques des tensions entre la GP et la GC. Nous comprenons aussi leur impact sur la résistance, autrement dit, la divergence **des pratiques** des deux domaines, qui sont une forme particulière de conventions. Ces conventions génèrent des conflits potentiels, qui à leur tour augmentent la résistance au changement. Pour cela, en mobilisant la théorie des conventions, les organisations peuvent mieux comprendre, et cibler, les origines des tensions entre la GP et la GC dans un objectif de diminuer la résistance au changement.

Quatrièmement, la mobilisation des théories de conventions et de paradoxes, dans le cadre de la réponse à cette question, nous permet d'avoir une meilleure compréhension de **l'intégration entre les conventions, les paradoxes et la résistance**. Plus précisément, la théorie des conventions nous permet de comprendre sur quoi se basent les individus dans leurs réactions négatives envers le changement. Quant à la théorie des paradoxes, elle nous permet de mieux comprendre la relation entre la résistance et les tensions entre la GP et la GC. Finalement, en analysant cela dans le contexte des

projets de changement, nous comprenons l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la résistance au changement.

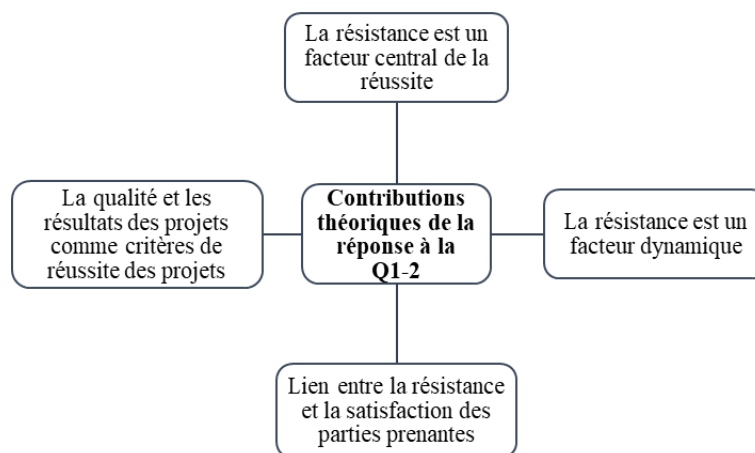
Ces contributions théoriques nous permettent de mieux comprendre l'évolution dynamique des tensions entre la GC et la GP ainsi que de la résistance dans le cadre des projets de changement. En nous appuyant sur les théories des conventions et des paradoxes, nous comprenons mieux comment réduire la résistance au changement en ciblant les tensions entre la GP et la GC.

5.3.3.2 Contributions théoriques de la réponse à la question spécifique Q1-2

Rappelons que la question spécifique **Q1-2** vise à comprendre l'influence des dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance sur la réussite des projets de changement. Les résultats de l'analyse nous apportent des contributions théoriques qui enrichissent notre compréhension de la relation entre la résistance et la réussite des projets, qui sont résumées dans la figure ci-dessous.

Figure 59

Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q1-2



Premièrement, la question spécifique **Q1-2** met en valeur le rôle déterminant de la résistance, à travers ses trois dimensions, dans la réussite des projets de changement

organisationnel. Elle montre comment la gestion de la résistance contribue à satisfaire les parties prenantes et à atteindre les objectifs stratégiques des projets. En mettant en valeur ce lien, cette question nous permet d'intégrer la résistance cognitive, comportementale et affective comme **un facteur essentiel à prendre en considération** dans la gestion des projets de changement organisationnel.

Deuxièmement, contrairement à la vision traditionnelle de la résistance, la réponse à la présente question conceptualise la résistance comme étant une variable dynamique et évolutive dans le cadre des projets de changement, nécessitant ainsi **une gestion dynamique et adaptative** pour garantir la réussite des projets. De plus, d'un côté, la résistance cognitive est plus forte dans les premières phases des projets. C'est dans ces phases que les destinataires du changement commencent à mettre en question la nécessité du changement ainsi que ses impacts sur leur travail quotidien. De l'autre côté, les dimensions affective et comportementale se renforcent pendant la mise en œuvre du changement, surtout lorsque des tâches et des activités sont requises de la part des employés. Pour cela, cette question nous mène à considérer l'importance d'une approche dynamique de gestion de la résistance tout au long des projets de changement.

Troisièmement, la réponse à cette question crée **un lien entre la résistance et la satisfaction des parties prenantes**. Elle montre que non seulement les comportements négatifs et défensifs envers le changement impactent la satisfaction, mais aussi les dimensions cognitive et affective apportent leur impact négatif. En prenant en compte les trois dimensions de la résistance, cette proposition enrichit notre compréhension de la satisfaction des parties prenantes dans le cadre des projets de changement organisationnel.

Quatrièmement, la réponse à cette question propose deux éléments supplémentaires pour augmenter la réussite des projets. Plus précisément, en plus de la réalisation des objectifs et la satisfaction des parties prenantes, cette question ajoute **l'intégration de la qualité des projets** ainsi que **leurs résultats** comme deux facteurs additionnels de la réussite des projets. Ce qui constitue un cadre théorique pour évaluer la réussite des

projets de changement organisationnel dans de nouvelles recherches. De plus, nous trouvons l'ouverture et l'acceptation du changement (thème 5) par les employés comme un facteur facilitant la réussite des projets, et les tensions et l'incertitude comme facteurs nuisant à la réussite des projets.

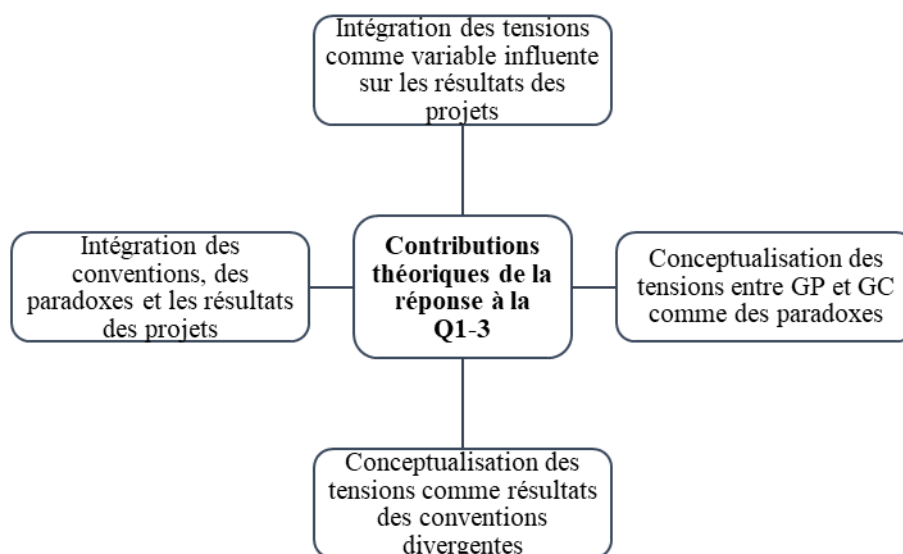
Ces contributions théoriques nous permettent de mieux comprendre l'impact des dimensions de la résistance sur la réussite des projets. Plus particulièrement, elles nous permettent de comprendre l'impact des trois dimensions de résistance sur la réalisation des objectifs et sur la satisfaction des PP.

5.3.3.3 Contributions théoriques de la réponse à la question spécifique Q1-3

Rappelons que la question spécifique **Q1-3** vise à comprendre comment les tensions entre la GP et la GC impactent la réussite des projets de changement. Plus précisément, l'impact sur la satisfaction des PP et la réalisation des objectifs. En s'appuyant sur la théorie des paradoxes et la théorie des conventions, cette étude essaie d'apporter les contributions théoriques expliquées ci-dessous et résumées dans la figure suivante.

Figure 60

Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q1-3



Premièrement, la réponse à la question **Q1-3** essaie d'élargir notre champ de compréhension de la réussite des projets de changement en **intégrant les tensions entre la GP et la GC** comme une variable influente sur la satisfaction des parties prenantes ainsi que sur la réalisation des objectifs des projets. Selon nos résultats, nous avons montré que les tensions non gérées et non exploitées peuvent impacter négativement la réussite des projets de changement.

Deuxièmement, cette réponse met en évidence **la nature de la relation entre la GP et la GC**, plus précisément, elle les présente comme deux pôles opposés avec des tensions persistantes dans le temps, autrement dit, comme des paradoxes. Pour cela, et en mobilisant la théorie des paradoxes, il faut reconnaître et gérer les tensions entre la GP et la GC comme étant des paradoxes. Ces tensions ne doivent pas être ignorées ou évitées, mais plutôt considérées comme des opportunités pouvant ainsi aider les organisations à mieux réussir les projets de changement. Cette approche anticipe les conflits potentiels entre les pratiques et les priorités des deux domaines et aide à trouver une conciliation entre les deux.

Troisièmement, cette réponse met également en lumière **une conceptualisation des tensions entre la GP et la GC** comme étant le résultat des conventions divergentes issues des deux domaines. La théorie des conventions stipule que, dans des situations d'incertitude, les individus préfèrent en premier temps de s'appuyer sur des habitudes et des pratiques connues, autrement dit des **conventions**. Ce principe est applicable dans le cadre des projets de changement. Dans lequel, nous pouvons traiter les tensions entre la GP et la GC comme étant les résultats des conventions connues et adoptées dans de chaque domaine.

Quatrièmement, en combinant les deux points précédents, cette réponse nous permet **d'intégrer les conventions, les paradoxes et les résultats des projets** dans le cadre des projets de changement. Plus précisément, en combinant ces trois éléments, cette question nous permet d'avoir un cadre multidisciplinaire pour comprendre l'impact des tensions entre la GP et la GC sur la réussite des projets. De telle sorte que les tensions,

qui résultent de conventions divergentes entre les deux disciplines, doivent être considérées comme des opportunités à exploiter, tel que stipule la théorie des paradoxes, pour améliorer la réussite des projets.

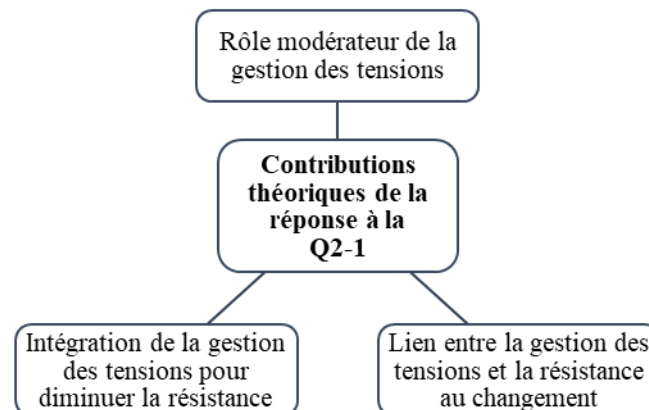
Ces contributions théoriques nous permettent de mieux comprendre l'impact des tensions, non gérées et non exploitées, sur les résultats de projets de changement organisationnel. Elles ouvrent une nouvelle perspective théorique en intégrant la gestion des tensions comme variable modératrice. Cette perspective sera étudiée ci-dessous.

5.3.3.4 Contributions théoriques de la réponse à la question spécifique Q2-1

Rappelons que la question spécifique **Q2-1** vise à comprendre l'importance de la gestion des tensions comme une variable modératrice dans la relation entre les tensions entre la GP et la GC et la résistance au changement. Selon nos résultats, la gestion des tensions modère l'impact de ces tensions sur la résistance au changement, en diminuant les dimensions de la résistance cognitive, comportementale et affective. En se basant sur la théorie des paradoxes et la théorie des conventions, la figure ci-dessous présente les contributions théoriques que cette question essaie d'apporter.

Figure 61

Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q2-1



Premièrement, la réponse à cette question intègre **la gestion des tensions** comme une nouvelle **variable modératrice** dans la relation entre les tensions entre la GC et la GP et la résistance au changement. Nos résultats confirment que la gestion des tensions peut aider les organisations à atténuer les niveaux de la résistance cognitive, affective et comportementale dans le cadre des projets de changement organisationnel. Ce qui positionne la gestion des tensions, en adoptant une approche d'acceptation, comme pratique fondamentale pour atténuer l'impact négatif des tensions sur la résistance. Autrement dit, la gestion proactive des tensions peut modérer leur impact négatif sur la résistance.

Deuxièmement, nos résultats confirment que les tensions non gérées peuvent être une source et un catalyseur de la résistance, ainsi qu'ils confirment que la gestion des tensions peut diminuer l'impact de ces tensions sur la résistance. En intégrant ces éléments, cette question nous permet d'**intégrer de la gestion des tensions** comme pratique **pour diminuer la résistance** dans le cadre des projets de changement organisationnel.

Troisièmement, la réponse à cette question permet de mieux comprendre l'importance **d'intégrer la gestion des tensions** dans la manière d'anticiper, d'éviter et de gérer les situations de résistance dans un environnement complexe et dynamique, comme celui des projets de changement organisationnel. Cette réponse nous permet de comprendre comment la gestion des tensions entre la GP et la GC peut aider à atténuer les effets négatifs de la résistance, ajoutant à notre compréhension cette variable **rarement** étudiée dans ce contexte.

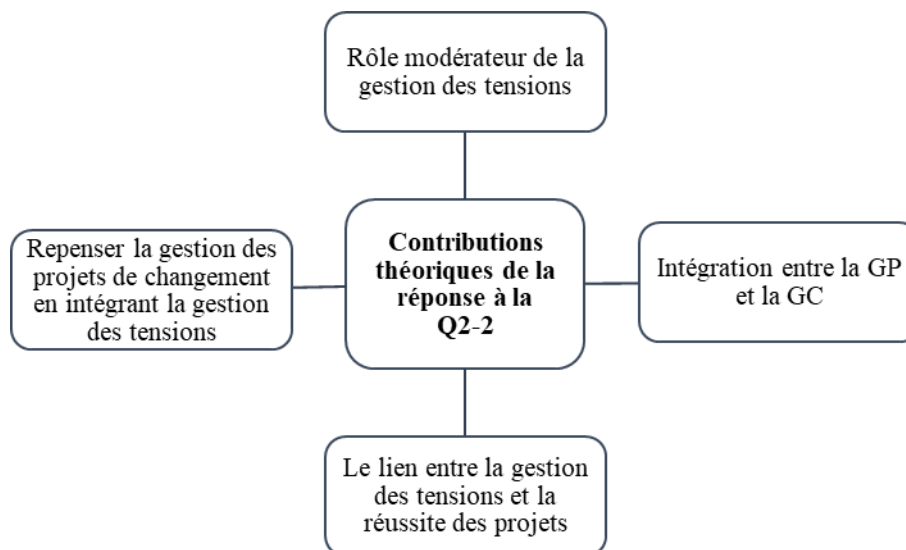
Ces contributions théoriques nous permettent de mieux comprendre le rôle joué par la gestion des tensions pour diminuer l'impact des tensions sur la résistance au changement organisationnel.

5.3.3.5 Contributions théoriques de la réponse à la question spécifique Q2-2

Rappelons que la question spécifique **Q2-2** vise à comprendre comment les modalités de gestion des tensions agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GC et la GP et la réussite des projets de changement. La réponse à cette question spécifique essaie d'apporter quelques contributions liées à notre compréhension théorique de la gestion des tensions dans le cadre des projets de changement organisationnel. La figure ci-dessous synthétise celles-ci.

Figure 62

Synthèse des contributions théoriques de la réponse à la Q2-2



Premièrement, la réponse à cette question contribue à notre compréhension du **rôle modérateur de la gestion des tensions** dans la relation entre les tensions entre GP et GC et la réussite des projets de changement. Elle montre que cette nouvelle perspective peut améliorer la réussite des projets de changement. Cela enrichit notre compréhension théorique des opportunités cachées dans l'intégration des deux domaines, plus particulièrement, en mobilisant des pratiques de la gestion des tensions, comme leur acceptation.

Deuxièmement, la GP et la GC sont deux domaines souvent étudiés séparément en lien avec la réussite des projets de changement. Dans la présente étude, nous avons étudié la GP et la GC sous un angle paradoxal. Nous avons étudié les tensions qui peuvent émerger dans le cadre des projets de changement ainsi que les modalités de la gestion de ces tensions. Cette nouvelle perspective contribue à notre compréhension théorique de **l'intégration de la GP et de la GC en adoptant une vision paradoxale** comme une zone non étudiée dans la littérature. Elle met en évidence comment la gestion des tensions peut diminuer l'impact négatif des tensions non gérées et non exploitées sur la réussite des projets de changement.

Troisièmement, cette proposition enrichit notre compréhension du **lien existant entre la gestion des tensions et la réussite des projets**. Plus particulièrement, la gestion des tensions entre la GP et la GC, selon une approche paradoxale, peut améliorer la réussite des projets de changement. Cela se traduit par l'amélioration de la satisfaction des parties prenantes ainsi que la réalisation des objectifs stratégiques des projets. Ce qui peut élargir l'étude théorique des facteurs liés à la réussite des projets de changement.

Quatrièmement, cette réponse renforce le besoin théorique de **repenser à la manière de gérer les projets de changement** en intégrant une nouvelle composante, autrement dit, la gestion des tensions en adoptant une approche paradoxale. Cette recherche combine les avantages de la GP, ceux de la GC ainsi que ceux de la théorie des paradoxes. Ce qui élargit notre compréhension théorique de la façon dont les organisations peuvent gérer les dynamiques entre la GP et la GC.

Ces contributions théoriques nous permettent de mieux comprendre le rôle joué par la gestion des tensions dans la relation entre les tensions entre la GP et la GC et la réussite des projets de changement organisationnel.

5.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

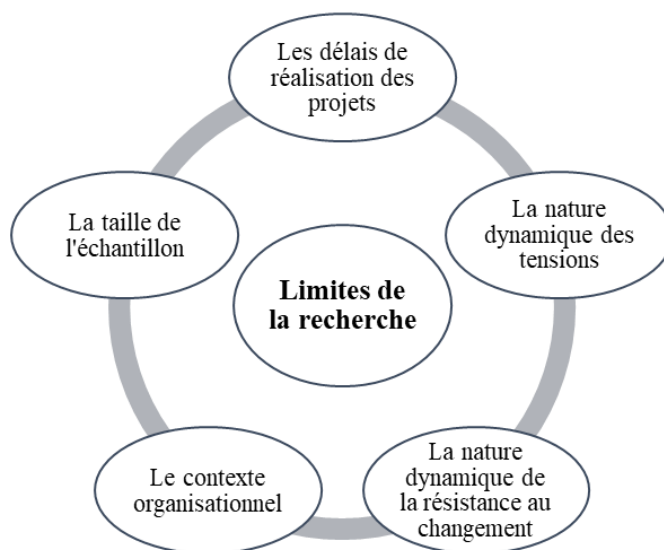
5.4.1 Limites de la recherche

Bien que cette thèse ait essayé de présenter quelques contributions managériales et théoriques à l'étude des tensions entre la GP et la GC dans le cadre des projets de changement, ainsi qu'elle a pu atteindre ses objectifs et répondre aux questions de recherche, elle rencontre quelques limites. En les identifiant et en les reconnaissant, nous procédons à **une pensée critique sur nos propres contributions**. Cette démarche nous guide dans le développement et la proposition des pistes de recherche futures.

Les principales limites concernent particulièrement le contexte lié à l'étude empirique. Rappelons que, pour procéder à notre observation, nous avons choisi des projets de changement pour lesquels nous étions présents au terrain pendant au minimum une étape de leur cycle de vie. Autrement dit, nous avons écarté tous les projets réalisés avant la phase d'observation et ceux qui seront réalisés après celle-ci. La figure ci-dessous résume les limites rencontrées par la présente étude.

Figure 63

Synthèse des limites de la recherche



Premièrement, durant notre étude, nous avons eu **la contrainte des délais d'implémentations des projets de changement** par l'entreprise partenaire, et nous n'avons pas du tout le contrôle sur cet élément. Une autre facette de cette limite est présente, nous étions sous une contrainte des longues durées d'implémentations des projets. Autrement, afin d'observer la réussite des projets et discuter de la satisfaction des parties prenantes, il faut observer d'une manière longitudinale l'implémentation des projets de changement.

Deuxièmement, en lien avec les délais nécessaires pour l'implémentation des changements, nous avons pu identifier une autre limite de la recherche, cela concerne en particulier **la nature dynamique des tensions**. Celles-ci peuvent évoluer dans le temps d'une manière imprévisible, autrement dit, il est difficile de prévoir avec précision le moment où leur impact sur la réussite des projets se manifesterá. Cette incertitude nécessite des délais supplémentaires pour réaliser la recherche.

Troisièmement, en lien également avec le point précédent, nous avons pu identifier **la temporalité et la nature dynamique de la résistance** comme une limite pour cette recherche. Autrement dit, la résistance, également, peut évoluer tout au long de l'implémentation des projets. Cela rend difficile l'évaluation de son influence sur les résultats des projets à long terme ainsi que la compréhension du rôle joué par cette dernière dans l'amélioration des résultats des projets de changement.

Quatrièmement, le contexte organisationnel spécifique à l'entreprise partenaire, comme sa culture organisationnelle, son secteur d'activité, sa taille..., influence probablement nos résultats, ce qui peut influencer la généralisation et la transférabilité des résultats. Rappelons, à ce niveau, que **les pragmatistes ne cherchent pas une généralisation totale des résultats**, mais plutôt ils se concentrent sur la **contextualisation** de ceux-ci ainsi que la capacité des résultats à résoudre les problèmes pratiques (réf. section 3.3.4.3 : qualité de la recherche).

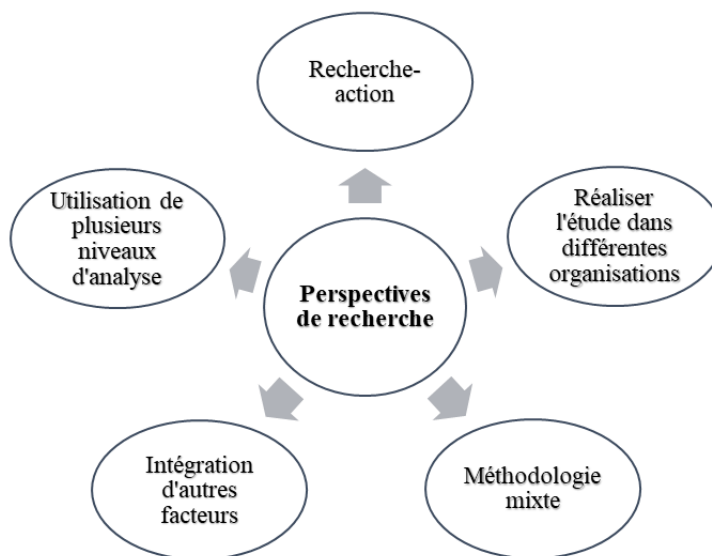
Cinquièmement, la dernière limite identifiée pour la présente thèse est **la taille de l'échantillon**. Notre compréhension de l'impact des tensions sur la réussite des projets de changement peut être influencée par les choix en matière de l'échantillonnage. D'autres recherches avec des échantillons plus diversifiés et larges pourraient vérifier, confirmer ou rejeter nos conclusions ainsi que d'améliorer notre compréhension.

5.4.2 Perspectives pour des recherches futures

À la suite de l'identification de certaines limites de recherche, l'objectif de cette section est de présenter quelques pistes de recherches futures. Ces pistes ont pour objectifs : d'approfondir notre compréhension de la relation dynamique entre la GP et la GC, proposer des moyens d'améliorer la réussite des projets de changement et finalement combler les limites rencontrées par cette étude. Ces pistes sont résumées dans la figure ci-dessous.

Figure 64

Synthèse des perspectives de recherche



Premièrement, nous proposons de procéder à **une recherche-action**, en intégrant une approche paradoxale comme méthode de la gestion des tensions organisationnelles

dans des projets de changement. Autrement dit, nous proposons, avant l'implémentation des projets, la mobilisation des formations spécifiques pour les managers sur la pertinence de cette approche et l'importance de sa mobilisation dans le cadre des projets de changement. Ensuite, une recherche-action peut être menée sur l'évaluation de l'efficacité de la mobilisation de l'approche paradoxale sur la réussite des projets.

Deuxièmement, nous proposons **la réalisation d'une étude dans différentes organisations de différents secteurs d'activités**, comme les grandes entreprises ainsi que les organisations publiques. Cela peut renforcer notre compréhension du rôle joué par la gestion des tensions dans l'amélioration de la réussite des projets de changement ainsi que dans la minimisation de l'impact des situations de la résistance. De plus, cela peut aider à identifier d'autres contributions managériales, sous forme de pratiques de gestion, capables d'atténuer les effets négatifs des tensions dans divers secteurs et contextes.

Troisièmement, nous proposons la réalisation d'une étude en mobilisant une **méthodologie mixte** en utilisant les méthodes qualitatives pour approfondir les explorations et la compréhension de l'impact des tensions, ainsi que les méthodes quantitatives pour vérifier à grande échelle les résultats de l'exploration. Cela aidera à la généralisation des résultats ainsi qu'à l'amélioration de notre compréhension.

Quatrièmement, nous proposons **d'intégrer d'autres facteurs** pour examiner l'impact des tensions sur la résistance ainsi que l'impact de la résistance sur la réussite des projets, entre autres, des facteurs comme la culture organisationnelle et le leadership. Cela pourra aider à créer un cadre plus complet pour gérer les tensions au sein des projets de changement ainsi qu'à faire face aux enjeux imposés par les projets de changement.

Cinquièmement, nous proposons la réalisation des recherches en **utilisant plusieurs niveaux d'analyse**, rappelons que, dans la présente recherche, nous avons utilisé

l'organisation comme niveau d'analyse, nous proposons la réalisation d'autres études en considérant les projets comme niveau d'analyse. Cela permettra une exploration plus profonde des tensions spécifiques aux projets eux-mêmes. Autrement, explorer comment les tensions entre la GP et la GC évoluent à l'échelle des projets ainsi que leurs impacts sur la réussite des projets. Cette démarche offre une nouvelle perspective pour mieux comprendre l'influence des tensions entre la GP et la GC sur la satisfaction des parties prenantes ainsi que sur la réalisation des objectifs des projets.

Ces pistes de recherches futures permettent de mieux comprendre les tensions entre la GP et la GC dans plusieurs contextes. Elles offrent également des voies d'intégration optimale entre la gestion de projet et la gestion de changement dans un objectif ultime d'assurer la réussite des projets de changements organisationnels.

CONCLUSION

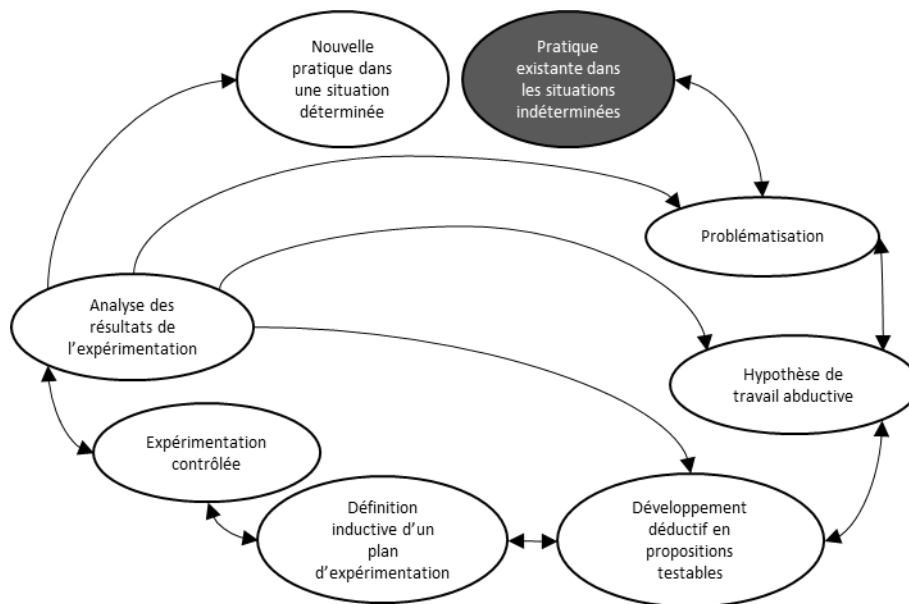
L'objectif global de cette recherche vise la compréhension de l'influence des tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement (X) sur la réussite des projets de changement organisationnel (Y). Cet objectif nous a permis de formuler deux questions de recherche. La première est : « *comment les tensions entre la GP et la GC (X) influencent-elles la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?* », et, la deuxième est : « *comment les modalités de gestion des tensions (Z) agissent-elles sur la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y) ?* ».

Afin d'étudier la problématique spécifique de cette recherche, nous avons mobilisé la théorie des paradoxes pour traiter, différemment, les tensions entre la GP et la GC (X). Ainsi que la théorie des conventions qui nous permet, quant à elle, de développer des conventions particulières, sous forme de pratiques de gestion, capables de (a) traiter les situations d'incertitudes liées aux projets de changement et (b) absorber et exploiter les tensions entre les deux domaines.

Dans notre étude basée sur une position pragmatique, nous optons pour **une enquête pragmatique**, comme la méthodologie de recherche suivie. La figure ci-dessous fait un rappel de la structure de cette enquête.

Figure 65

Les composantes de l'enquête



Lorino (2020, p. 133)

À cet égard, nous avons commencé premièrement par l'étape de **la problématisation**. Dans laquelle, nous avons identifié la **situation indéterminée** qui déclenche notre enquête. Autrement, les taux d'échecs des projets de changement assez élevés, l'insatisfaction des résultats des projets et, finalement, l'existence des tensions entre la GP et la GC.

Deuxièmement, en nous basant sur la littérature ainsi que sur les recommandations pratiques existantes dans le domaine de la gestion, nous avons développé des **hypothèses abductives** comme des réponses plausibles à la **situation indéterminée**. Principalement, nous avons identifié cinq hypothèses, qui sont :

- **H1-1** : les tensions entre la GP et la GC (X) influent négativement les niveaux de la résistance dans les phases de changement organisationnel (W).

- **H1-2** : La résistance au changement organisationnel (W) impacte négativement la réussite des projets de changement organisationnel (Y).
- **H1-3** : Les tensions entre la GP et la GC (X) impactent la réussite des projets de changement organisationnel (Y).
- **H2-1** : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la résistance au changement (W).
- **H2-2** : la gestion des tensions (Z) modère la relation entre les tensions entre la GP et la GC (X) et la réussite des projets de changement organisationnel (Y).

Troisièmement, nous avons transformé ces hypothèses avec **un développement déductif en propositions testables**, car elles ne sont pas directement vérifiables au niveau empirique. Cette étape nous a permis de formuler les propositions suivantes :

- **P1-1** : les tensions entre GP et GC (X) augmentent la résistance cognitive, comportementale et affective (W) dans les projets de changement organisationnel.
- **P1-2** : les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance au changement organisationnel (W) impactent négativement le niveau de la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement organisationnel (Y).
- **P1-3** : les tensions entre GP et GC (X) non gérées et non exploitées diminuent les niveaux de la satisfaction des parties prenantes et empêchent la réalisation totale des objectifs stratégiques des projets (Y).
- **P2-1** : la gestion des tensions (Z) entre les deux domaines diminue l'impact négatif des tensions (X) sur les dimensions cognitive, comportementale et affective de la résistance (W).
- **P2-2** : la gestion de ces tensions (Z) diminue l'impact négatif des tensions (X) sur la satisfaction des parties prenantes et sur la réalisation des objectifs stratégiques des projets de changement (Y).

Quatrièmement, nous avons élaboré l'étape de **définition inductive du plan d'expérimentation**, dans lequel, nous optons pour **une étude longitudinale de type qualitatif exploratoire**, avec la mobilisation d'un devis **d'étude de cas imbriqués**. À ce niveau, nous avons choisi l'organisation comme le niveau d'analyse et les projets de changement organisationnel, comme les unités d'analyse.

Cinquièmement, nous avons sélectionné six projets de changement organisationnel, lancés par l'organisation qui constitue notre terrain de recherche, pour tester, valider ou rejeter nos propositions de recherche. Pour ce faire, nous optons pour des entretiens semi-directifs, l'observation participante et l'analyse des documents comme trois méthodes de la collecte des données, cela nous permet de conclure l'étape de **l'expérimentation contrôlée**.

Sixièmement, afin de procéder à **l'analyse des résultats d'expérimentation**, nous avons opté pour l'analyse thématique comme méthode d'analyse des données qualitatives. Cette méthode nous a permis d'identifier neuf thèmes principaux dans les données collectées. Nous avons, ensuite, au niveau de la discussion, mobilisé les thèmes identifiés pour valider et confirmer les cinq propositions testables présentées précédemment.

Finalement, en nous basant sur l'ensemble des étapes identifiées auparavant, les résultats de l'enquête pragmatique nous ont permis d'apporter quelques contributions managériales et théoriques, sous forme de **nouvelles pratiques dans une situation déterminée**. Premièrement, ils nous ont permis de mieux comprendre les dynamiques de la relation entre la GP et la GC et son influence sur la résistance au changement, d'un côté, et sur la réussite des projets de changement de l'autre côté. Deuxièmement, les résultats nous ont permis de comprendre, également, le rôle modérateur joué par la gestion des tensions entre la GP et la GC en adoptant une approche paradoxale.

Nous clôturons cette thèse par une question reçue de la part d'un membre du jury, formulée comme suit : « *Après cet imposant travail de recherche, si l'ensemble de la thèse devait être synthétisée en une phrase, quelle serait-elle ?* »

Nous proposons :

Appréhender les tensions paradoxales comme des dynamiques à accompagner et à exploiter plutôt que des problèmes à éviter ou à résoudre.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abrantes, R., et Figueiredo, J. (2013). Preparing Project based Organizations for Change. *Procedia Technology*, 9, 757-766.

Abu Orabi, T., Abu Alfalayeh, G., Alhyasat, W. B. A. K., Ababne, A., Alkhawaldah, R., et Qteishat, M. (2024). Change management in business organization : A literature review. *Human Systems Management*, 43(2), 195-213.

Al-Haddad, S., et Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature : A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.

Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, p. 14-46). Dunod.

Alsudiri, T., Al-Karaghoul, W., et Eldabi, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy : A review and conceptual framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(5), 596-615.

Alvesson, M., et Sandberg, J. (2011a). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 25.

Alvesson, M., et Sandberg, J. (2011b). Ways of constructing research questions : Gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23-44.

Alvesson, M., et Sandberg, J. (2013a). Gap-Spotting : The Prevalent Way of Constructing Research Questions in Social Science. In *Constructing Research Questions : Doing Interesting Research* (p. 24-37). SAGE Publications Ltd.

Alvesson, M., et Sandberg, J. (2013b). Problematization as a Methodology for Generating Research Questions. In *Constructing Research Questions : Doing Interesting Research*. SAGE Publications Ltd.

Anbari, F., Bredillet, C., et Turner, J. R. (2013). Perspectives on research in project management : The nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3-28.

Andersén Jim et Andersén Annelie. (2014). Deconstructing resistance to organizational change : A social representation theory approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 342-355.

Ansell, C., et Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty : The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration et Society*, 51(7), 1079-1112.

Antoft, R., et Salomonsen, H. H. (2007). *Studying Organizations by a pragmatic Research Design : The case of qualitative case study designs*. European Group of Organization Studies « Beyond Waltz - Dances of Individuals and Organizations », Autriche.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., et Shafiq, H. (2012). Back to the future : Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.

Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, M. R., et Maghool, S. A. H. (2022). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 22(4), 678-689.

Armenakis, A. A., et Harris, S. G. (2009). Reflections : Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.

Ash, C. (2007). *Convergence of It Project Management and Change Management : A Comparative Study*.

Association for Project Management. (2019). *APM body of knowledge*.

Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., et Blomquist, T. (2010). Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30-45.

Aubry, M., Hobbs, B., et Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., et Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778.

Aubry, M., Sicotte, H., Drouin, N., Vidot-Delerue, H., et Besner, C. (2012). Organisational project management as a function within the organisation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 180-194.

Autissier, D., Johnson, K. J., et Moutot, J.-M. (2014). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. *Question(s) de management*, 7(3), 79.

Autissier, D., Johnson, K., et Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21(2), 45.

Autissier, D., et Vandangeon Derumez, I. (2007). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'Expansion Management Review*, N° 126(3), 116.

Azevedo, G. (2024). The Interpretation of Organizational Ontologies. *Journal of Management Inquiry*, 33(1), 46-61.

Bachmann, R., Scheel, T., et Kerschreiter, R. (2024). Change Credit: The Compensatory Effects of Leader Group Prototypicality and Organizational Identity Strength in Organizational Change. *Journal of Change Management*, 24(4), 346-361.

Baird, J. (2008). Whose Quality Conventions? The Application of Convention Theory in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 14(1), 67-79.

Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32.

Barki, H., et Pinsonneault, A. (2005). A Model of Organizational Integration, Implementation Effort, and Performance. *Organization Science*, 16(2), 165-179.

Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Editions.

Batifoulier, P., et de Larquier, G. (2001). De la convention et de ses usages. In Batifoulier (Éd.), *Théorie des conventions*.

Bednarek, R., E Cunha, M. P., Schad, J., et Smith, W. (2021). The Value of Interdisciplinary Research to Advance Paradox in Organization Theory *. In R. Bednarek, M. P. E Cunha, J. Schad, et W. K. Smith (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (p. 3-25). Emerald Publishing Limited.

Berna-Martinez, J. V., et Macia-Perez, F. (2012). Overcoming resistance to change in business innovation processes. *International Journal of Engineering and Technology*, 4(3), 14.

Biedenbach, T., et Söderholm, A. (2008). The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: A Literature Review. *Journal of Change Management*, 8(2), 123-145.

Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R., Shafti, F., Bourne, M., et Umit Firat,

- S. (2011). Managerial processes : Business process that sustain performance. *International Journal of Operations et Production Management*, 31(8), 851-891.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., et Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation : Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Bogaert, J.-C., Moscarola, J., et Mothe, C. (2018). Chapitre 10. Recherche historique, narration et documents d'archives: In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 176-190). EMS Editions.
- Boivin, S., Leyrie, C., et Boigey, P. (2022). *Pour des parties prenantes engagées dans les projets : Réflexions théoriques et pratiques*. PUQ.
- Bollecker, G., et Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : Une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 43-62.
- Boltanski, L., et Thévenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377.
- Bovey, W. H., et Hede, A. (2001). Resistance to organisational change : The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Brandes, B., et Lai, Y.-L. (2022). Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens : An investigation into the coaching process. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 666-681.
- Braun, V., et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bredillet, C. (2003). Genesis and role of standards : Theoretical foundations and socio-economical model for the construction and use of standards. *International Journal of Project Management*, 21(6), 463-470.
- Bredillet, C. (2010). Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management Journal*, 41(3), 4-20.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., et Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.

Bredillet, C., Tywoniak, S., et Tootoonchy, M. (2018a). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution : A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27-42.

Bredillet, C., Tywoniak, S., et Tootoonchy, M. (2018b). Why and how do project management offices change? A structural analysis approach. *International Journal of Project Management*, 36(5), 744-761.

Bredillet, C., Yatim, F., et Ruiz, P. (2010). Project management deployment : The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2), 183-193.

Brown, K. L. (2000). Analyzing the Role of the Project Consultant : Cultural Change Implementation. *Project Management Journal*, 31(3), 52-55.

Burnes, B. (2004). Managing change : A strategic approach to organisational dynamics. (4th rev. ed.). Essex, UK: Prentice Hall.

Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116.

Burrell, G., et Morgan, G. (2017). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life*. Routledge.

By, R. T. (2007). Organisational change management : A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.

Caluwé, L., et Vermaak, H. (2003). *Learning to Change : A Guide for Organization Change Agents*.

Canning, J., et Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes : A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 274-295.

Castro, B. K. do A., Dresch, A., et Veit, D. R. (2020). Key critical success factors of BPM implementation : A theoretical and practical view. *Business Process Management Journal*, 26(1), 239-256.

Cha, J., Newman, M., et Winch, G. (2018). Revisiting the project management knowledge framework : Rebalancing the framework to include transformation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 1026-1043.

Change Management Institute. (2013). *The Effective Change Manager: The Change Management Body of Knowledge*. Change Management Institute.

Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue française de gestion*, 31(154), 123-140.

Chevalier, F., Cloutier, M. L., et Mitev, N. N. (2018). Observation. In *Les méthodes de recherche du DBA*. Éditions EMS, management et société.

Chevalier, F., et Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 108-125). EMS Editions.

Chevalier, F., et Stenger, S. (2018). Chapitre 5. L'observation. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 94-107). EMS Editions.

Chreim, S. (2006). Postscript to change: Survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35(3), 315-335.

Conner, D. R., et Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*.

Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.

Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H., et Lechler, T. G. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management from an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110-123.

Corbel, J.-C. (2019). *Management de projet : Fondamentaux, méthodes, outils : cahier couleur, manager un projet en 15 étapes*. Eyrolles.

Corinne, B. (2016). Conduite de changement. In V. Gérard, *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (p. 124-128). Dunod.

Crawford, L. (2011). ADDING CHANGE IMPLEMENTATION TO THE PROJECT MANAGER'S TOOLKIT. *Paper Presented at Annual Project Management Australia Conference*, 13.

Crawford, L., Hassner-Nahmias, A., et Aitken, A. (2014). *Project management and organizational change*. Project Management Institute, PMI.

Crawford, L., et Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.

Cunha, M. P. e, et Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95-106.

Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.

Daudigeos, T., Valiorgue, B., et Clermont, E. (2010). « *Convention theory* » : *Is there a french school of organizational institutionalism ?* 32.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P., et Rawlings, K. C. (2018). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. CQ Press.

de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.

Diaz-Bone, R. (2016). Convention theory and neoliberalism. *Journal of Cultural Economy*, 9(2), 214-220.

Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., et Voigt, B. (2002). *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen*. Campus Verlag.

Dvir, D., Raz, T., et Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95.

Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. Scopus.

Errida, A., et Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success : Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162.

Erwin, D. G., et Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change : Linking research and practice. *Leadership et Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. h

Fairhurst, G. T., et Putnam, L. L. (2018). An Integrative Methodology for Organizational Oppositions : Aligning Grounded Theory and Discourse Analysis. *Organizational Research Methods*.

Farjoun, M. (2010). Beyond dualism : Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.

Farjoun, M., Ansell, C., et Boin, A. (2015). Pragmatism in Organization Studies : Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World. *Organization Science*, 26(6), 1787-1804.

Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.

Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation : A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 370-383.

Foucher, R. (2018). Les destinataires des changements organisationnels dirigés : Proposition d'un cadre d'analyse de leurs attitudes et de leurs réactions. In N. Lemieux et M. Lauzier (Éds.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec.

Fraser-Arnott, M. (2018). Combining Project Management and Change Management for Project Success in Libraries. In *Project Management in the Library Workplace* (Vol. 38, p. 167-186). Emerald Publishing Limited.

Gaim, M., Clegg, S., et Cunha, M. P. e. (2022). In Praise of Paradox Persistence : Evidence from the Sydney Opera House Project. *Project Management Journal*, 53(4), 397-415.

Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314-327.

Giangreco, A., et Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change : Evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829.

Gilbert, P. (1998). *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines* (Éditions ESF, Vol. 58).

Głodziński, E. (2019). Performance measurement of complex project : Framework and means supporting management of project-based organizations. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 7(2), Article 2.

Gomez, P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Economica.

Gomez, P.-Y. (1996). Normalisation et gestion de la firme : Une approche conventionnaliste. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 113-131.

Gomez, P.-Y. (2006). Information et conventions. *Revue française de gestion*, no 160(1), 217-240.

Gordon, A., et Pollack, J. (2018). Managing Healthcare Integration : Adapting Project Management to the Needs of Organizational Change. *Project Management Journal*, 49(5), 5-21.

Graetz, F., et Smith, A. C. T. (2010). Managing Organizational Change : A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135-154.

Griffith-Cooper, B., et King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change : Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14-20.

Grønvad, M. T., Abildgaard, J. S., et Aust, B. (2024). Moving Beyond Resistance and Readiness : Reframing Change Reactions as Change Related Subject Positioning. *Journal of Change Management*, 24(1), 5-24.

Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43-50.

Guillemette, F., et Luckerhoff, J. (2023). Chapitre 14 : L'analyse qualitative inductive. In M. Lalancette et J. Luckerhoff, *Initiation au travail intellectuel et à la recherche*. PUQ.

Gupta, A. K., Smith, K. G., et Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.

Hall, J. N. (2013). Pragmatism, Evidence, and Mixed Methods Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2013(138), 15-26.

Hassani, N. (2016). Conduite du changement organisationnel : Le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable. *Communication et management*, 13(1), 79-92. Cairn.info.

He, Q., Tian, Z., et Wang, T. (2022). Performance measurement methods in megaprojects : An analytical review. *International Journal of Project Management*, 40(6), 634-645.

Henrik Jørgensen, H., Owen, L., et Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy et Leadership*, 37(2), 38-44.

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community : How to implement successful change in our personal lives and professional careers. Loveland, CO: Prosci Research. *Loveland, CO: Prosci Research.*

Holbeche, L. (2005). Understanding change : Theory, implementation and success. *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*, 1-455.

Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.

Hughes, D. L., Dwivedi, Y. K., Simintiras, A. C., et Rana, N. P. (2016). Integration of Change and Project Management. In D. L. Hughes, Y. K. Dwivedi, A. C. Simintiras, et N. P. Rana (Éds.), *Success and Failure of IS/IT Projects : A State of the Art Analysis and Future Directions* (p. 67-74). Springer International Publishing.

Hughes, M. (2022). Reflections : How Studying Organizational Change Lost Its Way. *Journal of Change Management*, 22(1), 8-25.

Hunger, J. D., Prentice, H., et Wheelen, T. (2011). *Essentials of strategic management* (Fifth edition, international edition.). Prentice Hall.

Husser, P. J. (2009). La théorie des conventions : Quelle logique organisationnelle ? *Vie et sciences de l'entreprise*, 182(2), 75.

Idogawa, J., Bizarrias, F. S., et Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2009-2033.

Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

Jääskä, E., Aaltonen, K., Hellens, L., et Kujala, J. (2025). Bridging change and project management : A review and future research directions. *Project Leadership and Society*, 6, 100172.

Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., et Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.

Jansson, N. (2015). Permanent tensions in organization : An obstacle or an opportunity for the change discourse? *Journal of Health Organization and Management*, 29(6), 654-669.

Jarocki, T. L. (2014). One Solution for Project Success : Project and Change Management in the PMBOK® Guide. *Project management institue White Paper*.

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., et Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands : How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.

Jian, G. (2008). “Omega is a Four-Letter Word” : Toward a Tension-Centered Model of Resistance to Information and Communication Technologies. *Communication Monographs*, 74(4), 517-540.

Johansson, S., Löfström, M., et Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, 25(5), 457-464.

Johnson, K. J., Autissier, D., et Gril, E. (2020). Les trop-pleins de changement : Conséquences et solutions. *Gestion*, Vol. 45(2), 64-67.

Johnson, P., et Clark, M. (2006). Editors’ introduction : Mapping the terrain : An overview of business and management research methodologies’. In *Business and Management Research Methodologies*. (p. xxv-lv). Sage.

Kalika, M. (2018). Chapitre 1. Le cadre général de la recherche de terrain. In F. Chevalier, L. M. Cloutier, et N. Mitev, *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 23). EMS Editions.

Kanter, R. M. (2008). *What kind of company makes it its business to make the world a better place?* 11.

Kanter, R. M., Stein, B., Jick, T., et Stein, B. (1992). *The Challenge of organizational change : How companies experience it and leaders guide it*. Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.

Karlsen, J. T. (2002). Project Stakeholder Management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.

Kaufmann, C., Kock, A., et Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429-440.

Kelemen, M. L., et Rumens, N. (2008). *An Introduction to Critical Management Research*. SAGE.

Kelly, L. M., et Cordeiro, M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Methodological Innovations*, 13(2), 205979912093724.

Kenny, J. (2003). Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context. *Project Management Journal*, 34(1), 43-53.

Khalifa, A. S. (2023). Contesting Mintzberg's five Ps for strategy : It is time for a product recall. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 112-127.

Kherrazi, S., et Roquilly, C. (2025). Managing Digital Transformation in Contemporary Contexts : Are Classical Change Management Frameworks Still Relevant? *Journal of Change Management*, 25(2), 85-115.

Killen, C. P., Sankaran, S., Knapp, M., et Stevens, C. (2023). Embracing paradox and contingency : Integration mechanisms for ambidextrous innovation portfolio management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(6/7), 743-766.

Knight, E., et Hahn, T. (2021). Paradox and Quantum Mechanics : Implications for the Management of Organizational Paradox from a Quantum Approach. In R. Bednarek, M. Pina e Cunha, J. Schad, et W. K. Smith (Éds.), *Interdisciplinary Dialogues on Organizational Paradox : Learning from Belief and Science, Part A* (Vol. 73a, p. 129-150). Emerald Publishing Limited.

Kolodny, H. (2004). Integrating Project and Change Management.,. *School of Business, Concordia University*.

Komi, A. K. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, n°36(3), 29.

Kotter, J. (1996). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review*, 12.

Kozica, A., et Brandl, J. (2015). Handling Paradoxical Tensions through Conventions : The Case of Performance Appraisal. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 29(1), 49-68.

Krautzberger, M., et Tuckermann, H. (2024). Navigating Both/And and Either/Or Approaches in Response to Paradoxical Demands : A meta-both/and approach. *Organization Theory*, 5(4), 26317877241290249.

Kwak, Y. H., et Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research : Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446.

Lalancette, M., et Luckerhoff, J. (2023). *Initiation au travail intellectuel et à la recherche : Pratique réflexive de recherche scientifique*. PUQ.

Lalonde, P.-L., Bourgault, M., et Findeli, A. (2010). Building Pragmatist Theories of PM Practice : Theorizing the Act of Project Management. *Project Management Journal*, 41(5), 21-36.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., et 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.

Lashitew, A. A., Bals, L., et van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid : The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421-448.

Lauzier, M., et Lemieux, N. (Éds.). (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec.

Lehmann, V. (2010). Connecting changes to projects using a historical perspective : Towards some new canvases for researchers. *International Journal of Project Management*, 28(4), 328-338.

Lehtonen, P., et Martinsuo, M. (2008a). Change program initiation : Defining and managing the program–organization boundary. *International Journal of Project Management*, 26(1), 21-29.

Lehtonen, P., et Martinsuo, M. (2008b). Integrating the change program with the parent organization. *International Journal of Project Management*, 27(2), 154-165.

Lemire, P.-O., Bredillet, C., Barnabé, S., Labelle, F., et Rouffignac, A. (2022). La reconnaissance des tensions entre parties prenantes d'un projet complexe. In S. Boivin, C. Leyrie, et Philippe Boigey (Eds.), *Pour des parties prenantes engagées dans les projets : Réflexions théoriques et pratiques*. PUQ.

Lenka, S., Parida, V., Sjödin, D. R., et Wincent, J. (2018). Exploring the microfoundations of servitization: How individual actions overcome organizational resistance. *Journal of Business Research*, 88, 328-336.

Levasseur, R. E. (2010). People Skills : Ensuring Project Success—A Change Management Perspective. *Interfaces*, 40(2), 159-162.

Levy, A., et Merry, U. (1986). *Organizational Transformation : Approaches, Strategies, Theories*. Greenwood Publishing Group.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 18.

Lindskog, C., et Netz, J. (2021). Balancing between stability and change in Agile teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1529-1554.

Lines, B. C., Sullivan, K. T., Smithwick, J. B., et Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction : Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1170-1179.

Ling, F. Y. Y., Low, S. P., Wang, S. Q., et Lim, H. H. (2009). Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. *International Journal of Project Management*, 27(1), 59-71.

Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management : A Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93-98.

Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies* (First edition). Oxford University Press.

Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations* (Economica).

Lorino, P., Clot, Y., et Tricard, B. (2010). *Research Methods for Non-Representational Approaches of Organizational Complexity. The Dialogical and Mediated Inquiry*. 47.

Löwstedt, M., Räisänen, C., et Leiringer, R. (2018). Doing strategy in project-based organizations : Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889-898.

Lundy, V., et Morin, P.-P. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change : The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal*, 44(4), 45-64.

Luo, J. S., et Yager, J. (2006). Considerations in Change Management Related to Technology. *Academic Psychiatry*, 5.

Lüscher, L. S., et Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Lycett, M., Rassau, A., et Danson, J. (2004). Programme management : A critical review. *International Journal of Project Management*, 22(4), 289-299.

Maes, T., Gebhardt, K., et Riel, A. (2022). The Relationship Between Uncertainty and Task Execution Strategies in Project Management. *Project Management Journal*, 53(4), 382-396.

Maitlis, S., et Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change : Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.

Manca, C. (2021). Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces : A review of the empirical studies. *International Journal of Management Reviews*, ijmr.12280.

Marshak, R. J. (2004). Morphing : The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-first Century. *Organization Development Journal*, 22(3), 8-21.

Martela, F. (2015). Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View : A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research. *Organization Studies*, 36(4), 537-563.

Martinsuo, M., Vuorinen, L., et Killen, C. P. (2024). Project portfolio formation as an organizational routine : Patterns of actions in implementing innovation strategy. *International Journal of Project Management*, 102592.

Masmoudi, K. K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 136(1), 97-134.

Mastio, E. A., Clegg, S. R., Pina e Cunha, M., et Dovey, K. (2024). Leadership Ignoring Paradox to Maintain Inertial Order. *Journal of Change Management*, 24(2), 83-101.

McHugh, O., et Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland : The view of the project manager. *International Journal of Project Management*, 29(5), 637-646.

Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, Article 5.

Miller, D. (2002). Successful change leaders : What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.

Mintzberg, H., et Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 39-59.

Moran, J. W., et Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *The Career Development International*, 6(2), 111-118.

Moutousi, O., et May, D. (2018). How Change-related Unethical Leadership Triggers Follower Resistance to Change : A Theoretical Account and Conceptual Model. *Journal of Change Management*, 18(2), 142-161.

Müller, R., et Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects : Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.

Müller, R., et Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.

Munns, A., et Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.

Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., et Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success : Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672.

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., et Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 16094069231205789.

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., et Ranfagni, S. (2024). Demystification and Actualisation of Data Saturation in Qualitative Research Through Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241229777.

Nahmias, A. H., et Crawford, L. (2008). Project manager or change manager ? Who should be managing organizational change? *Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*.

Nasim, S. et Sushil. (2011). Revisiting Organizational Change : Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185-206.

Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. A., et Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation et Knowledge*, 7(2), 100178.

Neves, P., Almeida, P., et Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change : Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., et Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis : Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

Oreg, S., Vakola, M., et Armenakis, a. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461-524.

Oswick, C., et Robertson, M. (2009). Boundary Objects Reconsidered : From Bridges and Anchors to Barricades and Mazes. *Journal of Change Management*, 9(2), 179-193.

Pádár, K., Pataki, B., et Sebestyén, Z. (2017). Bringing project and change management roles into sync. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 797-822.

Paillé, P. (2012). Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(1), 61-80.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2021a). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd.* (p. 13-36). Armand Colin.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2021b). Chapitre 3. L'être essentiel de l'analyse qualitative. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd.* (p. 73-102). Armand Colin.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2021c). Chapitre 12. L'analyse thématique. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd.* (p. 269-357). Armand Colin.

Papke-Shields, K. E., Beise, C., et Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650-662.

Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., et D. Pathak, R. (2013). Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534-544.

Partington, D. (1996). The project management of organizational change. *International Journal of Project Management*, 14(1), 13-21.

Patanakul, P., et Shenhar, A. J. (2012). What Project Strategy Really Is : The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. *Project Management Journal*, 43(1), 4-20.

Pellegrinelli, S. (1997). Programme management : Organising project-based change. *International Journal of Project Management*, 15(3), 141-149.

Pellegrinelli, S. (2002). Shaping context : The role and challenge for programmes. *International Journal of Project Management*, 20(3), 229-233.

Pellegrinelli, S., Partington, D., Hemingway, C., Mohdzain, Z., et Shah, M. (2007). The importance of context in programme management : An empirical review of programme practices. *International Journal of Project Management*, 25(1), 41-55.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Pinto, J. K., et Slevin, D. P. (1988). *Project success : Definitions and measurement techniques*.

Pollack, J., et Algeo, C. (2014). Perspectives on the Formal Authority between Project Managers and Change Managers. *Project Management Journal*, 45(5), 27-43.

Pollack, J., et Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451-465.

Ponte, S., et Gibbon, P. (2005). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and Society*, 34(1), 1-31.

Poole, M. S., et Van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.

Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W., et Courtois, J. (2021). From Vicious to Virtuous Paradox Dynamics : The Social-symbolic Work of Supporting Actors. *Organization Studies*, 42(8), 1241-1263.

Price, A. D. F., et Chahal, K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24(3), 237-251.

Prochner, I., et Godin, D. (2022). Quality in research through design projects : Recommendations for evaluation and enhancement. *Design Studies*, 78, 101061.

Project Management Institute. (2013). *Managing Change in Organizations, A Practice Guide*.

Project Management Institute (Éd.). (2014a). *Implementing organizational project management : A practice guide*. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2014b). *Pulse of th Profession : Permettre le changement organisationnel via des initiatives stratégiques*.

Project Management Institute. (2014c). *The High Cost of Low Performance*.

Project Management Institute. (2017a). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide) ((6th ed.))*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017b). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*.

Project Management Institute. (2017c). *The Standard for Portfolio Management (4^e éd.)*.

Project Management Institute. (2018). *The Standard for Organizational Project Management (OPM)*. Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)* ((7th ed.)).
- Proudfoot, K. (2023). Inductive/Deductive Hybrid Thematic Analysis in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(3), 308-326.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., et Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations : A Constitutive Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Quinn, R. E., et Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation : Toward a theory of change in organization and management* (p. xvii, 334). Ballinger Publishing Co/Harper et Row Publishers.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., et Waseem, A. (2019). Case Study Method : A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., et Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance : Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rieley, J., et Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172.
- Robson, C., et McCartan, K. (2016). *Real world research* (4^e éd., Vol. 560). Wiley.
- Rodrigues, J. S., Costa, A. R., et Gestoso, C. G. (2014). Project Planning and Control : Does National Culture Influence Project Success? *Procedia Technology*, 16, 1047-1056.
- Royer, I. (2005). Le management de projet. Évolutions et perspectives de recherche. *Revue française de gestion*, 31(154), 111-122.
- Sackmann, S. A., Eggenhofer-Rehart, P. M., et Friesl, M. (2009). Sustainable Change : Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 521-549.
- Santos de Souza, F. de O., et Chimenti, P. (2024). Emotions in Organizational Change : An Integrative Review. *Journal of Change Management*, 24(2), 137-176.
- Saunders, M., Lewis, P., et Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition). Pearson.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., et Bristow, A. (2019). Chapter 4 : Understanding research philosophy and approaches to theory development. In *Research Methods for Business Students* (p. 128-171).

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., et Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science : Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

Schultz, M., Maguire, S., Langley, A., et Tsoukas, H. (2012). *Constructing identity in and around organizations*. Oxford University Press.

Schwarz, G. M., Bouckenooghe, D., et Vakola, M. (2021). Organizational change failure : Framing the process of failing. *Human Relations*, 74(2), 159-179.

Seo, M. G., Putnam, L. L., et Bartunek, J. M. (2004). *Dualities and tensions of planned and organizational change, as cited in Poole, MS, et Van de Ven, AH (Eds.)(2004). Handbook of organizational change and innovation*. Oxford, NY: Oxford University Press.

Serrador, P., et Turner, R. (2015). The Relationship between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39.

Shaw, D. (2016). Managing dualities in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 16(3), 201-222.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., et Maltz, A. C. (2001). Project Success : A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.

Simpson, B., et den Hond, F. (2022). The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing. *Organization Studies*, 43(1), 127-146.

Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., et Tracey, P. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change : Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317.

Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 23.

Smith, W., et Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory : Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14(4), 455-466.

Smollan, R. K. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management et Organization*, 17(6), 828-849.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology : An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23.

Sorrell, K. (2013). Pragmatism and moral progress : John Dewey's theory of social inquiry. *Philosophy et Social Criticism*, 39(8), 809-824.

Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in Organizational Change : The Crucial Role of Leaders' Sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162-180.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. (p. xv, 175). Sage Publications, Inc.

Starzyk, A., et Sonnentag, S. (2019). When do low-initiative employees feel responsible for change and speak up to managers? *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103342.

Stebbing, H., et Braganza, A. (2009). Exploring Continuous Organizational Transformation : Morphing through Network Interdependence. *Journal of Change Management*, 9(1), 27-48.

Steenhuis, H.-J. (2015). Iterative-Pragmatic Case Study Method and Comparisons with Other Case Study Method Ideologies. In K. D. Strang (Éd.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management* (p. 601). Palgrave Macmillan New York.

Stoltzfus, K., Stohl, C., et Seibold, D. R. (2011). Managing organizational change : Paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 349-367.

Stompff, G., van Bruinessen, T., et Smulders, F. (2022). The generative dance of design inquiry : Exploring Dewey's pragmatism for design research. *Design Studies*, 83, 101136.

Stouten, J., Rousseau, D. M., et De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change : Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

Stummer, M., et Zuchi, D. (2010). Developing roles in change processes – A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28(4), 384-394.

Sun, Y., et Tell, F. (2024). Tensions in Digital Transformation : How Prototype Work Links the Temporary and the Permanent. *Project Management Journal*, 87569728241278661.

Sutherland, F., et Aaron, S. (2011). *Duality theory and the management of the change-stability paradox*. 15.

Takagi, N., Varajão, J., et Ventura, T. (2024). Implementing success management on government-to-government projects : An integrated perspective with the PMBOK guide. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 153-171.

Thiétart, R.-Alain. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition.). Dunod; WorldCat.org.

Thiry, M. (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. *International Journal of Project Management*, 20(3), 221-227. Scopus.

Thiry, M. (2004). « For DAD » : A programme management life-cycle process. *International Journal of Project Management*, 22(3), 245-252. Scopus.

Thomas, G., et Fernández, W. (2008). Success in IT projects : A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733-742.

Thomas, M., Jacques, P. H., Adams, J. R., et Kihneman-Wooten, J. (2008). Developing an Effective Project : Planning and Team Building Combined. *Project Management Journal*, 39(4), 105-113.

Thomas, R., et Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331.

Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.

Tricard, B., et Lorino, P. (2012). The Bakhtinian theory of chronotope (Time-Space frame) Applied to the organizing process. In *Constructing Identity in and around Organizations* (Vol. 2). Oxford University Press.

Tsoukas, H., et Chia, R. (2002). On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Turner, J. R. (2009). *Handbook of Project-based Management : Leading Strategic Change in Organizations*. McGraw-Hill Education.

Turner, J. R., et Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.

Turner, J. R., et Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects : A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.

Tywoniak, S., Ika, L., et Bredillet, C. (2021). A Pragmatist Approach to Complexity Theorizing in Project Studies : Orders and Levels. *Project Management Journal*, 52(3), 298-313.

Van Dam, K., Oreg, S., et Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change : The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.

Van de Ven, A. H. (2013). Organizational Culture Theory. In E. H. Kessler, *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications, Ltd.

Van de Ven, A. H., et Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74.

van Marrewijk, A. (2018). Digging for Change : Change and Resistance in Interorganizational Projects in the Utilities Sector. *Project Management Journal*, 49(3), 34-45.

van Marrewijk, A., et Leonore van den, E. V. (2018). Innovative change and productive resistance in interorganizational projects. *Universiteit Amsterdam Department of Organization Sciences*, 18.

Vas, A., et Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : Les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381.

Villiers, R. R. de, et Fouché, J. P. (2015). Philosophical Paradigms and Other Underpinnings of the Qualitative and Quantitative Research Methods : An Accounting Education Perspective. *Journal of Social Sciences*, 43(2), 125-142.

Vuorinen, L., et Martinsuo, M. (2018). Program integration in multi-project change programs : Agency in integration practice. *International Journal of Project Management*, 36(4), 583-599.

Waddell, D., et Sohal, A. S. (1998). Resistance : A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.

Waldersee, R., et Griffiths, A. (avec Australian Graduate School of Management). (1996). *The changing face of organisational change*. Center for Corporate Change, Australian Graduate School of Management University of New South Wales.

Wan, J., Saade, R., et Wang, L. (2020). Deriving significant factors for managing change in UN. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 114-126.

Wanner, M. F. (2015). *Build organizational capability to improve strategy implementation : Enterprise change management (ECM) and organizational project management (OPM) Paper presented at PMI® Global Congress 2015— EMEA*,.

Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it : What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441.

Weick, K., et Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*.

Wiewiora, A., et Desouza, K. C. (2022). Surfacing and responding paradoxes in megascale projects. *International Journal of Project Management*, 40(3), 235-250.

Wodak, R. (2004). *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications Ltd.

Wu, G., Li, H., Wu, C., et Hu, Z. (2020). How different strengths of ties impact project performance in megaprojects : The mediating role of trust. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 889-912.

Yang, H., Yeung, J. F. Y., Chan, A. P. C., Chiang, Y. H., et Chan, D. W. M. (2010). A critical review of performance measurement in construction. *Journal of Facilities Management*, 8(4), 269-284.

Yao, Y., Zhang, L., et Sun, H. (2023). Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange : The role of psychological empowerment and organizational identification. *International Journal of Project Management*, 41(3), 102465.

Yin, R., K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (6th éd.). Sage publications.

Young, H. P. (1993). The Evolution of Conventions. *Econometrica*, 61(1), 57.

Zander, A. (1950). Resistance to change—Its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*, 15(1), 9-11.

Zhu, F., Wang, X., Wang, L., et Yu, M. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance : The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(7), 788-798.

ANNEXE A

EXEMPLE DE BON DE TRAVAIL

Employé : _____	Date _____ / _____ / _____ Jour Mois Année
Nom du client : _____	
Lieu de travail : _____	
Équipement utilisé: _____	
Numéro de la machine : _____	Carburant litre : _____
Heure camion / Kilométrage : _____	Début : _____ Fin : _____
Temps :	
Inspection/autre : Début : _____ Fin : _____ Total : _____	
Temps facturable : Début : _____ Fin : _____ Total : _____	
Entretien/autre : Début : _____ Fin : _____ Total : _____	
Explication & commentaires	
** Veuillez joindre toute facture de carburant à ce bon de travail **	
*** TEMPS FACTURABLE AU CLIENT ***	
DÉBUT : _____	FIN : _____ TOTAL : _____
# de P.O. du client (à inscrire sur la facture) : _____	
Nom du client (contremaître) : _____	
Signature client (contremaître): _____	00001

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Contexte de l'entretien et identification du participant (section commune : dirigeants et employés) :

- Date et heure de l'entretien
- Le lieu de l'entretien
- Expliquer à la personne interviewée le contexte de l'entretien, en indiquant que ce dernier s'inscrit dans le programme DBA de l'UQTR, et qu'il vise à étudier les tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement et leurs influences sur la performance des projets de changement organisationnel.
- Expliquer à la personne interviewée l'aspect éthique de la recherche ainsi que lui mentionner que sa participation est faite sur une base totalement et entièrement volontaire et qu'elle peut arrêter à n'importe quel moment.
- Obtenir le consentement de la personne interviewée pour sa participation à l'entretien ainsi que l'utilisation de ses verbatims dans le cadre de la présente thèse
- Identifier les projets (parmi notre échantillon) dans lesquels la personne interviewée a participé ainsi qu'identifier son rôle dans chaque projet (gestionnaire, support, destinataire, décideur...)
- Ancienneté et poste occupé

Items des entrevues avec les dirigeants

Section 1

- Parlez-nous de votre planification (structurée ou non structurée) des étapes nécessaires à l'implémentation des projets de changement ;
- Avez-vous une planification et un suivi des coûts et délais liés à l'exécution des projets de changement ?
- Parlez-nous des indicateurs de performance utilisés pour le contrôle et le suivi de chaque projet de changement ?

- Parlez-nous de la communication avec vos employés au sujet des projets de changement (est-ce qu'elle est faite avant le début des projets ou non)
- Avez-vous programmé des séances de formations à vos employés au sujet des nouvelles pratiques liées aux changements ?
- Parlez-nous de la vision globale pour laquelle vous lancez des projets de changement dans votre entreprise ?
- Parlez-nous de la définition des objectifs stratégiques de chaque projet de changement lancé dans votre entreprise ?
- Parlez-nous de la manière avec laquelle vous mesurez la qualité des projets de changements.
- Avez-vous utilisé des modèles de la gestion de changement ? (Comme celui du Kotter en 8 étapes)
- Collectez-vous (ou avez-vous reçu) des commentaires et/ou réactions positifs ou négatifs de la part des employés envers les changements ?
- Parlez-nous des plans de la gestion des situations de la résistance.

Section 2 :

- Avez-vous remarqué :
 - Des comportements de contournement ou de refus envers les nouveaux changements chez les employés ?
 - Un changement de productivité ou de rendement chez les employés dans les phases de changement ?
 - Que les employés comprennent la nécessité et l'importance du changement pour l'entreprise ?
 - Un impact du changement sur le travail quotidien des employés ?
 - Chez les employés des symptômes ou des gestes d'anxiété, de frustration, de tristesse, de peur, ou de la colère en discutant du changement avec vos employés ?
- Parlez-nous de votre propre réaction envers ces comportements
- Avez-vous de l'anxiété quand vous pensez aux changements et à ses résultats ?

Section 3

- À quelle mesure êtes-vous satisfait des projets que vous avez lancés ?
- Avez-vous réalisé vos objectifs initiaux, pour lesquels vous avez lancé ces projets de changement organisationnel ?
- Selon votre point de vue, parlez-nous de l'impact des situations de résistance aux changements sur votre satisfaction envers les projets de changement

Section 4

- Priorisez-vous des pratiques de la gestion de projet (la planification, suivi et contrôle, budgétisation, gestion de risques...) ou des pratiques de la gestion de changement (communication, élaboration d'une vision claire, supporter les employés, accompagnement, formation...) pendant les phases de changement ?
- Pensez-vous que les deux domaines sont importants pour réussir vos projets de changement ?
- Comment avez-vous réagi envers les conflits (s'ils existaient) entre les pratiques des deux domaines ?
- Pensez-vous que ces conflits impactent votre satisfaction envers les projets de changement ? impactent-ils également la réalisation des objectifs initiaux des projets ?

Items de l'entrevue avec les employés (destinataires du changement)

- Parlez-nous des projets de changements dans lesquels vous étiez impliqués
- Comprenez-vous l'importance et la nécessité des projets de changement lancés dans l'entreprise ?
- Parlez-nous de la manière dont laquelle vous étiez consulté ou impliqué dans les choix et les décisions au sujet des projets de changement
- Avez-vous ressenti d'être soutenu dans les phases d'incertitude liée aux projets de changement ?

- Parlez-nous de la qualité et la pertinence des formations et d'activités d'accompagnement assurées par la direction
- Parlez-nous de la qualité et la pertinence de la communication de la direction au sujet du changement.
- Parlez-nous de la qualité et la pertinence du support de la direction pendant l'implémentation des changements.
- Parlez-nous de l'impact des projets de changement sur votre travail quotidien
- Reconnaissez-vous l'importance du changement dans l'amélioration de l'entreprise (et comment)
- Parlez-nous :
 - Des tentatives pour éviter l'implémentation du changement (résistance comportementale)
 - Du refus d'appliquer des consignes liées au changement (résistance comportementale)
 - Des tentatives de contourner les nouvelles pratiques (résistance comportementale)
 - Des sensations émotionnelles envers le changement (résistance affective)
 - Des symptômes d'anxiété et de frustration en pensant à ces projets de changement (résistance affective)
 - De la tristesse, déception ou la colère envers le changement (résistance affective)
 - De votre réaction globale envers les changements
- Parlez-nous des mesures mises en place par la direction pour vous soutenir pendant le changement
- Parlez-nous des mesures mises en place par la direction pour gérer les situations de la résistance aux changements

ANNEXE C

CERTIFICATS D'ÉTHIQUE



4511

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : L'étude de l'influence des tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement sur les résultats des projets de changement organisationnel : une perspective paradoxale.

Chercheur(s) : Aimad Ettedary
Département de management

Organisme(s) : Mitacs

N° DU CERTIFICAT : CER-23-305-07.09

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 01 mars 2024 au 01 mars 2025

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc
Président du comité

Fanny Longpré
Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 01 mars 2024



4511

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : **L'étude de l'influence des tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement sur les résultats des projets de changement organisationnel : une perspective paradoxale.**

Chercheur(s) : Aimad Etteddary
Département de management

Organisme(s) : Mitacs

N° DU CERTIFICAT CER-23-305-07.09

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 01 mars 2025 au 01 mars 2026

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc
Président du comité

Anthony Voisard
Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 20 février 2025

ANNEXE D

**COURRIEL D'INVITATION À LA PARTICIPATION AUX
ENTRETIENS**

Objet : demande de participation à une recherche doctorale,

Bonjour,

Je me présente, Aimad Etteddary, doctorant en train de mener une étude qualitative dans le cadre de mes études doctorales. Mon étude porte sur la compréhension de l'impact des tensions et des conflits entre (1) les pratiques de gestion de projet et (2) les pratiques de la gestion du changement sur le succès et la performance des changements organisationnels.

Dans le cadre de cette étude, je cherche des personnes qui ont participé à des projets de changement organisationnel mis en œuvre par l'entreprise. Elles devraient être disponibles pour participer à des entretiens d'environ 1 h 15.

Si vous êtes intéressé à participer à cette étude, je vous prie de bien vouloir répondre à ce courriel en précisant les critères suivants :

- Avoir une expérience professionnelle d'au moins 2 ans au sein de l'entreprise
- Avoir participé à des initiatives de changement entreprises dans cette durée.
- Préciser le rôle joué dans un projet (êtes-vous parmi les destinataires à qui s'adresse le changement ou parmi les membres de la direction qui ont initié le changement)

N'hésitez pas à me contacter si vous avez des questions ou des préoccupations, simplement en répondant à ce courriel.

Je vous remercie pour l'intérêt que vous portez à cette recherche et j'espère avoir l'opportunité d'échanger avec vous.

Cordialement,

Aimad Etteddary

ANNEXE E

LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
pour les participants aux entretiens semi-directifs

Titre du projet de recherche :	L'étude de l'influence des tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement sur les résultats des projets de changement organisationnel : une perspective paradoxale
Mené par :	Aimad Etteddary, Département de Management, l'école de gestion, UQTR, étudiant au doctorat en administration

Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre l'influence des tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement sur la réussite des projets de changement organisationnel, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

Résumé et objectif(s) du projet de recherche :

Cette recherche vise à comprendre comment les tensions entre la gestion de projet et la gestion du changement influent sur le succès des projets de changement organisationnel. Nous cherchons également à découvrir comment la gestion des tensions au sein d'une organisation peut modérer la relation entre ces tensions de gestion et la réussite des projets de changement. Enfin, notre objectif est de suggérer des améliorations pratiques en matière de gestion pour aider à résoudre ces problèmes. Pour atteindre ces objectifs, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative. Cela signifie que nous allons recueillir des informations en observant directement les processus organisationnels, en menant des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés et en analysant des documents pertinents.

Nature et durée de la participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre aux questions posées pendant une entrevue de d'environ 1h15min.

**Risques et inconvénients :**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 1h15 min demeure le seul inconvénient.

Avantages ou bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la compréhension des tensions organisationnelles et leurs influences sur les résultats des projets de changement organisationnel, est le seul bénéfice prévu à votre participation.

Compensation ou incitatif

Aucune compensation n'est offerte.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont anonymes et confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en utilisant un numéro de participant. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme thèse ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sur un ordinateur sécurisé par un mot de passe. Les seules personnes qui y auront accès seront : le chercheur principal nommé Aimad Etteddary qui a signé un engagement à la confidentialité et son directeur de recherche nommé professeur Christophe Bredillet. Les données seront détruites après une période de 5 ans suivant la soutenance de la thèse, plus précisément septembre 2030, en utilisant un logiciel spécialisé, et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le consentement donné pour participer au projet ne vous prive d'aucun droit au recours judiciaire en cas de préjudice lié à la recherche.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Aimad Etteddary par courriel : aimad.etteddary@uqtr.ca

Surveillance des aspects éthiques de la recherche

Cette recherche est approuvée par un comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-23-305-07.09 a été émis le 01-03-2024.



Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, veuillez communiquer avec le secrétariat de l'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone 819-376-5011 poste 2139, sans frais 1-800-365-0922 poste 2139 ou par courrier électronique à cereh@uqtr.ca.

CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Aimad Etteddary, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant des participants humains.

Consentement du participant

Je,..... confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet de l'étude des tensions entre la gestion de projet et la gestion de changement et leurs influences sur les résultats des projets de changement organisationnel. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant: Signature :	Chercheur : Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

Résultats de la recherche

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant la date de la soutenance de la thèse, qui sera communiquée aux participants ultérieurement. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne :

Adresse :.....

Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.

ANNEXE F

GRILLE D'OBSERVATION

