

Mémoire présentée à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)
Concentration : Analyse et développement des organisations

Mémoire intitulé :

Fabrication et diffusion de sens en gestion du changement :
une étude de cas sur l'équipe dédiée dans le projet d'implantation
du Progiciel de gestion intégré à l'Université de Montréal

Présenté par
Pierre Lesage

Octobre 2015

© Pierre Lesage, 2015

Ce mémoire intitulé :

Fabrication et diffusion de sens en gestion du changement :
une étude de cas sur l'équipe dédiée dans le projet d'implantation
du Progiciel de gestion intégré à
l'Université de Montréal

Présenté par

Pierre Lesage

Est évalué par le jury composé des personnes suivantes :

Monsieur Christian Boudreau, professeur à l'ENAP et évaluateur externe

Madame Michèle Charbonneau, professeure à l'ENAP et présidente du jury

Madame Stéphanie Gagnon, directrice du mémoire et professeure à l'ENAP

À Michèle, celle avec qui je partage ma vie depuis 30 ans.

À Samuel Élie, celui dont je vois déployer avec brio tout son talent.



REMERCIEMENTS

La conclusion d'un projet personnel d'études supérieures amène assurément à souligner notre reconnaissance à l'égard de certaines personnes.

J'aimerais d'abord souligner la grande ouverture et la grande disponibilité des membres de l'équipe de la gestion du changement qui ont participé directement ou indirectement à cette étude. Sans eux et sans leur engagement, cette étude n'aurait pu se concrétiser. Je remercie mon employeur pour l'ouverture manifestée à l'égard de mon projet. Merci également aux collègues de travail pour les discussions éclairantes.

Je ne peux passer outre le soutien indéfectible de ma conjointe, Michèle. Les heures incalculables consacrées à l'élaboration et l'accomplissement de ce projet ne purent se cumuler sans la patience et le support moral qu'elle a manifesté.

Pour leur lecture consciencieuse, leurs commentaires judicieux et leurs recommandations, merci également aux membres du jury, monsieur Christian Boudreau et madame Michèle Charbonneau,

Un projet de recherche de cette nature ne peut se concrétiser sans que soit établie une solide relation avec la personne qui en assume la direction. À cet égard, je me dois de souligner l'exceptionnelle contribution de Mme Stéphanie Gagnon. Elle fut le phare qui me guidait dans le brouillard de mes réflexions puisées dans les limites de mes connaissances et elle me permit d'éviter les écueils résultant de mes certitudes trop fragiles. Tout aussi importants, la grande disponibilité et l'intérêt qu'elle manifestait pour mon projet m'ont permis de persévérer et de le concrétiser alors qu'il fut réalisé en parallèle avec mes activités professionnelles. Je ne peux que souhaiter la même qualité d'encadrement à tout étudiant désirant s'impliquer dans un processus de rédaction.

RÉSUMÉ

La recherche s'appuyant sur les théories sur la fabrication et la diffusion de sens (*sensemaking* et *sensegiving*) s'est principalement intéressée aux changements stratégiques, abordant les interactions des gestionnaires supérieurs ou intermédiaires avec les membres de l'organisation ou avec les parties prenantes externes. Élaborée dans le cadre du développement et de l'implantation d'un progiciel de gestion intégré dans une grande institution d'enseignement supérieur, cette étude démontre comment une équipe dédiée à la gestion du changement parvint à diffuser un sens par l'intermédiaire de ses pratiques et de ses discours.

S'appuyant sur une méthodologie d'une étude de cas et sur une analyse qualitative, cette étude repose sur les données recueillies lors d'entretiens semi-dirigés auprès des conseillers en gestion du changement qui ont œuvré à diverses périodes du développement du projet. La recherche s'appuie également sur des séances d'observation ainsi que sur une revue documentaire.

Trois constats se sont dégagés de l'analyse quant aux formes de discours et aux pratiques de l'équipe de gestion du changement alors qu'elle tend à développer un sens apte à guider la perception ou la conduite des acteurs engagés dans un processus de changement.

Un premier constat suggère que les formes de discours de l'équipe de gestion du changement s'appuient sur trois types d'arguments pour justifier le changement auprès des personnes. Un premier argument repose sur des discours axés sur la nécessité du changement, un second sur la comparaison avec d'autres organisations et un troisième sur la probabilité d'une amélioration de la situation actuelle. Ces trois arguments forment une idée générale inclinant les personnes à souscrire à l'idée de la justification du changement.

Le second constat suggère les efforts importants consentis par l'équipe pour justifier sa présence et pour expliquer la portée de la gestion du changement dans le contexte du projet. Les pratiques et les discours prenant forme de reformulation et d'analogies sont employés

par l'équipe de gestion du changement pour donner un sens différent du changement à certaines personnes.

Un troisième constat porte sur l'évolution de la nature des activités de l'équipe de gestion du changement. Alors qu'au début, ses activités se déroulaient principalement avec des gestionnaires, elles allaient davantage se déplacer vers les équipes opérationnelles dans les phases subséquentes du développement. Ses pratiques et discours s'orientaient vers la diffusion d'un sens apte à rendre acceptable le changement.

Finalement, la recherche établit une relation entre les activités répertoriées lors de la collecte des données et les énoncés présentés dans les études préliminaires produites avant le démarrage du projet. Cette dernière analyse a permis de dégager comment l'équipe de gestion du changement s'est appuyée sur une stratégie délibérée pour élaborer un sens apte à guider la perception ou la conduite des acteurs engagés dans un processus de changement et comment elle a su l'ajuster ou la modifier en fonction des réalités inattendues qui se sont présentées alors que le projet se concrétisait.

Mots clés : gestion du changement; *sensemaking*; *sensegiving*; stratégie délibérée; ajustement à la stratégie; rôles de la gestion du changement; structure projet et équipe dédiée.

ABSTRACT

Research based on the sensemaking and sensegiving theories has been mainly concerned with strategic change, addressing the interactions of top and middle managers with the members of the organization or with external stakeholders. Developed through the implementation of an enterprise resources planning software (ERP) in a large higher education organisation, this research demonstrates how a project dedicated team managed to give a sense of the change in its practices and discourses.

Based on a case study methodology and a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with change management consultants who have worked on various stages of development of the project. The research was completed with notes taken during observation sessions and the access to documentary source. The analysis of the data was first made using the verbatim transcription from interviews and notes from observation sessions, identifying how change management team members were able to give meaning to influence the perception or the sense of the organisation members.

Three findings yielded from the analysis regarding the practices and forms of discourse team change management tend to develop a sense capable of guiding the perception or behavior of actors engaged in a process of change.

The first conclusion suggest that the rationale for the change is based on three types of arguments. A foremost argument is founded on discourses focused on the necessity for the change, a second on the comparison with other organizations and a third is focused on the probability of improving the current situation. These three arguments form a general idea leading people to subscribe to the idea of the rationale for the change.

The second conclusion suggest that significant efforts were made by the team to justify their presence and to explain the scope of change management in the context of the project. Practices and discourses taking the form of reformulation and analogies are employed by the

change management team to give a different meaning of the role and the idea of the change management.

The third conclusion proposed that, whereas the change management team was working more closely with the operational teams than with managers, practices and discourses were directed towards giving a sense able to make the change acceptable to people.

Finally, the research allowed for the demonstration of a relationship between the activities listed in our data with the statements in the preliminary studies produced before starting the project. The latter analysis has identified how the change management team relied on a specific strategy to develop a sense capable of guiding the perception of the organizational actors engaged in a process of change and how the team management made the required adjustments or modified the initial strategy, depending on unexpected realities to emerge while the project was implemented.

Keywords: change management; sensemaking; sensegiving; deliberate strategy; adjustment of the strategy; roles of the change management; task-force team project structure.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| Remerciements..... | iv |
| Résumé..... | v |
| Abstract..... | vii |
| Liste des illustrations..... | xi |
| Liste des tableaux..... | xii |
| Liste des abréviations..... | xiii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE 1 - LE TERRAIN D'ANALYSE..... | 3 |
| 1.1 Le projet « Progiel de gestion intégré » à l'Université de Montréal..... | 3 |
| 1.1.1 La nature stratégique du projet..... | 3 |
| 1.1.2 La phase de préparation du projet : l'élaboration d'une stratégie d'implantation et la décision de pourvoir le projet PGI d'une équipe de gestion du changement..... | 5 |
| 1.1.3 Le plan de déploiement du projet..... | 9 |
| 1.1.4 La phase de démarrage du projet : création de l'équipe de gestion du changement et « La tournée » de la haute direction..... | 11 |
| 1.2 La gestion du changement au sein du PGI..... | 13 |
| 1.2.1 Une équipe dédiée à la réalisation du projet..... | 13 |
| 1.2.2 Une équipe dédiée à la gestion du changement..... | 16 |
| CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE : LA GESTION DU CHANGEMENT ET LA FABRICATION ET LA DIFFUSION DE SENS..... | 19 |
| 2.1 La gestion du changement..... | 20 |
| 2.1.1 L'envergure d'un changement et la nécessité d'une équipe dédiée à sa gestion..... | 20 |
| 2.1.2 Les rôles d'une équipe de gestion du changement..... | 22 |
| 2.1.3 Précisions terminologiques autour du changement et de sa gestion..... | 23 |
| 2.2 La fabrication et la diffusion de sens..... | 24 |
| 2.2.1 La fabrication de sens..... | 24 |
| 2.2.2 Une perspective processuelle de la fabrication de sens..... | 27 |
| 2.2.3 La diffusion de sens..... | 30 |
| 2.2.4 Le changement technologique : condition favorisant l'émergence des processus de fabrication et de diffusion de sens..... | 31 |
| 2.2.5 Les discours et les pratiques comme unités d'analyse..... | 33 |
| 2.3 Les concepts utilisés..... | 34 |
| 2.3.1 Le concept de discours..... | 35 |
| 2.3.2 Le concept de pratique..... | 36 |
| 2.3.3 Le concept de stratégie..... | 37 |
| 2.4 Les questions de recherche..... | 39 |
| 2.4.1 Présentation..... | 39 |
| 2.4.2 La justification des questions de recherche..... | 40 |

| | |
|--|------------|
| CHAPITRE 3 -LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE | 42 |
| 3.1 Le terrain d’analyse et la collecte des données | 42 |
| 3.1.1 Le choix du terrain d’analyse | 42 |
| 3.1.2 La méthode de recherche et la collecte des données | 44 |
| 3.1.3 Les entrevues..... | 44 |
| 3.1.4 Les séances d’observation | 48 |
| 3.1.5 La documentation | 51 |
| 3.1.6 L’intérêt de recourir à une variété de sources d’information..... | 53 |
| 3.2 La stratégie d’analyse et les méthodes de codification..... | 54 |
| 3.2.1 La stratégie d’analyse générale..... | 54 |
| 3.2.2 La codification des verbatim | 55 |
| 3.2.3 La codification des séances d’observation | 58 |
| 3.2.4 La codification des sources documentaires | 62 |
| 3.2.5 La synthèse de la codification des données | 63 |
| | |
| CHAPITRE 4 -L’ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION..... | 64 |
| 4.1 Analyse des résultats..... | 64 |
| 4.1.1 Amener le changement dans l’organisation..... | 64 |
| 4.1.2 Sources de la stratégie de gestion du changement..... | 99 |
| 4.2 Discussion..... | 138 |
| 4.2.1 L’argumentation au soutien des discours venant justifier le changement..... | 138 |
| 4.2.2 Amener les personnes à s’approprier le changement..... | 141 |
| 4.2.3 Appliquer la stratégie | 142 |
| 4.2.4 Ajuster la stratégie..... | 143 |
| 4.2.5 Faire des activités de formation, un nouveau rôle pour l’équipe de gestion du changement du PGI..... | 144 |
| 4.2.6 Autres observations | 145 |
| 4.2.7 Contributions à la théorie | 147 |
| 4.2.8 Validité interne et externe | 149 |
| 4.2.9 Limites méthodologiques | 150 |
| | |
| CONCLUSION | 152 |
| | |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 156 |
| | |
| Annexes | |
| Annexe 1 – Grille d’entrevue..... | 162 |
| Annexe 2 – Tableau comparatif des rôles attribués à l’équipe de gestion du changement et des rôles définis dans la littérature..... | 164 |
| Annexe 3 -Message de la haute direction..... | 170 |
| Annexe 4 - Répertoire des discours et des pratiques répertoriés pour diffuser un sens | 171 |
| Annexe 5 – Tableau des discours et des pratiques utilisés pour mettre à contribution les actifs et pallier les risques..... | 174 |

LISTE DES ILLUSTRATIONS

| | |
|---|-----|
| Figure 1-1 : Les phases de démarche de gestion du changement. _____ | 9 |
| Figure 1-2 : Le management par projet et la structure « commando » ou l'équipe dédiée et à laquelle s'ajoutent des acteurs externes. _____ | 14 |
| Figure 1-3 : La structure organisationnelle du projet PGI sous forme matricielle et les équipes qui le composent. _____ | 15 |
| Figure 1-4 : Le rôle de l'équipe gestion du changement comme zone tampon à la frontière des activités de l'équipe Projet et des membres du réseau du changement. _____ | 18 |
| Figure 2-1 : Processus de la fabrication de sens. _____ | 30 |
| Figure 2-2 : Évolution de la stratégie. _____ | 39 |
| Figure 4-1 : Présentation du 21 et 22 novembre 2012 – Rencontre du personnel académique, diapositive 5. _____ | 68 |
| Figure 4-2 : Présentation utilisée lors de la tournée du vice-recteur, diapositive 8. _____ | 70 |
| Figure 4-3 : Présentation du 21 et 22 novembre 2012 – Rencontre du personnel académique, diapositive 11. _____ | 72 |
| Figure 4-4 : Diapositives 3, 5 et 6 de la présentation préparée par l'équipe de gestion du changement pour la tournée du vice-recteur et à l'attention des unités de service. _____ | 76 |
| Figure 4-5 : Présentation du 21 et 22 novembre 2012 – Rencontre du personnel académique, diapositive 5. _____ | 77 |
| Figure 4-6 : Page d'ouverture de la présentation électronique utilisée pour les unités de service lors de la tournée de lancement du projet PGI. _____ | 89 |
| Figure 4-7 : Page d'ouverture de la présentation électronique utilisée pour les unités d'enseignement lors de la tournée de lancement du projet PGI. _____ | 90 |
| Figure 4-8 : Sources et application de la stratégie de gestion du changement dans une perspective de diffusion de sens. _____ | 100 |
| Figure 4-9 : Écran 7 de la présentation du vice-recteur exposant les bénéfices que tirera l'Université donnant suite à l'implantation du PGI. _____ | 107 |
| Figure 4-10 : Écrans 3 et 4 de la présentation du vice-recteur dans lesquels est énoncée la portée générale du changement. _____ | 112 |
| Figure 4-11 : Diapositive 28 de la présentation préparée par l'équipe de gestion du changement pour la tournée du vice-recteur et à l'attention des unités de service. _____ | 124 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|-----|
| Tableau 1.1 : Analyse d'ouverture au changement – Dimensions couvertes. _____ | 7 |
| Tableau 1.2 : Analyse d'ouverture au changement – Période d'évaluation – novembre 2008. _____ | 8 |
| Tableau 1.3 : Tableau prévisionnel et effectif des périodes de livraison des modules du PGI. Adapté du manuel d'organisation de projet de mars 2009. _____ | 10 |
| Tableau 2.1 : Les rôles de l'équipe de gestion du changement. _____ | 23 |
| Tableau 2.2 : Les sept caractéristiques de la fabrication de sens. _____ | 26 |
| Tableau 2.3 : Trois niveaux d'explication sur la fabrication et la diffusion de sens stratégique – Discours et pratiques comme unités d'analyse. _____ | 33 |
| Tableau 3.1 : Chronologie et détails des entrevues semi-dirigées. _____ | 45 |
| Tableau 3.2 : Chronologie et détails des séances d'observation. _____ | 48 |
| Tableau 3.3 : Liste des sources documentaires consultées. _____ | 51 |
| Tableau 3.4 : Tableau chronologique des quinze activités de collecte et de codification de données. _____ | 55 |
| Tableau 3.5 : Exemple de codification utilisée pour une entrevue. _____ | 56 |
| Tableau 3.6 : Thèmes dégagés de l'analyse des verbatim. _____ | 57 |
| Tableau 3.7 : Exemple d'extraits codifiés. _____ | 58 |
| Tableau 3.8 : Exemple de codification utilisée pour une séance d'observation. _____ | 59 |
| Tableau 3.9 : Thèmes dégagés de l'analyse des séances d'observation. _____ | 60 |
| Tableau 3.10 : Exemple d'extraits codifiés. _____ | 61 |
| Tableau 4.1 : Mise à contribution des actifs identifiés et tactiques visant à mitiger les risques. _____ | 101 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS

DGTIC : Direction générale des technologies de l'information et des communications

COCA : Comité d'orientation et de consultation académique

PGI : Progiciel de gestion intégré

PIGE : Projet d'information de gestion efficace

SYNCHRO : Nom donné au progiciel de gestion intégré une fois livré

TGDE : Technicien(ne) en gestion des dossiers étudiants

UdeM : Université de Montréal

INTRODUCTION

Réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise, cette étude propose d'explorer le phénomène de la gestion du changement pour un projet d'implantation d'un progiciel de gestion intégré (ci-après « PGI »), et ce dans une grande institution d'enseignement supérieur. C'est en 2008 que l'Université de Montréal annonçait un important virage technologique dans un vaste projet visant à remplacer l'ensemble des logiciels et systèmes utiles à sa gestion. S'inscrivant dans la planification stratégique publiée dans le *Livre Blanc*, la mise en application du PGI devait permettre d'offrir des environnements de gestion et des technologies fiables, accessibles et conviviales. Pour la réalisation de ce projet, l'Université opta pour la création d'une équipe de projet dédiée, composée, entre autres, de membres d'une firme de consultants, mais principalement de Ressources humaines puisées à même ses diverses unités.

Notre étude s'intéresse spécifiquement à l'une des unités de travail de l'équipe dédiée au projet PGI, soit l'équipe de gestion du changement. Elle rend compte d'une expérience humaine vécue par les acteurs membres de cette équipe. Les objectifs de la recherche, soit de décrire les stratégies utilisées par cette équipe et de faire ressortir les formes de discours ou les pratiques utilisées pour donner un sens au changement, favorisent une démarche répondant à celle de l'étude de cas (*case design*) (Yin 2006). Plus spécifiquement, l'analyse portera sur les interactions entre cette équipe de gestion du changement et ses interlocuteurs, sur les diverses stratégies déployées ainsi que sur les formes de discours et les pratiques utilisées pour mener à bien le mandat qui lui est octroyé. Ce mandat peut se traduire par la volonté de l'organisation d'amener ce changement dans les meilleures conditions chez les personnes qui le vivront. Ce n'est donc pas tant la technologie et ses répercussions qui feront l'objet de la présente étude, mais davantage le changement et la façon dont il est mené au sein de l'organisation. En ce sens, la technologie est l'accessoire, l'élément déclencheur, peut-on affirmer, donnant un contexte au changement et qui amène l'organisation à opter

pour une méthode pour laquelle une équipe spécialement dédiée à la gestion de ce changement allait être constituée.

Cette étude veut donc illustrer comment, par le biais des échanges, des communications écrites ou verbales, entre autres, les acteurs voués à la gestion du changement accompagnent et informent leurs interlocuteurs sur le changement. Autrement dit, comment donnent-ils un sens au changement à leurs interlocuteurs? L'étude s'appuiera sur les concepts de fabrication et de diffusion de sens, des processus également connus dans la littérature scientifique comme étant le *sensemaking* et le *sensegiving*.

Deux questions de recherche sont proposées :

Quelles sont les formes de discours et les pratiques par lesquelles les membres de l'équipe de gestion du changement créent un sens apte à guider la perception ou la conduite des acteurs avec qui ils interviennent?

Dans quelle mesure ces formes de discours et ces pratiques suivent-elles une stratégie délibérée?

Peu, sinon aucune étude n'a abordé ces processus pour une équipe de gestion du changement majoritairement composée de personnes qui ne sont pas en autorité hiérarchique à l'égard des personnes avec qui elles interagissent. Le contexte structurel différent, pour lequel on retrouve une équipe dédiée et des personnes autres que des gestionnaires en autorité hiérarchique, accorde à cette étude de cas ses qualités innovantes.

Ce mémoire se présente sous quatre chapitres. Le premier chapitre présente le contexte organisationnel étudié, tout en soulignant les spécificités propres à cette étude. La revue de la littérature, le cadre théorique, la problématique et la question de recherche sont présentés au deuxième chapitre. La méthodologie utilisée pour la collecte des données et les stratégies d'analyse sont exposées au troisième chapitre. Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse des données recueillies et à la discussion des résultats.

CHAPITRE 1 - LE TERRAIN D'ANALYSE

Ce chapitre décrit l'organisation structurelle mise en place pour la production et le déploiement du progiciel de gestion intégré (PGI) à l'Université de Montréal (UdeM). L'organisation du projet, sa structure et ses modes de fonctionnement sont des éléments importants à cerner puisque l'intérêt de la recherche repose sur le positionnement de l'équipe de gestion du changement dans la structure de l'organisation, son rôle et sur les interactions avec les membres de l'organisation.

La première section expose l'historique du projet, sa nature et sa portée ainsi que son organisation interne. Cette mise en situation permettra, dans la seconde section, de définir la composition même de l'équipe PGI et de présenter l'une de ses unités, l'équipe de la gestion du changement, soit l'unité organisationnelle qui fait l'objet de la présente étude.

1.1 Le projet « Progiciel de gestion intégré » à l'Université de Montréal

1.1.1 La nature stratégique du projet

C'est en 2008 que l'Université de Montréal, l'une des grandes institutions francophones d'enseignement supérieur, amorçait un changement technologique majeur visant à remplacer par un progiciel de gestion intégré les anciennes applications utiles à sa gestion et à celle de ses quelque cinquante unités de services et d'enseignement. Vaste chantier de plus de 50 millions de dollars, ce virage technologique devait permettre « d'offrir à ses étudiants, professeurs, chargés de cours et chercheurs ainsi qu'à son personnel de soutien et d'administration, des systèmes d'information et des technologies fiables, accessibles et conviviaux »¹. Ce changement technologique s'inscrivait dans la planification stratégique de la haute direction dévoilée lors de la publication du *Livre Blanc*².

¹ *Livre Blanc*, Orientations VII, Objectif 3.

² Adopté par le Conseil de l'Université, le 11 juin 2007. Voir l'URL : <http://www.umontreal.ca/udem2010/>

En janvier 2009, ce projet allait bénéficier d’une importante campagne d’information menée par la haute direction. Dans sa tournée des unités de service et des facultés, le parrain du projet, soit le vice-recteur à la recherche et à l’enseignement de l’époque, soulignait l’importance stratégique du projet pour l’organisation, tout en expliquant comment l’Université entendait appuyer son implantation. On annonçait notamment une approche différente de celle qui avait été adoptée quelques années auparavant dans un autre projet de changement technologique, soit le Projet d’information de gestion efficace (PIGE). Implanté en 2001, « PIGE » vint apporter certains changements dans l’automatisation d’opérations financières à l’UdeM. Mandatée par la direction universitaire, la division technologique de l’époque remplaça par de nouveaux systèmes plus modernes, certains systèmes utilisés pour la gestion financière, devenus désuets et trop lourds à entretenir. Ce projet avait été principalement mené dans une optique de changement technologique, avec peu de considérations quant aux impacts sur les activités des personnes. Ce changement était fortement imprégné de la culture « informatique » des responsables, en ce sens que l’orientation de ce changement portait essentiellement sur les aspects matériels et logiciels avec peu de considérations quant aux aspects humains.

L’orientation que prit l’Université pour le projet PGI fut tout à fait différente. Au soutien de ce constat, on notera la place prépondérante accordée aux activités de la direction des Ressources humaines et à la direction des Finances comme pilote du projet, sans oublier la place de la direction des technologies, acteur incontournable dans un changement de cette nature. On notera également les volets rattachés à la formation et à la participation des acteurs organisationnels concernés dans la conception des futurs systèmes, sans oublier la grande campagne d’information lancée dès le départ et finalement, la création d’une équipe spécifiquement dédiée au projet et dont l’une des composantes internes est précisément mandatée pour la gestion du changement.

Sur ce dernier point, la création d’une équipe de gestion du changement annonça les intentions des promoteurs du projet d’être à l’écoute des besoins des usagers et de ne pas mettre de côté les attentes qu’ils ont manifestées. Cette décision lança également le message à la communauté universitaire voulant que la haute direction allait prendre tous les moyens

à sa disposition jugés nécessaires et qu’elle adoptera les meilleures pratiques reconnues pour l’implantation et la mise en œuvre du PGI.

L’envergure du projet amena l’organisation à prévoir des modèles opératoires différents de ceux qu’elle avait mis en place dans un contexte similaire de changement technologique, certes d’envergure beaucoup moins étendue, quelques années auparavant. Le changement apporté par le PGI allait occasionner des répercussions sur l’ensemble des activités de la communauté universitaire, ses employés, son corps enseignant et même ses étudiants. Les moyens déployés par l’organisation pour réussir la transition et le changement sont à la mesure de l’importance du projet, considéré comme stratégique pour son développement.

Le caractère stratégique du projet canalise également l’implication directe de la haute direction. La haute direction est considérée comme le promoteur et le mandataire à l’égard de l’équipe du projet. Dès le début, cette implication de la haute direction se manifesta dans diverses activités, particulièrement dans la « tournée du vice-recteur ». Elle venait expliquer la portée et les répercussions du projet et les raisons justifiant le choix d’aller de l’avant dans ce changement. Ce soutien exprimé par la haute direction souscrit aux méthodes proposées dans la littérature scientifique lorsqu’une organisation entend procéder à d’importants changements et que le mandat d’amener un projet à terme est accordé à une équipe ou à une unité. Laudon et Laudon (2001) soulignent qu’une manifestation claire et sans équivoque de l’appui de la direction est des plus significatives et des plus importantes. Elle peut être considérée comme symbolique puisqu’elle vient informer la communauté sur l’importance, voire la nature stratégique qu’elle accorde au projet. Par ailleurs, un soutien équivoque de la haute direction peut donner un message voulant que le projet ne soit pas prioritaire et, conséquemment, l’engagement et le niveau d’effort des personnes impliquées risquent de s’atténuer.

1.1.2 La phase de préparation du projet : l’élaboration d’une stratégie d’implantation et la décision de pourvoir le projet PGI d’une équipe de gestion du changement

L’amorce et l’annonce du projet à la communauté universitaire ont été faites à l’automne 2008 par l’entremise d’un courriel à la communauté et dans un article paru dans

Forum, le journal universitaire. Le projet s’articulait autour de quatre grands principes directeurs : l’étendue du projet visant le remplacement des systèmes existants, l’adoption des meilleures pratiques de gestion, l’automatisation des fonctions de contrôle et de vérification et, finalement, la réduction de l’utilisation du papier³.

Préalablement à cette annonce, une étude portant sur l’organisation et sur les impacts du projet avait été commandée à la firme qui avait été retenue pour l’achat et l’implantation du nouveau système. Au cours de l’automne 2008, les résultats de cette étude furent présentés à la haute direction de l’Université et des facultés.

L’automne 2008 a également été l’occasion de prévoir les premières rencontres avec les vice-recteurs, les doyens et les directeurs généraux des unités de services. L’organisation du projet a été présentée dans le *Manuel d’organisation du projet* (doc-1). La description et l’étendue du projet, l’approche méthodologique adoptée, son organisation et sa gestion y furent notamment abordées. C’est également durant cette période, dite de « préparation », que la firme de consultants externes entreprit les analyses d’ouverture au changement ainsi que celles reliées à l’identification des impacts à haut niveau.

L’élaboration d’une stratégie du changement qui s’est concrétisée à la suite de ces rencontres fut publiée dans le guide nommé « *Stratégie préliminaire de gestion du changement* » (doc-2). Ce guide présentait le contexte et la portée de la stratégie de gestion du changement du projet. L’analyse s’articulait autour de neuf dimensions représentant les facteurs-clés de succès d’une démarche de changement. Le tableau suivant reprend celui présenté dans le guide « *Stratégie préliminaire de gestion du changement* ».

³ Voir à ce sujet le site du PGI à l’URL : <http://momentum.umontreal.ca/les-projets /progiciel-de-gestion-integre/synchro-tout-savoir/historique-du-projet-pgi>.

Tableau 1.1 : Analyse d’ouverture au changement – Dimensions couvertes.

| Dimension | Explication |
|------------------------------------|---|
| Vision | La clarté de la cible du changement et la légitimité de la nécessité de changer au sein de l’organisation. |
| Leadership du changement | La clarté de l’autorité et de la responsabilité envers le succès ainsi que le niveau d’engagement exécutif envers le projet. |
| Potentiel d’adoption du changement | Le potentiel de mobilisation au sein des équipes de gestion visées par l’implantation du changement. |
| Gouvernance | L’efficacité et l’efficience des structures de projet et du processus décisionnel. |
| Conditions de changement | Les facteurs « externes » au projet qui auront un impact sur l’implantation de la solution et l’adoption du changement. Ces facteurs comprennent autant les facteurs structurels que culturels. |
| Équipes de projet | Le potentiel des équipes de projet de conduire le changement au succès, tant du point de vue des compétences que de la motivation. |
| Solution | La clarté, complétude et faisabilité de la solution ainsi que son alignement aux attentes exécutives. |
| Apprentissage | Le potentiel actuel d’atteindre les objectifs d’apprentissage, du point de vue des employés (utilisateurs) ainsi que des structures de formation. |
| Suivi des avantages | La clarté des avantages recherchés, de la proposition de valeur et l’existence de mécanismes de suivi de la réalisation des avantages. |

Source : *Stratégie préliminaire de gestion du changement*, Progiciel de gestion universitaire, Université de Montréal, déc. 2008. (doc-2, p. 6)

Le guide proposait une évaluation des capacités de l’organisation à conduire avec succès les changements par l’implantation du PGI. Cette évaluation reposait sur la mise en contribution d’actifs et avantages favorisant le succès du projet et sur les enjeux et risques qui pourraient y faire obstacle. En finalité, elle ciblait ce sur quoi reposaient les facteurs mobilisateurs et ceux à mettre de l’avant pour faciliter la transition et le changement. L’analyse a été effectuée à partir de trente-huit critères d’évaluation, catégorisés en six dimensions clés. Les résultats permirent d’accorder ce que les auteurs définissent comme une « cote de risque » pour chacune de ces dimensions clés, soit :

- actif clé : la meilleure pratique est déjà en place et elle constitue un actif à utiliser dans le cadre d’un projet de changement;
- certains risques : il y a place à amélioration dans l’adoption de la meilleure pratique afin de maximiser les probabilités de succès du changement;

- risques élevés : la meilleure pratique n’est pas adoptée. Obstacle important au succès du changement.

Les résultats sommaires permirent de dégager une évaluation de l’ouverture au changement.

Le tableau suivant présente ces résultats.

Tableau 1.2 : Analyse d’ouverture au changement – Période d’évaluation – novembre 2008.

| | Score | Cote d’ensemble |
|------------------------------------|-------|------------------|
| Vision | 53 % | Certains risques |
| Leadership du changement | 43 % | Risques élevés |
| Potentiel d’adoption au changement | 46 % | Risques élevés |
| Gouvernance | 78 % | Actifs clés |
| Conditions de changement | 34 % | Risques élevés |
| Solution | 59 % | Certains risques |
| Score global | 51 % | |

Percentile : 55-60
 Zone de confort à partir de : 60 %

Source : *Stratégie préliminaire de gestion du changement*, Progiciel de gestion universitaire, Université de Montréal, déc. 2008. (doc-2, p. 8)

Dans l’analyse des résultats sommaires, les auteurs du guide soulignent l’écart à combler pour atteindre le 60 % pour déterminer la zone de confort⁴. Pour les rédacteurs :

Ce résultat renforce l’importance de la gestion du changement comme facteur-clé de succès et la nécessité d’un plan d’action face aux enjeux, soulignant entre autres qu’entre 10 et 12 % de l’effort global du PGI devrait être dédié à la gestion du changement. (doc-2, p. 8)

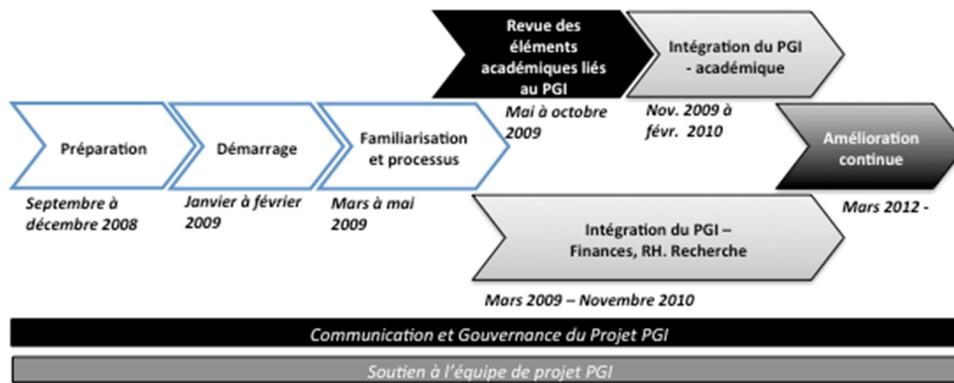
C’est donc à l’étape de « préparation » que fut proposée à la haute direction la décision de pourvoir le projet PGI d’une équipe spécifiquement dédiée à la gestion du changement. Cette proposition repose en grande partie sur les conclusions de l’analyse d’ouverture au

⁴ Les rédacteurs de cette étude sur l’analyse de l’ouverture au changement n’offrent pas de détails précis sur l’évaluation en pourcentage qu’ils présentent sinon pour dire que les critères sont établis par la méthodologie utilisée de la méthode d’implantation nommée « *Vision to value* » de la firme PeopleSoft, le fournisseur du progiciel.

changement voulant que la gestion du changement soit un des facteurs clés à une réalisation du projet.

1.1.3 Le plan de déploiement du projet

La stratégie préliminaire de gestion du changement proposée dans le guide prévoyait un échéancier axé sur sept étapes. Le document souligne l’objectif de cette démarche visant particulièrement à amenuiser les risques identifiés dans le cadre de l’analyse de l’ouverture au changement (doc-2, p.8).



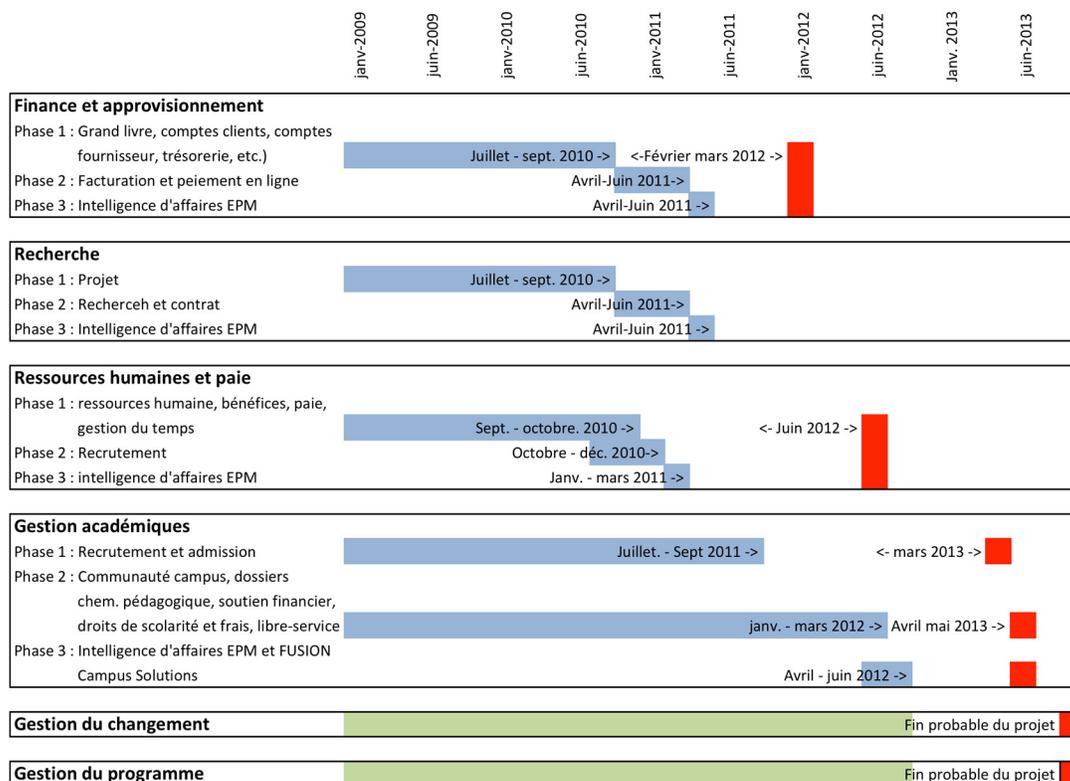
Source : PGI – Stratégie de gestion du changement, p. 19.

Figure 1-1 : Les phases de démarche de gestion du changement.

Les dates indiquées dans ce graphique concordaient avec celles de l’échéancier du projet présenté dans le manuel d’organisation du projet ⁵. Le document énonçait pour chacune des phases une série d’activités de préparation et d’accompagnement des parties prenantes, et qui devaient être personnalisées pour chaque clientèle lors de la phase « Démarrage ». Ce plan prévoyait la livraison de l’ensemble des modules du PGI pour le dernier trimestre de l’année 2010 et elle devait se faire en deux étapes. Les modules administratifs regroupant principalement les fonctions de gestion des ressources humaines, des finances et de la recherche ont toutefois été mis en service au cours de l’année 2011. La mise en service des modules rattachés à la gestion académique ne le fut qu’en mars et juin 2013.

⁵ Voir le tableau 1.3, ci-après à la page suivante.

Tableau 1.3 : Tableau prévisionnel et effectif des périodes de livraison des modules du PGI. Adapté du manuel d’organisation de projet de mars 2009.



Source : *Manuel d’organisation du projet PGI*, Progiciel de gestion universitaire, Université de Montréal, mars 2009. (doc-1, p. 8)

Divers problèmes de nature technique ont considérablement retardé l’échéancier originalement prévu dans l’implantation des modules. Les volets Finances et Recherche après de nombreux ajustements ont été livrés en janvier 2012, celui des Ressources humaines et de la paie en juin 2012. Le volet Académique, pour sa part, fut déployé en trois étapes distinctes et sa livraison finale a été annoncée pour juillet 2013. Pour ce dernier volet, l’impossibilité de former à temps tous les membres de la communauté a amené la direction du projet à réviser son plan d’implantation.

Les reports de la livraison du volet Finances et recherche et du volet Ressources humaines et paie, combinés aux ajustements qui ont été apportés dès le départ aux modules de Finances et recherche, n’étaient pas sans créer un certain malaise au sein de la communauté des

utilisateurs. À ce sujet, dans un courriel adressé à l’ensemble de la communauté en 18 février 2011, la haute direction universitaire vint affirmer son appui au projet, présenter une justification des retards et donner quelques précisions quant aux nouvelles dates de livraison⁶.

1.1.4 La phase de démarrage du projet : création de l’équipe de gestion du changement et « La tournée » de la haute direction

Les premiers contacts de l’équipe de gestion du changement avec les employés se sont déroulés au début de l’année 2009 alors que les membres de l’équipe participaient à l’organisation de la « tournée » des unités par le vice-recteur de l’époque. Ces visites avaient notamment pour objectifs de consolider et de manifester l’appui de la haute direction universitaire à l’égard du projet, de présenter les choix jusqu’ici faits pour sa réalisation et d’expliquer pourquoi ce changement était nécessaire.

Lors de cette tournée, on soulignait particulièrement l’inefficacité interne résultant de la perte de productivité et la vulnérabilité de l’organisation découlant de la désuétude des applications en place depuis les années 1970 et 1980. Pour la haute direction, le changement annoncé devenait un impératif à la bonne gouvernance de l’institution.

Par ailleurs, ces visites avaient pour objectif d’offrir un premier forum d’échanges et de discussions avec la communauté universitaire. Elles permirent également d’exposer le caractère stratégique du projet du PGI pour l’organisation et d’expliquer en quoi il était important de mener ce changement. Il s’inscrivait dans une planification stratégique visant à doter l’institution d’un outil de gestion évolutif tout en lui permettant de réviser ses processus administratifs en les rendant plus efficaces. On souligna également l’importance accordée à la création d’une équipe de gestion du changement. Si cette annonce exprimait la volonté de la haute direction d’inculquer au projet une dimension « humaine », la création de cette équipe ne fut pas sans donner lieu à certaines appréhensions chez les auditeurs. Bon nombre de personnes n’étaient pas familiarisées avec le concept de gestion du changement et

⁶ Courriel reproduit en annexe 3.

d’aucuns parmi les plus sceptiques affirmaient que l’avènement de cette équipe n’allait créer qu’un niveau de gestion de plus dans la bureaucratie universitaire.

Les questions et commentaires exprimés révélaient des inquiétudes quant aux effets qu’allaient apporter les changements sur la dotation et la permanence des postes. Devant ce climat d’incertitude et au regard des réponses présentées, il est permis de penser que certains acteurs organisationnels voyaient l’avènement du PGI comme étant une menace pour leur poste ou une remise en question de leurs niveaux de compétence, ou encore qu’ils envisageaient des changements prévisibles de leurs responsabilités.

D’autres, devant l’ampleur du projet, manifestaient un scepticisme sur la faisabilité de sa réalisation ou encore posaient des questions sur les coûts prévus pour la réalisation de cette entreprise. On pourrait avancer que l’historicité des résultats mitigés lors de l’implantation de « PIGE » influença les perceptions de certains acteurs qui avaient vécu cette difficile transition. À cet égard, dans l’analyse à l’ouverture au changement produite, l’une des préoccupations identifiées était formulée ainsi :

La perception implicite du projet au sein des Facultés et autres parties prenantes pourrait être mitigée, notamment en raison de la tentative passée de démarrer un projet similaire (PIGE) et le scepticisme entretenu par rapport aux initiatives à caractère technologique et/ou administratif. Il est important de développer une « image de marque » positive du projet, non technologique. (doc-2, p. 9)

La méthodologie proposée par les auteurs du guide soulignait l’importance de la gestion du changement comme facteur clé de succès (doc-2, p. 8). Il importe dès lors de présenter l’organisation du projet où on retrouve l’équipe du projet PGI et celle spécifique à l’équipe de gestion du changement. Cette présentation devrait nous permettre de définir le rôle de l’équipe de gestion du changement et sa situation dans le contexte organisationnel de l’Université.

1.2 La gestion du changement au sein du PGI

1.2.1 Une équipe dédiée à la réalisation du projet

Pour la réalisation du projet PGI, l’Université mobilisa une équipe, d’une part, en puisant à même ses Ressources humaines et, d’autre part, en engageant des consultants d’une firme externe dotée d’une expertise en gestion du changement technologique. L’Université opta pour une structure organisationnelle orientée « management par projet ». Le management par projet peut se définir comme une méthodologie dans laquelle des individus occupant des fonctions différentes dans l’organisation sont réunis pour réaliser des tâches de nature multidisciplinaire et pour un résultat prédéterminé (Ammeter et Dukerich, 2002).

La gestion intégrale du projet repose sur l’application de la méthode WWPMM (pour « *World Wide Project Management Method* » ou « Méthode mondiale de gestion de projet ») élaborée par la firme IBM, laquelle complète la méthode d’implantation nommée « *Vision to value* » de PeopleSoft. L’un des objectifs définis dans cette méthode est de « gérer les changements au plan du projet et les enjeux liés au projet » (doc-2, p. 1).

C’est donc près d’une cinquantaine d’employés de l’Université, jumelés à une vingtaine d’employés de la firme de consultants qui, au début, allaient former l’équipe du projet PGI à l’Université de Montréal. Les employés étaient répartis en trois équipes transversales et trois autres dites fonctionnelles. Dans cette structure d’équipe dédiée, les relations hiérarchiques de ses membres avec leur unité de travail d’origine sont temporairement interrompues pour être remplacées par celles nouvellement implantées dans les diverses équipes du projet. Il s’agit donc d’une équipe structurellement autonome des autres unités. L’équipe du projet PGI fut également affiliée à une firme d’intégration externe composée de consultants, lesquels ont pour rôle d’assister l’équipe dans les diverses tâches et opérations par le biais de transferts de connaissances et de planification méthodologique. Nous sommes donc en présence d’une structure s’apparentant au modèle commando, traduction de l’expression anglaise « task force » (Hayes et coll., 1988; Wheelwright et Clark, 1992). Nous utiliserons le concept de « l’équipe dédiée », tel que préconisé par l’Association Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) (Allard-Poesi et Perret, 2005; ANACT, 2006).

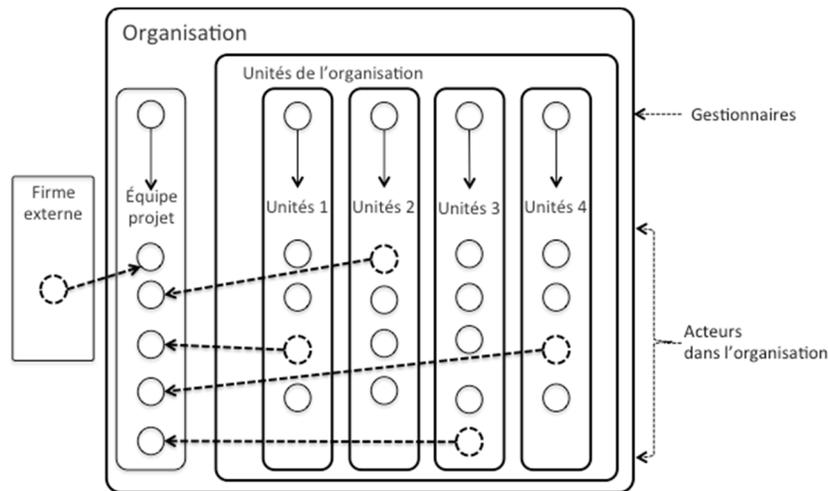


Figure 1-2 : Le management par projet et la structure « commando » ou l’équipe dédiée et à laquelle s’ajoutent des acteurs externes. (Hayes et coll., 1988, p. 320).

La division dite fonctionnelle regroupe trois équipes, soit celle des Ressources humaines et paie, l’équipe Finances et Recherche et l’équipe Académique. Leurs rôles reposent sur la conceptualisation et le paramétrage des applications à partir des analyses d’écarts entre les besoins préalablement identifiés et les fonctionnalités de base du système. Ces équipes ont également pour rôles la conception de la phase des tests, la planification et l’exécution du déploiement ainsi que le soutien technique requis lors de la mise en service des modules qui les concernent.

Trois équipes composent la division dite transversale, soit l’équipe de Technologie et infrastructures, celle de la Formation et finalement l’équipe de la Gestion du changement. Le rôle des équipes transversales repose sur l’apport spécifique que leurs membres offrent aux équipes fonctionnelles. On peut présenter l’organisation du projet PGI sous une forme matricielle pour laquelle les équipes transversales sont appelées à jouer un rôle actif dans les phases de développement des équipes fonctionnelles.

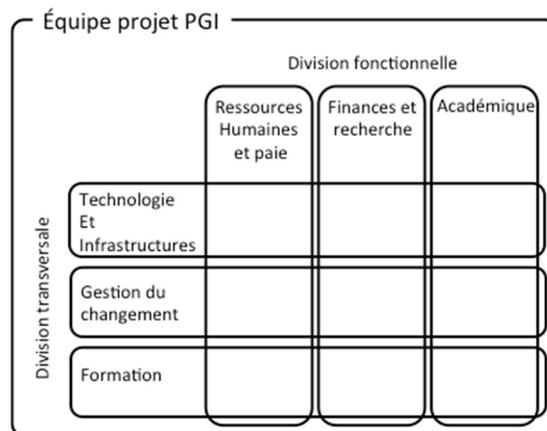


Figure 1-3 : La structure organisationnelle du projet PGI sous forme matricielle et les équipes qui le composent.

Ainsi, l’équipe du projet PGI présente une structure autonome des autres unités de l’organisation. Cette équipe a été créée spécifiquement pour la réalisation d’un extrant déterminé n’ayant, du moins pour la phase de développement, aucune relation avec ceux de l’organisation. L’extrait qui résulte des activités de l’organisation consiste à produire de l’enseignement et de la recherche. Quoique partie intégrée à l’organisation, l’équipe PGI réalise un extrant propre à sa raison d’être, soit le développement et l’implantation d’une nouvelle technologie qui sera ultérieurement utilisée pour la gestion des activités de l’organisation.

Avec la configuration de projet dédié mise en place à l’UdeM, on ne peut certes qualifier de hiérarchiques les relations de l’équipe de gestion du changement au sein du PGI avec les membres de l’organisation. L’une des caractéristiques de la structure du projet PGI veut que les membres de l’équipe de gestion du changement ne soient pas des gestionnaires puisqu’il n’existe aucune relation hiérarchique entre cette équipe et les membres de l’organisation. Dans les faits, les membres de cette équipe ont le titre de « professionnels » dans la définition des types d’emploi à l’Université. Ce sont donc des employés ayant le statut de professionnels au sein de l’organisation qui interagissent avec tous les niveaux hiérarchiques de l’organisation, que ce soit la haute direction, les gestionnaires des unités ou avec les divers groupes d’employés. Les activités entre les membres de l’équipe de gestion du changement

et ceux avec qui ils interagissent ne reposent donc pas sur la verticalité (*top-down*) des échanges. Cette relation s’inscrit dans une dynamique transversale qu’implique le management par projet (Louart, 1996).

Partant, l’intérêt de cette étude réside principalement dans la qualification des relations transversales qui seront engagées entre l’unité organisationnelle formée par l’équipe de gestion du changement du PGI et ses interlocuteurs au sein de l’organisation.

1.2.2 Une équipe dédiée à la gestion du changement

Au début du projet, l’équipe de gestion du changement se composait de deux chefs d’équipe, l’un pour l’Université et l’autre émanant de l’entreprise d’intégration ainsi que de trois conseillers-analystes de l’Université et deux autres de l’entreprise d’intégration. La composition et les effectifs ont considérablement évolué entre le début du projet et la période à laquelle fut complétée cette recherche. Elle se composait en janvier 2013 de cinq personnes, dont un chef d’équipe et de quatre conseillers-analystes, tous membres du personnel universitaire.

Le *Manuel d’organisation de projet* (doc-1, p.14) ainsi que site Web de l’Université consacré au PGI énonce les rôles de l’équipe de gestion du changement ainsi :

- définir la stratégie et le plan de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l’Université;
- identifier les impacts de la mise en œuvre sur l’organisation du travail;
- mettre en place les réseaux de changement requis par le PGI à travers l’Université;
- soutenir la démarche de revue des processus académiques;
- coordonner l’exécution des activités de communication.

L’équipe de gestion du changement assume une responsabilité des plus importantes dans la réalisation du projet puisqu’elle peut être considérée comme la courroie de transmission des flux d’information entre l’équipe projet et le reste de l’organisation. Elle se positionne à la frontière délimitant les activités du projet PGI et celle où se déroulent les opérations et activités de l’organisation.

Il revient donc à cette unité de gestion de projet de « définir en détail la stratégie et le plan de gestion du changement » (doc-1, p. 14). Ce rôle de mise en œuvre d’une stratégie et d’un plan de gestion est des plus importants. Il se concrétisera dès le début du projet, lors du lancement du projet, alors que l’équipe de gestion du changement accompagnait la haute direction dans les diverses activités et tout au long du processus de sa mise en œuvre dans leurs interactions avec les membres de l’organisation.

Par ailleurs, la mise en place d’un réseau de changement regroupant une centaine d’employés répartis dans les facultés et les unités de service de l’Université assurent ce rôle d’interface pour l’organisation. Les membres de ce réseau du changement ont un rôle de collaboration auprès de l’équipe de gestion du changement et assurent les responsabilités suivantes (doc-2, p. 14) :

- suivre l’évolution du projet PGI et comprendre les changements qui seront amenés par l’implantation du progiciel de gestion intégré;
- travailler avec l’équipe de gestion du changement afin d’identifier les impacts qu’auront ces changements sur le travail des employés;
- encourager l’appropriation du changement par les employés et réfléchir aux différentes façons d’assurer une mise en œuvre efficiente et efficace du PGI;
- transmettre à l’équipe de gestion du changement les questions et préoccupations de leur personnel et identifier des actions pouvant être mises en œuvre pour atténuer leurs inquiétudes.

C’est dans les rencontres entre les membres de l’équipe gestion du changement et ceux du réseau du changement que se dégagent des informations qui seront considérées par les équipes fonctionnelles du projet PGI dans le développement de l’application. C’est également lors de ces rencontres que seront présentées aux membres du réseau du changement les orientations prises dans le développement des applications par l’équipe projet.

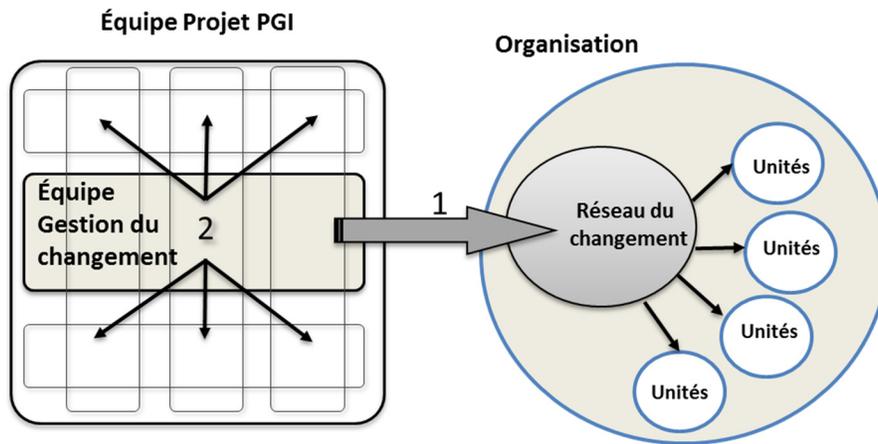


Figure 1-4 : Le rôle de l’équipe gestion du changement comme zone tampon à la frontière des activités de l’équipe Projet et des membres du réseau du changement.

On peut donc présenter l’équipe de gestion du changement comme étant une zone tampon entre l’équipe du PGI et la communauté universitaire. Elle peut être considérée comme le pivot par lequel passent les interactions et les informations entre les membres du réseau du changement et les membres de l’équipe projet PGI.

Cette étude repose sur la prémisse que c’est fondamentalement dans les activités entre l’équipe de gestion du changement et les membres du réseau du changement ou encore avec d’autres acteurs de l’Université que devraient se manifester les processus de fabrication et de diffusion de sens et c’est le contexte du changement technologique qui en est le déclencheur.

Cette étude se limitera aux activités entre l’équipe de gestion du changement et l’organisation (1), bien que nous sommes conscients que d’autres activités de l’équipe de gestion du changement se manifestent avec les unités composant le PGI (2).

CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE : LA GESTION DU CHANGEMENT ET LA FABRICATION ET LA DIFFUSION DE SENS

Ce deuxième chapitre est consacré à la description du cadre théorique de cette étude. Il se présente en quatre sections.

La première section est consacrée aux considérations théoriques autour de la gestion du changement. Le concept d'équipe dédiée à la conduite du changement, les responsabilités qu'elle assume et quelques précisions terminologiques y seront abordés.

La seconde section présente, dans les grandes lignes, le cadre conceptuel autour des notions de fabrication et de diffusion de sens, connues respectivement dans la littérature anglophone et parfois francophone sous les vocables de « *sensemaking* » et « *sensegiving* ». Elle vient expliquer en quoi une équipe de gestion du changement, positionnée comme une unité intégrée à une équipe créée spécifiquement pour la réalisation d'un projet, présente un sujet d'analyse pertinent pour mener cette recherche.

Les définitions des concepts de discours et de pratiques utilisés comme unité d'analyse sont présentées dans une troisième section. Nous définissons également les concepts de stratégie délibérée, émergente, non réalisée et réalisée.

Donnant suite à cette mise en contexte théorique de notre étude, la quatrième section présente les questions de recherche et la justification de leur pertinence.

2.1 La gestion du changement

2.1.1 L'envergure d'un changement et la nécessité d'une équipe dédiée à sa gestion

La préparation d'un projet de changement amènera une organisation à se questionner sur les moyens à déployer pour le réaliser. Les promoteurs du changement s'interrogeront notamment sur la stratégie à adopter pour mettre en place les meilleures conditions à la réussite du projet. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité d'un changement, l'organisation pourrait conclure que sa structure organisationnelle et ses modes de fonctionnement ne permettront pas aux gestionnaires en place d'assurer les opérations et les tâches rattachées spécifiquement à la gestion du changement (Collerette et coll., 2003). Bernier et Roy (2003) définissent l'ampleur d'un changement et sa complexité ainsi :

un nombre élevé d'utilisateurs, de services, de fonctions et de niveaux hiérarchiques touchés, à la durée du projet et à l'investissement requis en Ressources humaines, technologiques et financières. Quant à la complexité, elle provient de l'interaction de ces éléments, de la technologie du fournisseur externe qui n'est pas parfaitement maîtrisée par les professionnels TI de l'entreprise et des exigences d'intégration technique (interfaces, conversion, données) entre le nouveau progiciel, la technologie existante dans l'entreprise et de l'intégration techno organisationnelle (révision des processus, configuration). (p. 51)

Dans un contexte caractérisé par l'ampleur et la complexité du changement, les gestionnaires n'ont pas nécessairement les qualités et les qualifications, ni les ressources, pour répondre aux spécificités de la gestion du changement (Legris et coll., 2003). Dès lors que l'ampleur et la complexité d'un projet sont constatées, le recours à une unité dédiée aux tâches et aux opérations spécifiques à la gestion du changement doit être fortement envisagé. « L'interaction complexe des facteurs technologique, organisationnel et humain dans la gestion d'un ERP ⁷ exige de nouvelles habiletés de gestion de projet davantage orientées vers une gestion du changement organisationnel. » (Bernier et Roy, 2003, p. 52).

⁷ Les auteurs utilisent l'acronyme « ERP » pour « Enterprise Resource Planning » qui exprime le même type d'application logicielle d'entreprise qu'un PGI.

Autissier et Moutot (2003) soulignent l'importance de la gestion du changement et de la présence d'une unité spécifiquement dédiée à sa conduite lorsqu'est orchestré un changement d'envergure. Qualifiée comme étant « l'avocat des acteurs concernés par le changement », l'équipe de gestion du changement devient essentielle puisqu'elle doit assumer une mission difficilement conciliable avec celle de l'équipe fonctionnelle, laquelle est qualifiée d'« avocat du système à mettre en place ». Pour ces auteurs, accorder la responsabilité de mener la conduite du changement technologique aux équipes fonctionnelles présente un risque potentiel d'allouer davantage de ressources aux aspects techniques et opérationnels qu'aux actions de conduite du changement.

Dans un projet d'implantation d'un PGI, Dery et coll. (2006) soulignent l'importance de se dégager d'une orientation principalement axée sur la technologie pour adopter une perspective plus globalisante où les processus et les individus doivent être pris en considération. La création d'une équipe dédiée à la gestion du changement s'arrimerait également avec une approche anthropocentrique du changement technologique (Jacob, 1995). Selon Jacob (1995), le paradigme technocentrique est exclusivement axé sur l'outil alors que celui dit anthropocentrique s'inscrit dans une démarche reposant sur une approche déontologique et pour laquelle les droits à la santé, à l'information, à l'intégrité et au respect des personnes sont considérés (p. 109).

S'il comportait des risques indéniables rattachés aux facettes matérielles et logicielles, le changement annoncé par la venue du PGI apportait de profondes modifications sur l'organisation du travail et d'importantes transformations dans les processus d'affaires. Aussi, négliger l'aspect humain dans des changements de cette envergure occasionnerait d'importants risques. Par exemple, un apport nul ou limité des utilisateurs peut entraîner une conception erronée des tâches et des opérations et mal adaptée à celles-ci, occasionnant des frais d'exploitation, de la résistance, des usages contreproductifs, un roulement d'effectifs, des maladies professionnelles, voire l'échec du projet (Jacob, 1995, p. 111).

C'est donc l'ampleur et la complexité du PGI qui a amené l'organisation à pourvoir le projet d'une équipe dédiée à la gestion du changement.

2.1.2 Les rôles d'une équipe de gestion du changement

Peu importe l'ampleur et la complexité qui le caractérise, un changement occasionne nécessairement des impacts sur l'organisation (Gagnon, 1995; Jacob, 1995). Et comme il fut démontré dans la section précédente, les caractéristiques du PGI à l'UdeM amenèrent ses promoteurs à recourir à une unité spécifiquement dédiée à sa gestion.

Les rôles qu'assume cette unité de gestion du changement sont variés. Balogun, Hope, Hailey et Viardot (2006) définissent l'équipe de gestion du changement comme étant une « équipe d'action du changement vouée au contrôle des opérations de réalisation du changement » (p. 50).

Les opérations reliées aux communications apparaissent comme un incontournable dans la littérature traitant des activités d'une équipe de gestion du changement (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2002; Fabi et coll., 1999). Pour Fabi, Martin et Valois (1999), les communications sont un outil employé dans une stratégie visant à limiter la confusion et l'incertitude chez les employés. S'y rajoutent les analyses d'impacts et des écarts ainsi que l'identification des problèmes émergents et l'élaboration des solutions, sans oublier les activités rattachées à la formation (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2003; Fabi et coll., 1999). Bareil (2004) énonce ce à quoi une équipe de gestion du changement doit se consacrer, soit l'analyse des impacts organisationnels, la préparation de plans de transition avec les gestionnaires et l'accompagnement des cadres. Cette équipe est souvent responsable des dimensions humaines et organisationnelles du changement et assume des rôles variés, dont ceux associés aux communications et à la formation ainsi qu'à la mesure de l'évaluation et de l'intégration du changement dans les sous-systèmes de l'organisation.

Ces énoncés s'accordent en grande partie avec les rôles conférés à l'équipe de gestion du changement et présentés dans la documentation sur le PGI et sur le site Web consacré au projet⁸. On note toutefois que, parmi les différents rôles définis par ces auteurs, celui rattaché à la formation n'apparaît pas explicitement dans ceux énoncés dans le *Manuel d'organisation*

⁸ Voir la section 1.2.2, à la page 16.

de projet (doc-1, p. 14). Au PGI, le volet de la formation faisait l’objet d’un guide spécifique, la *Stratégie préliminaire de formation* (doc-3) et le volet rattaché à la formation n’est donc pas un rôle formellement dédié à l’équipe de gestion du changement, mais plutôt à une équipe spécifiquement dédiée à ce volet.

Tableau 2.1 : Les rôles de l’équipe de gestion du changement.

| Rôles prescrits par le PGI | Rôles décrits dans la littérature | Auteurs |
|---|---|---|
| Définir la stratégie et le plan de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l’Université. | Mise en application du changement; identification des problèmes émergents et élaboration des solutions. | Fabi et coll., 1999; Colletterte et coll., 2002; Bareil, 2004. |
| Identifier les impacts de la mise en œuvre sur l’organisation du travail. | Analyse des impacts et des écarts, mesure de l’évaluation du changement dans les sous-systèmes de l’organisation. | Fabi et coll., 2001; Colletterte et coll., 2003; Bareil, 2004. |
| Mettre en place les réseaux du changement requis par le PGI à travers l’Université. | Préparation de plans de transition avec les gestionnaires et l’accompagnement des cadres. | Bareil, 2004. |
| Soutenir la démarche de revue des processus académiques. | | Note : Ne constitue pas un rôle spécifiquement décrit par les auteurs. |
| Coordonner l’exécution des activités de communication. | Assurer les activités de communication. | Fabi et coll., 1999; Colletterte et coll., 2002; Bareil, 2004. |
| | Assurer la formation. | Fabi et coll., 1999; Colletterte et coll., 2002; Bareil, 2004. |

2.1.3 Précisions terminologiques autour du changement et de sa gestion

Une certaine confusion persiste quant aux différents thèmes associés à la gestion du changement, particulièrement en ce qui regarde l’adaptation, l’appropriation et l’adoption dudit changement. Bareil (2004) souligne cet imbroglio terminologique tant dans le langage courant que dans les revues scientifiques ou dans les publications professionnelles. Selon l’auteure, l’idée derrière l’adaptation au changement sous-entend que la personne doit faire les efforts nécessaires et soutenus pour satisfaire aux nouvelles exigences qu’impose le

changement. C'est accepter le changement, sans nécessairement avoir d'autre choix et donc s'y conformer. En d'autres mots, elle subit le changement (p. 47).

Ainsi, l'appropriation d'un changement en milieu organisationnel relève d'un processus intérieur par lequel la personne fait sienne l'idée de changement, adoptant de nouvelles façons de travailler plus conformes à l'orientation du changement. Bareil souligne qu'il revient aux décideurs et aux intervenants en changement « de pousser le destinataire à créer les conditions nécessaires à son appropriation du changement » (p. 47). En d'autres termes, l'un des mandats d'une équipe de gestion du changement sera celui de créer et d'amener vers les personnes, les conditions favorables pour qu'elles-mêmes entreprennent les actions conformes au changement.

Quant à l'adoption, Bareil (2004) soutient qu'elle relève de la décision de l'individu d'approuver le changement et l'action qui en découle. Adopter le changement pourrait se traduire, d'une part, par le cumul d'expériences satisfaisantes et, d'autre part, par le fait que la personne en vienne à considérer que la décision de mener le changement repose sur une décision éclairée, en d'autres termes qu'elle soit justifiée.

2.2 La fabrication et la diffusion de sens

2.2.1 La fabrication de sens

La théorie de la fabrication de sens, en anglais « *sensemaking* », s'inscrit dans une approche interprétative des organisations, laquelle repose sur le postulat selon lequel le monde et la réalité ne peuvent être « connus » comme tels puisque la connaissance est le résultat d'une démarche active d'observateurs sur cette réalité (Rouleau, 2007).

Cette théorie, pour certains considérée davantage comme étant un cadre conceptuel, met de l'avant l'interaction des individus, plus précisément comment ceux-ci diffusent et créent le sens des symboles et de la réalité entre eux dans l'organisation et en dehors de celle-ci (Aïssani et Bordes, 2007). Au lieu de se demander comment la culture d'une organisation façonne les actions des individus la composant, la théorie de la fabrication et de la diffusion

du sens a pour objet l'étude des processus interprétatifs qui se manifestent dans leurs activités (Weick, 1995). Le sens provient d'une fabrication sociale, laquelle est subjective et assujettie aux buts que nous fixons à nos actions (Putnam, 1983). Les études s'inspirant de cette théorie portent donc sur « la dynamique des processus interprétatifs qui façonnent l'organisation » (Rouleau, 2007, p. 140).

Le champ d'études sur le développement des organisations s'est enrichi de ces réflexions notamment avec les travaux du professeur Karl E. Weick dans les années 1980 et 1990. Deux essais font état de sa pensée, « *Sensemaking in Organizations* » (1995) et « *Making Sense of the Organizations* » (2000a), et dans lesquels Weick présente une synthèse des diverses études jusque-là publiées. Nombreuses furent les études et recherches en analyse des organisations qui par la suite ont puisé leur inspiration dans la pensée de cet auteur.

Weick propose cette simple définition du mot « *sensemaking* », soit l'activité de faire du sens (1995, p. 23). Pour Weick, l'organisation constitue des ensembles d'activités interdépendantes où les acteurs s'activent à échanger des informations. Aussi, les échanges de communication sont plus que nécessaires pour l'organisation.

If the communication activity stops, the organization disappears. If the communications activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization. (1995, p. 75)

La fabrication du sens repose sur le postulat que c'est moins l'incertitude, caractérisée par le manque d'information, que le caractère équivoque, soit la multiplicité des informations et de significations, qui catalyse le déclenchement des processus. Cette profusion de significations génère une incertitude occasionnant une analyse arbitraire de la situation, compromettant la coordination des actions entre les personnes. Devant la multiplicité des interprétations possibles, l'individu cherche à créer de la consonance plutôt qu'à agir ou à décider de manière rationnelle. L'action se définit de manière rétrospective, les individus façonnent l'histoire de ce qui est arrivé à partir de ce qui s'est produit antérieurement lors d'un fait, d'un événement ou d'une décision (Rouleau, 2007; Weick, 1995). Le caractère équivoque sert à la construction et la reconstruction du sens par les acteurs impliqués dans le développement

d'un cadre interprétatif, ou cadre de référence, à partir duquel ils tentent de comprendre une expérience (Gioia et Chittipeddi, 1991). Pour Weick (1995), la fabrication de sens repose sur sept propriétés : l'identité, la rétrospection, « l'érection », la socialité, la continuité, l'information et la plausibilité. À partir de l'interrogation suivante : « *How can I know what I think until I see what I say?* » ou « Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis? », Weick présente une interprétation de chacune de ces propriétés.

Le tableau suivant reprend ces sept caractéristiques et en explique sommairement leur portée. Ces caractéristiques devraient se dégager dans les processus de fabrication et de diffusion de sens entrepris par l'équipe de gestion du changement et qui devraient se révéler dans les données recueillies.

Tableau 2.2 : Les sept caractéristiques de la fabrication de sens.

| <i>How can I know what I think until I see what I say? Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis?</i> | | |
|--|---|---|
| Identité | Cette question pose celle de « qui je suis » dans la mesure où elle met l'accent sur la manière dont je pense et ce que je pense. (Qui suis-je?) | Identité enracinée dans le besoin qu'ont les individus d'avoir et de véhiculer une image de soi intégrée. Cette caractéristique interpelle l'identité individuelle dans son contexte et sa construction. |
| Rétrospection | Pour apprendre ce que je pense, il faut revenir sur ce que j'ai dit plus tôt. (Qu'ai-je fait auparavant?) | La fabrication du sens est une action réflexive, indissociable de l'histoire de l'individu et de celle de l'organisation dans laquelle il agit. Cette caractéristique interpelle la relation au temps des individus, dans leurs continuités et leurs ruptures, leur histoire. |
| « Érection » | Je crée l'objet (ou l'environnement) à être vu quand je dis ou fais quelque chose. | Lorsque les individus créent du sens, ils contribuent à produire la réalité qui les entoure. Cette caractéristique interpelle les discours, les récits narratifs, comme guides de l'action. |
| Socialité | Ce que je dis et conclus dépend de la manière dont j'ai été socialisé et de l'audience que j'anticipe en présentant mes conclusions. | Dimension implicite de la fabrication du sens. Langage et système de signification communs à un groupe, voire une organisation. Cette caractéristique interpelle le positionnement dans l'activité sociale, des discours formels aux interactions dynamiques pendant les conversations. |
| Continuité | Mes propos sont disséminés à travers le temps et sont en compétition avec | La réalité est une fabrication permanente, basée sur la tentative de mettre de l'ordre et de la |

| | | |
|--------------|---|--|
| | d'autres pensées. Ils sont aussi en constante redéfinition. | création rétrospective de sens basé sur ce qui s'est passé. |
| Information | Ce que je fais ressortir est seulement une portion du tout et dépend du contexte et de mes dispositions personnelles. (Rechercher des éléments jugés pertinents) | Relié au repérage de points de référence pour décrire une situation et fabriquer du sens. Interpelle l'identification d'indices pour décider ce qui est acceptable. |
| Plausibilité | Je dois en savoir suffisamment sur ce que je pense pour réaliser mes projets, mais pas nécessairement plus. (Validation de la situation) | Le sens doit être plausible plutôt que véridique. Cette caractéristique interpelle la crédibilité en place de la précision. |

Source, K.E. Weick, 1995, ch. 2, p. 17 à 62. Traduit par Rouleau, 2007, p. 142.

2.2.2 Une perspective processuelle de la fabrication de sens

Clegg, Kornberger et Pitsis (2005, p. 20) illustrent le processus de fabrication et de diffusion de sens en utilisant l'analogie de la conduite automobile. Alors qu'il est au volant de son véhicule, le conducteur est en processus constant de construction et de diffusion de sens dans son environnement à l'égard des piétons, des autres conducteurs, des cyclistes, etc. Par la même occasion, le conducteur est à l'affût des signes multiples que lui transmet son environnement, par exemple, les signes de circulation, un piéton qui traverse une section de la route ou les feux de circulation changeants au jaune, et il en sélectionne certains pour dégager une interprétation le menant à une décision puis à l'action. En d'autres termes, il construit un sens au regard de la situation immédiate dans laquelle il agit, se rappelant qu'avant de décider de tourner à droite, il a croisé un cycliste, s'assure que le feu est au vert, que la voie est libre de piétons, etc. C'est d'autant plus vrai que lorsque se présente une situation surprenante et inattendue, par exemple entendre les sirènes d'un véhicule d'urgence, détecter un véhicule policier ou encore, croiser un accident de la route, le conducteur et ceux qui partagent son environnement immédiat adapteront leurs décisions et leurs actions en conséquence. Certaines règles mêmes, pensons au feu vert, perdent leur signification en raison de la réalité changeante et de l'interprétation qu'en font les usagers de la route. Le conducteur fait partie de l'environnement et ses comportements sont eux aussi portés à l'attention des autres acteurs, conducteurs, piétons, cyclistes, qui partagent la route et son

environnement, montrant par le fait même la complexité des processus en cause ainsi que le caractère social de la fabrication et de la diffusion de sens.

Thomas, Clark et Gioia (1993) décrivent la fabrication du sens comme étant un processus de cognition et d'action qui consiste à « scanner » l'environnement, à l'interpréter et à réagir. Ces auteurs avancent que la fabrication de sens, considérée sous l'angle de l'individu, se traduit par un processus non linéaire se déclinant en trois phases, soit la sélection d'information, l'interprétation et l'action découlant de la décision.

Dans un premier temps, face à une situation équivoque, l'individu identifie et collige des informations pertinentes dans son environnement (Gioia et Chittipeddi, 1991; Weick, 1988). L'expérience de l'individu et sa situation sociale dans l'environnement du groupe sont, entre autres, des éléments qui agissent comme des filtres dans la rétention des informations. C'est à travers un cadre de référence, constitué de son identité propre et du contexte social, que cet individu puise les indices se présentant sous plusieurs formes pour concevoir une certaine réalité. L'individu « scanne » l'environnement pour définir cette première phase. À partir des éléments retenus, il se construit en quelque sorte une trame ou un canevas, une activité se rapprochant d'une forme d'écriture mentale (Weick, 1995). Cette première étape se veut l'élément sur lequel se basent les étapes subséquentes, soit l'interprétation et l'action résultante de la décision. Weick utilise le terme « énoncer » (*enactment* en anglais) pour exprimer l'idée que l'individu crée l'environnement dans lequel il se trouve à travers ses actions, ses paroles, son comportement et que l'environnement peut varier en fonction de la perception de l'individu quant au degré d'équivocité ou d'incertitude (Weick, 1988).

La deuxième phase est celle de l'interprétation où l'individu fait lecture de la trame ou de l'histoire élaborée (Weick, 1995). De cette lecture, l'individu dégage ainsi « une traduction approximative acceptable », une définition de l'interprétation proposée par Mailloux (1990). Le caractère social de l'activité d'interprétation s'exprime dans le fait que l'individu crée une réalité qui se doit d'être cohérente pour un auditoire ou pour un contexte social supposé (Weick, 1995). Cette traduction approximativement acceptable l'est tout autant pour l'individu que pour cet auditoire, occasionnant des ajustements ou une certaine réécriture du

canevas. Le caractère acceptable de la traduction est tributaire d'un contexte, accordant au processus de fabrication de sens, sa nature sociale.

La troisième phase, l'action, s'inscrit dans la continuité des deux étapes précédentes. L'individu se commet dans l'action donnant suite à l'étape décisionnelle dont il soupèse l'interprétation dégagée des éléments sélectionnés dans son environnement (Thomas et coll., 1993). Le caractère non linéaire du processus de fabrication de sens signifie que la décision peut être modulée en fonction de l'évolution de l'environnement, comme l'apparition de nouvelles informations, et en fonction de l'interprétation redéfinie qui en découle. En d'autres termes, l'individu cherche une meilleure compréhension de la situation pour appuyer sa décision. En fait, l'action découlant de cette décision prise lors de cette troisième phase se manifeste de plusieurs manières. L'inaction est en soi une décision, tout comme celle de décider de revoir les éléments d'information pour avoir une meilleure compréhension ou encore de décider d'entrer en action.

Cette perspective processuelle amena un collectif d'auteurs, dont Weick faisait partie, à proposer une schématisation mettant l'accent sur la nature évolutive, dynamique et continue dudit processus (Weick et coll., 2005).

“Sensemaking can be treated as reciprocal exchanges between actors (Enactment) and their environments (Ecological Change) that are made meaningful (Selection) and preserved (Retention)”. (p. 414)

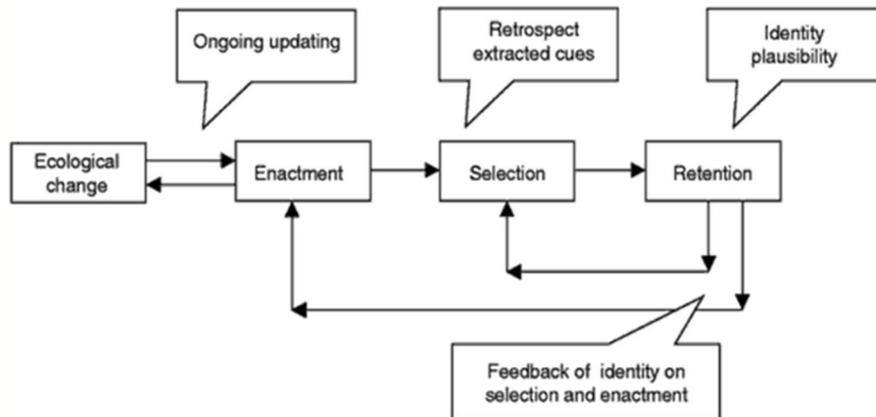


Figure 2-1 : Processus de la fabrication de sens.
 Source : Jennings and Greenwood (2003, et adaptée de Weick.
 (1979), p. 132)

Outre la continuité et la dynamique du processus, cette représentation met en perspective l'élément déclencheur qu'est le changement écologique dans l'environnement des individus. Le déclenchement des processus de fabrication et de diffusion de sens se concrétise dès lors que ce changement est perçu.

2.2.3 La diffusion de sens

Par ailleurs, diffuser un sens, ou « *sensegiving* », est un processus interprétatif où les acteurs usent d'influence dans l'objectif d'obtenir l'appui et l'assentiment de leurs interlocuteurs (Gioia et Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005). C'est le processus par lequel les individus, dans leurs interactions, influencent ou veulent donner aux individus avec qui ils échangent un sens plausible qu'ils se font d'une situation. Gioia et Chittipeddi (1991) définissent la diffusion de sens comme :

« [...] a process of attempting to influence the sensemaking and meaning fabrication of others toward a preferred redefinition of organization reality ». (p. 442)

Pour ces auteurs, la fabrication et la diffusion de sens sont deux processus complémentaires et réciproques. La volonté d'influer et de transmettre un sens à ses interlocuteurs repose sur diverses stratégies et tactiques. Les acteurs élaborent ainsi des stratégies comme cadre de

référence permettant la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion de l'information de manière à donner un sens, un but et une direction à l'organisation (Westley, 1990). Ce peut être l'évocation de faits historiques, de récits ou encore, l'utilisation d'un langage suggestif (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ce peut être un langage symbolique (Rouleau, 2005), l'expression d'émotions (Maitlis et Sonenshein, 2010) ou l'usage d'expressions imagées telles la métaphore, l'analogie ou la comparaison (Langley et Denis, 2008).

Ces processus de diffusion de sens sont à la fois utilisés par les leaders, par les gestionnaires à la haute direction (Bartunek et coll., 1999; Corley et Gioia, 2004; Gioia et Chittipeddi, 1991; McNulty et Pettigrew, 1999; Wagner, 1999), par les gestionnaires intermédiaires (Balogun, 2003; Westley, 1990), ainsi que par les autres acteurs organisationnels (Maitlis, 2005).

Cette dernière proposition de Maitlis est importante pour la présente étude puisqu'elle ouvre la perspective d'étudier les processus de manifestations de fabrication et de diffusion de sens ailleurs que dans les relations hiérarchiques. Elle permet d'envisager une étude où sont analysées les relations de nature transversale (Louart, 1996), comme celles qui prévalent entre l'équipe de gestion du changement et ses interlocuteurs.

2.2.4 Le changement technologique : condition favorisant l'émergence des processus de fabrication et de diffusion de sens

Les processus de fabrication et de diffusion de sens se manifestent notamment lorsqu'apparaissent des conditions où les personnes, exposées à des situations nouvelles, voient leur cadre référentiel bouleversé. Un changement technologique d'envergure n'est pas sans créer un climat où les personnes voient leur réalité et leurs habitudes sérieusement remises en question et il présente des conditions favorables à l'émergence de processus de fabrication et de diffusion de sens (Fulk, 1993; Griffith, 1999; Maitlis et Lawrence, 2007; Weick, 2000b). Une situation nouvelle, un profond changement dans les façons de faire, la méconnaissance des nouveaux systèmes, les craintes rattachées aux possibilités de pertes d'emploi, à la réorganisation du travail et les manifestations de « résistance au changement » qui en résultent, voilà un terreau paraissant fertile à l'éclosion des processus de fabrication

et de diffusion de sens. La réingénierie des processus et la réorganisation du travail découlant d'un changement technologique d'envergure viennent bousculer les habitudes bien ancrées et les modes opérationnels bien assimilés chez les acteurs. Par exemple, certains acteurs organisationnels peuvent appréhender une perte d'autonomie dans leur rôle décisionnel dans la mesure où un tel progiciel imposerait des règles strictes d'utilisation et de contrôle d'information.

Outre ces questions relatives à l'expérience quotidienne de travail des acteurs, les questions relatives à la sécurité et à la rémunération ainsi qu'aux effets sur la performance et la viabilité de l'organisation peuvent susciter et conditionner l'émergence de processus de fabrication et de diffusion de sens (Maitlis et Lawrence, 2007). Dans leur étude publiée en 2007, Maitlis et Lawrence soutiennent que les conditions favorables à l'émergence de processus de diffusion de sens sont réunies lorsque les perceptions sur les enjeux en cause (en anglais, « *issues* ») sont importantes comme :

- l'effet sur la performance ou la viabilité de l'organisation. Par exemple, des personnes peuvent prétendre, devant l'ampleur du projet, à une réalisation difficile de ses objectifs;
- l'effet sur l'expérience quotidienne de travail des intervenants. Par exemple, des personnes peuvent penser que leurs tâches seront transformées de manière importante au point où elles devront envisager des efforts sérieux pour acquérir des nouvelles connaissances et habiletés;
- l'effet sur la rémunération ou la sécurité des intervenants. Par exemple, des personnes peuvent penser à une abolition ou à un déplacement de leur poste de travail.

Un changement technologique de l'envergure du PGI apparaît donc comme une occasion des plus intéressantes pour qui s'intéresse à la gestion du changement et au processus de fabrication et de diffusion de sens. La technologie donnerait ainsi au changement un contexte propice à l'émergence de manifestations de diffusion de sens. Elle serait l'élément déclencheur et c'est le changement et la façon dont il est conduit au sein de l'organisation qui constitue le fondement de cette étude.

2.2.5 Les discours et les pratiques comme unités d'analyse

L'étude de Gioia et Chittipeddi (1991) expose comment, dès les premières étapes, le président d'une université américaine s'engage dans un processus de changement stratégique en créant et en diffusant un sens auprès des membres de la direction. Cette étude offre une analyse des faits qui décrit les phases de fabrication de sens et l'annonce du changement, révélant la façon dont les éléments d'un plan stratégique ont été définis et diffusés dans les phases initiales du changement. L'analyse démontre également l'évolution des discours et échanges relatifs au changement stratégique présentés par la haute direction aux parties prenantes. Cette étude révèle comment les processus de fabrication et de diffusion de sens se manifestent au travers des discours et dans des phases de négociation avec les parties prenantes autour de la définition du changement stratégique dans l'objectif notamment de le rendre davantage compris et accepté.

Dans son étude, Rouleau (2005) démontre que des processus de fabrication et de diffusion de sens se développent également au travers divers échanges dans les activités quotidiennes. Son étude expose comment les gestionnaires à tous les niveaux, et particulièrement les gestionnaires intermédiaires, diffusent de l'information et tentent d'influencer leur entourage en modifiant leurs comportements par certaines pratiques et « micropratiques » et en ajustant leurs discours en fonction de la nouvelle orientation stratégique. Comme unité d'analyse, Rouleau fait appel à la notion de « micropratiques » se réalisant au travers de routines et de conversations observées dans des activités de groupe. Le tableau suivant reprend et compare les deux niveaux d'explications définis par l'étude de Gioia et Chittipeddi (1991) et le troisième niveau décrit par Rouleau (2005).

Tableau 2.3 : Trois niveaux d'explication sur la fabrication et la diffusion de sens stratégique –

Discours et pratiques comme unités d’analyse.

| | Premier niveau d’explication (Gioia et coll.) | Second niveau d’explication (Gioia et coll.) | Troisième niveau d’explication (Rouleau) |
|--|---|---|---|
| Fabrication et diffusion de sens stratégique | Phase de changement | Schéma d’interprétation | Ensemble de micropratiques |
| Unité d’analyse | Faits | Histoires narratives, discours | Routines et conversations |
| Processus | Évolutif | Interaction, séquentielle | Activités de groupes, mondanités, pratiques |
| Contexte | Plan stratégique | Règles stratégiques | Règles sociales et stratégiques |
| Individus | Haute direction (Top managers) | Haute direction en relation avec parties prenantes internes et externes | Gestionnaires de tous niveaux en relation avec acteurs internes et externes |

(Source : Linda Rouleau (2005) à la page 1433)

Ces études viennent souligner que les processus de fabrication et de diffusion de sens peuvent se manifester à divers niveaux hiérarchiques dans l’organisation et dans diverses situations.

Elles viennent également démontrer que c’est par l’entremise de pratiques, de discours, d’histoires narratives ou de conversations que les processus de fabrication et de diffusion de sens s’activent. La prochaine section aborde les définitions utilisées pour les unités d’analyse que nous entendons utiliser, soit les discours utilisés et les pratiques mises en application par l’équipe de gestion du changement dans l’objectif de diffuser un sens auprès de leurs interlocuteurs.

2.3 Les concepts utilisés

Un des objectifs de la recherche étant de faire ressortir les manifestations de fabrication et de diffusion de sens au travers les discours et les pratiques de l’équipe de gestion du changement, il devient donc important de bien définir ces concepts sur lesquels s’appuie notre analyse. Nos réflexions portant également sur l’application d’une stratégie par l’entremise de ces discours et de ces pratiques, nous proposons un bref survol des notions de la stratégie délibérée et de son évolution vers la stratégie réalisée.

2.3.1 Le concept de discours

Le concept de « discours » peut prendre plusieurs significations. Pour le dictionnaire Le Robert, un discours représente les propos que l'on tient. Il y est également défini comme étant le développement oratoire tenu devant une foule ou encore, il traduit l'expression verbale de la pensée. Pour la science de la linguistique, le Robert définit la notion de discours comme étant l'exercice de la faculté du langage, soit « tout énoncé linguistique observable (phrase et suite de phrases prononcées; texte écrit) par opposition au système abstrait que constitue la langue.

Cette multiplicité de signification se manifeste dans les écrits théoriques en analyse des organisations et, comme les auteurs Alverson et Karrenman le soulignent, le caractère plurivoque du concept de discours occasionne une certaine confusion dans la littérature scientifique (2000, p. 1128).

Pour Putnam, Phillips et Chapman (1999), « Discourse refers to language, grammars, and discursive acts that form the foundation of both performance and voice. » (p. 391). Cette définition a la propriété d'être assez étendue pour encadrer à la fois les conversations, les activités qui s'y manifestent ainsi que les représentations matérielles qui se présentent sous forme de documents, de textes et de graphiques. Le discours est donc une conversation en ce qu'il met l'accent sur le processus et la structure de ce qui est dit, sur le dialogue entre les partenaires et sur les caractéristiques du contexte où il se manifeste (Taylor et Robichaud, 2004).

Philips, Lawrence et Hardy (2004) soulignent par ailleurs que les discours autorisent la constitution d'une réalité en donnant un sens permettant de rebâtir les connaissances et les activités des personnes. Le mot « texte » exprime à la fois l'écrit, l'image ou le graphique venant appuyer les propos et permettant une compréhension différente. (Fairclough, 1992, p. 3; Grant et coll., 2001).

Aux fins de notre recherche, le concept de discours réfèrera aux conversations entre les personnes et aux textes utilisés pour venir les appuyer. Ces conversations peuvent être

appuyées d'une gestuelle émise par les membres de l'équipe de gestion du changement lors des échanges avec les autres membres de l'organisation. Ces discours peuvent aussi être appuyés de documents présentés à un auditoire, sans oublier le ton employé qui peut également caractériser le discours. Cette position s'accorde avec l'une de celles offertes par le dictionnaire voulant que le discours traduise l'expression verbale et gestuelle de la pensée. Elle s'accorde également avec les définitions proposées par Putnam, Phillips et Chapman (1996), par Philips, Lawrence et Hardy (2004), par Taylor et Robichaud (2004) et à celle de « *discourse* » présentée par Alversson et Karreman (2000).

2.3.2 Le concept de pratique

Le Robert accorde également plusieurs significations au concept de « pratique ». Parmi celles-ci, le nom « pratique » définit soit une activité volontaire visant des résultats concrets (*opposé* à théorie), soit la manière concrète d'exercer une activité (*opposé* à règle, principe), soit la manière habituelle d'agir (propre à une personne ou à un groupe).

Les théoriciens de la pratique de la stratégie (*Strategy-as-practice*) nous fournissent quelques pistes qui nous amèneront à proposer une définition de ce concept aux fins de notre recherche. La pratique de la stratégie s'intéresse à l'analyse de la formation de la stratégie dans les activités quotidiennes. Plus spécifiquement, elle propose d'étudier comment les communautés (les pratiquants) s'engagent dans les épisodes stratégiques (praxis) en s'appuyant sur les pratiques de stratégie socialement acceptées (Balogun et coll., 2003; Whittington, 2006). Citant Balogun (Balogun et coll., 2003) et Jarzabkowski (2003), Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007) soulignent que l'étude de la pratique de la stratégie « examine les activités, les routines, les discours et les conversations quotidiennes des gestionnaires qui participent à la formation de la stratégie de leur entreprise » (p. 15).

Reckwitz (2002) représente *la pratique* ou *praxis* comme « *an emphatic term to describe the whole of human action* » (p. 249), alors que les pratiques se traduisent comme étant :

A routinized types of behavior which consist of several elements, interconnected to one another: forms of bodily activities, forms of mental activities, 'things' and their use, a background knowledge in the form of

understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge.
(p. 249)

Pour sa part, Whittington (2006) précise la distinction entre *la pratique* et *les pratiques*. Au singulier, *la pratique* fait référence à une activité de travail, pour laquelle le terme « praxis » est régulièrement utilisé, alors que *les pratiques* au pluriel réfèrent à un ensemble de routines, de comportements partagés et de procédures. Les pratiques peuvent donc se définir dans ce que les gens font (Whittington, 2006).

Aux fins de notre projet, nous adopterons la définition de « pratique » telle que proposée par Whittington (2006) et Reckwitz (2002) comme étant celle traduisant les activités des personnes et regroupant un ensemble de routines, de comportements partagés et de procédures. Cette définition s'arrime de même avec le sens commun tel que défini dans Le Robert et voulant qu'une pratique soit une manière concrète d'exercer une activité. Ainsi, faire de l'observation des personnes en milieu de travail, préparer une session de travail et adapter les propos en fonction des personnes rencontrées ou appliquer un changement dans la composition d'un groupe pourraient se présenter comme des exemples de pratiques adoptées par une équipe de gestion du changement. Par ailleurs, la « pratique de la gestion du changement » s'arrimerait avec la définition de la praxis et elle traduit notamment le cumul des diverses activités, des discours et des pratiques dans lesquels s'engagent les membres de l'équipe de gestion du changement.

2.3.3 Le concept de stratégie

La seconde partie de l'analyse repose sur la démonstration d'un lien entre les formes de discours, les pratiques et les énoncés présentés dans la *Stratégie préliminaire de gestion du changement*.

Pour Chandler (2003), la stratégie identifie les objectifs et les buts qu'une organisation veut atteindre et détermine les actions et les ressources nécessaires à leur réalisation. Mintzberg et coll. (2009), proposent cinq définitions du concept de stratégie. Selon ces auteurs, la stratégie peut être considérée comme un plan, un modèle, une position, un stratagème ou une perspective. La stratégie est vue comme un plan lorsqu'elle traduit une intention, une

direction à prendre ou un schéma d'actions. Considérée comme un modèle (*a pattern*), elle définit un comportement répété et constant. La stratégie peut également être considérée comme une position occupée dans un marché précis. Elle devient un stratagème (*a ploy*) lorsqu'elle implique des actions ayant pour objectif de berner ou d'induire en erreur la concurrence ou un adversaire. Finalement, la stratégie serait une perspective, soit le prolongement naturel de l'état d'esprit ou une perspective idéologique de l'organisation. Le plan se caractérise par une perception future de l'organisation, alors que le modèle peut être considéré comme une perception passée. On peut également considérer la position comme une vision externe de l'organisation, alors que la perspective en est une interne.

Pour Mintzberg et coll. (2009), la stratégie s'inscrit dans un processus où, une fois projetée, elle se concrétise et devient intentionnelle (ou délibérée), elle est émergente et elle est réalisée. Ainsi, selon le schéma présenté par ces auteurs (p. 15), le processus d'élaboration d'un plan amène la formation d'une stratégie projetée. La prise en considération des énoncés de cette stratégie projetée concrétise la stratégie délibérée alors que les énoncés non appliqués définissent la stratégie non réalisée. Les transformations qui se manifestent dans l'organisation et dans son environnement occasionnent la formation de la stratégie émergente, laquelle s'intégrant à la stratégie délibérée, concrétise la stratégie réalisée.

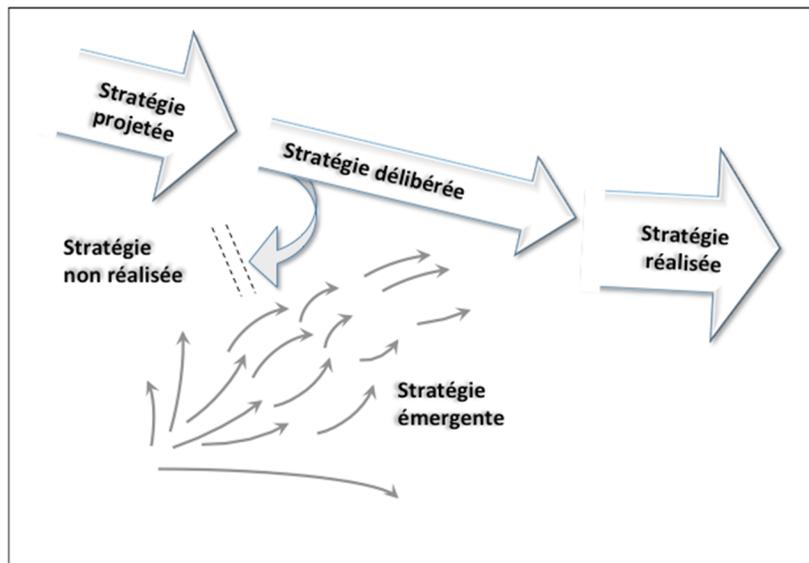


Figure 2-2 : Évolution de la stratégie. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel et Cohen, 2009, p. 15)

Pour les besoins de cette étude, nous retenons la perspective voulant que la stratégie se présente comme un plan, soit une intention, une direction à prendre ou un schéma d’actions et qui vient concrétiser une perception future de l’organisation. Cette perspective permet de qualifier de « stratégie » le contenu du document *Stratégie préliminaire de gestion du changement* (doc-2), produit dans la phase de préparation du PGI avant son lancement en janvier 2009. En ce sens, ce document présente les divers moyens et les diverses actions envisagées pour amener le changement dans l’organisation. Par ailleurs, la schématisation du processus menant à la réalisation de la stratégie (Mintzberg et coll., 2009) nous guidera dans notre réflexion sur les liens entre la stratégie délibérée et les formes de discours et pratiques utilisées par de l’équipe de gestion du changement.

2.4 Les questions de recherche

2.4.1 Présentation

Le contexte du projet PGI favorise un climat et un environnement propices à l’émergence de processus de fabrication et de diffusion de sens dans l’équipe du projet PGI. Un climat pour

lequel l'incertitude et l'ambiguïté se révèlent en regard du changement qui s'annonce dans l'environnement des gestionnaires et des employés.

L'équipe de gestion du changement sera donc l'unité d'analyse privilégiée pour cette recherche. Elle peut être considérée comme l'intermédiaire entre l'équipe projet et l'organisation. Cette position lui confère un rôle capital dans l'objectif de faciliter l'adhésion et l'appropriation du changement technologique annoncé.

Par ailleurs, les études préliminaires menées par les consultants externes ont permis d'élaborer et de présenter une stratégie de gestion du changement pour le projet PGI à l'UdeM. On peut se demander si les divers énoncés apparaissant dans ce document ont été suivis ou considérés alors que les membres de l'équipe de gestion du changement s'activaient auprès des membres de l'organisation.

Ces réflexions nous amènent à formuler deux questions de recherche principale. Elles sont énoncées comme suit :

Quelles sont les formes de discours et les pratiques par lesquelles les membres de l'équipe de gestion du changement créent un sens apte à guider la perception ou la conduite des acteurs avec qui ils interviennent?

Dans quelle mesure ces formes de discours et ces pratiques suivent-elles une stratégie délibérée?

2.4.2 La justification des questions de recherche

La pertinence de ces questions repose à la fois sur des considérations théoriques et pratiques.

La recension des recherches publiées indique un intérêt particulier pour l'étude des processus de fabrication et de diffusion de sens dans des situations où les gestionnaires sont présents. Dans leurs recommandations, les auteurs de certaines études suggèrent d'étendre le champ de recherche à d'autres niveaux managériaux, voire d'autres types de relations dans une organisation. Les processus de fabrication et de diffusion de sens par des acteurs organisationnels autres que les gestionnaires ont en effet été peu abordés dans les études

publiées. En ce sens, étudier comment les membres de l'équipe de gestion du changement s'engagent dans des processus de diffusion de sens alors que les relations avec leurs intermédiaires s'inscrivent dans une dynamique autre que hiérarchique, accorde à cette recherche ses qualités innovantes. La formation d'une équipe vouée à la gestion du changement dans un vaste projet technologique ainsi que les modes de fonctionnement mis en place apparaissent donc comme une occasion d'étudier un aspect précis et peu discuté dans la littérature scientifique. Les résultats permettront de répondre aux recommandations des auteurs Maitlis (2005) et Rouleau (2005) et viendront faire la démonstration que les processus en cause peuvent également se manifester dans une dynamique transversale (Louart, 1996) comme dans le cas de l'équipe dédiée à la gestion du changement au PGI.

Les questions permettront également de mettre en lumière la relation entre une stratégie délibérée du changement et son application sur le terrain, tout en faisant ressortir au travers ses discours et ses pratiques, les ajustements menés par l'équipe. Elles permettront de faire ressortir l'évolution de la stratégie délibérée en regard des réalités qui se manifestent sur le terrain. En ce sens, l'étude pourra suggérer certaines explications aux raisons qui ont amené l'équipe à ces ajustements et à ces initiatives. Les résultats permettront également de faire ressortir une des caractéristiques d'une équipe de gestion du changement, soit d'avoir les qualités requises pour identifier les problèmes et s'ajuster face aux situations imprévues.

D'un point de vue pratique, la recherche devrait permettre d'explorer les différents rôles de l'équipe de gestion du changement évoluant dans un changement d'envergure (Bernier et Roy, 2003). Premièrement, les résultats devraient mettre en lumière les formes de discours et les pratiques utilisées pour amener un changement d'envergure dans une organisation complexe, composée d'unités de nature différente et de taille variée. Deuxièmement, ils devraient permettre de relier ces discours et ces pratiques avec les différents rôles prescrits dans la documentation du PGI (doc-1, p. 14) et définis dans la théorie (Balogun et coll., 2006; Bareil, 2004; Collerette et coll., 2002; Collerette et coll., 2003).

CHAPITRE 3 - LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le présent chapitre expose le cadre méthodologique utilisé pour la conception de cette étude de cas. Notre étude repose sur une méthodologie qualitative et exploratoire pour répondre aux questions de recherche présentées dans le précédent chapitre.

Diverses sources ont été mises à contribution pour la collecte des données, soit l'entrevue semi-dirigée, l'observation directe et non participative ainsi que l'analyse documentaire. Les considérations justifiant les choix du terrain, celui des participants, des activités d'observation et de la sélection des documents sont abordées dans la première section. La seconde section présente les méthodes utilisées pour dégager des données brutes, une codification et une analyse devant permettre d'apporter une réponse aux questions de recherche tout en y présentant les détails jugés pertinents pour assurer la qualité et la véracité des résultats.

3.1 Le terrain d'analyse et la collecte des données

3.1.1 Le choix du terrain d'analyse

Un changement technologique caractérisé par l'ampleur et la complexité du projet PGI de l'UdeM, sans oublier la structure « projet dédié » à laquelle se greffe une équipe spécifiquement créée pour la gestion du changement, présente une opportunité peu fréquente d'aborder les divers phénomènes reliés à l'organisation du projet en général et sur sa conduite en particulier.

Plus précisément, ce contexte offre un terrain d'analyse intéressant pour aborder une étude sur les activités d'une équipe de gestion du changement avec ses interlocuteurs, soit les membres de l'organisation visée par le changement. Mandatée pour que le changement se concrétise dans les meilleures conditions, l'équipe de gestion du changement amènerait chez les membres de l'organisation un sens apte à guider leur perception ou leur conduite à l'égard dudit changement.

Il importe de souligner que les données ont été recueillies alors que le projet était en développement et que l'équipe de gestion du changement était en activité. La fiabilité des données analysées a pu être ainsi vérifiée par la juxtaposition des divers témoignages de sources différentes ainsi que par leur similarité avec les notes d'observation ou avec des extraits documentaires. Une collecte de données entreprise alors que les équipes du projet étaient dissoutes et le projet fermé aurait occasionné des efforts supplémentaires de notre part pour en vérifier leur fiabilité.

L'accessibilité des membres de l'équipe de gestion du changement fut également un élément important à considérer dans le choix du terrain. Le chercheur doit s'assurer auprès des instances de l'organisation ainsi qu'auprès des participants de leur disponibilité et de leur consentement requis pour mener à bien son projet (Yin, 2006, p. 85). Même s'il fallut discuter avec les gestionnaires et avec les conseillers de l'agenda des rencontres et des périodes mutuellement favorables aux activités de collecte de données, l'on doit tout de même souligner l'accueil positif des membres de l'équipe de gestion du changement pour ce projet de recherche. Les quelques réticences ou appréhensions de la direction et des membres de l'équipe ont été en grande partie écartées dès lors que le projet leur a été présenté comme une étude exploratoire des processus, des façons de faire et des stratégies des membres élaborées pour favoriser la réalisation du mandat qui leur est octroyé. À cet égard, l'analogie de la photographie illustrant l'importance de leurs activités semble s'être révélée comme un élément facilitant l'ouverture des gestionnaires du PGI. L'on pourrait prétendre que cette ouverture est tributaire d'une intention du chercheur d'explorer le fonctionnement de cette équipe dans une perspective se voulant dans une certaine mesure détachée d'une intention de proposer un diagnostic sur la qualité de leur prestation et suggérant des pistes de solutions prenant forme dans une série de recommandations.

C'est donc à la fois l'occasion d'aborder un aspect peu discuté dans les écrits scientifiques et d'avoir accès à un terrain prometteur qui a amené le choix de faire cette étude sur l'équipe de gestion du changement mise en place pour faciliter chez la communauté universitaire la transition vers les nouveaux systèmes.

Par ailleurs, il apparaît important de signaler notre statut d'employé de l'Université, mais dans un domaine tout autre que celui relié à la gestion financière, à la gestion des ressources humaines ou à celle de la gestion académique. S'il est fortement relié à la gestion des technologies, nous estimons que cette situation n'occasionna aucune interférence dans la collecte des données, dans leur analyse et dans leur interprétation. Nos activités professionnelles à l'Université s'inscrivent en marge des activités de l'équipe de gestion du changement et peuvent être considérées comme détachées des activités liées au développement du PGI. On peut donc affirmer qu'il n'existe aucune relation professionnelle entre les participants et le chercheur, ce qui offre ainsi une certaine impartialité dans la collecte des données et dans leur interprétation.

3.1.2 La méthode de recherche et la collecte des données

Cette étude propose de rendre compte d'une expérience humaine vécue par les acteurs membres de l'équipe de la gestion du changement. Les objectifs, soit de fournir une description des formes de discours et des pratiques utilisées par cette équipe, favorisent une conception répondant à celle de l'étude de cas (*single-case design*) (Yin, 2006). Ces objectifs conditionnent également le choix des méthodes de collectes de données.

Dès lors, les techniques privilégiées pour la collecte des données reposent sur l'expérience des participants dont les propos ont été consignés avec des entrevues semi-dirigées. Les données recueillies lors de ces entrevues sont complétées par celles obtenues des séances d'observation directe lors de rencontres d'information et lors de session de travail ainsi que celles tirées de l'analyse des sources documentaires auxquelles nous avons accès.

3.1.3 Les entrevues

Les activités du projet PGI ont débuté au cours du mois de septembre 2008, période à laquelle les consultants externes de la firme engagée s'affairaient à produire diverses études de faisabilité et d'organisation pour le projet. Les phases d'analyse, de production et de livraison se sont formellement déroulées entre les mois de janvier 2009 et juillet 2013.

Nos activités de recherche ont eu lieu entre les mois de mai 2012 et de février 2013. Durant cette période, l'équipe de gestion du changement vivait elle-même un changement important dans ses effectifs. Les deux premiers volets Finances et Ressources humaines ayant été livrés durant le mois de juin 2012, la direction universitaire avait prévu de former une équipe nouvelle dont les connaissances spécifiques du milieu académique allaient être mises à profit. C'est dans ce contexte que nos activités de recherche furent engagées.

Les questions de recherche s'appuient sur l'hypothèse selon laquelle les processus de diffusion de sens peuvent se révéler dans les activités discursives et l'utilisation de pratiques des membres d'une équipe dédiée à la gestion du changement. Le choix des personnes à interviewer fut donc déterminé par leur statut, soit des professionnels agissant comme conseillers au sein de l'équipe de gestion du changement.

Le tableau suivant fait état des dates où les participants ont été interviewés et de la période où ils ont agi à titre de conseillers au sein de l'équipe de gestion du changement du PGI. En juin 2009, une première rencontre exploratoire avait été faite avec la gestionnaire de l'équipe, toutefois cette rencontre avait pour objectif de permettre de sonder la faisabilité de ce projet de recherche et aucune donnée ne fut retenue aux fins d'analyse.

Tableau 3.1 : Chronologie et détails des entrevues semi-dirigées.

| | Référence utilisée pour identifier l'entrevue | Identifiant du participant | Date de l'entrevue | Période à laquelle le participant a œuvré au sein de l'équipe de gestion du changement du PGI |
|---|---|----------------------------|----------------------------|---|
| 1 | 1-entr-2012-07-05 | Christiane | 5 juillet 2012 | Janvier 2009 à juin 2012 |
| 2 | 2-entr-2012-07-17 | Daniel | 17 juillet 2012 | Juillet 2009 à juin 2012 |
| 3 | 3-entr-2012-07-26 | Michèle | 26 juillet 2012 | Janvier 2009 à août 2010 |
| 4 | 4-entr-2012-08-20 | Michèle | 20 août 2012 | Janvier 2009 à août 2010 |
| 5 | 5-entr-2012-12-21 | Claude | 21 déc. 2012 | Juin 2012 à décembre 2013 |
| 6 | 6-entr-2013-02-01 | Marie | 1 ^{er} févr. 2013 | Juin 2012 à décembre 2013 |

Note : Les prénoms servant à identifier les participants sont fictifs, et ce pour satisfaire les fins d'anonymat prescrites par les règles d'éthique gouvernant notre recherche.

Toutes les personnes interviewées étaient des membres du personnel de l'Université. À diverses périodes, l'équipe de gestion du changement a été l'objet de réorganisations dans ses effectifs. Au départ, cette équipe était composée de six personnes, dont un chef d'équipe et de deux consultants venant d'une firme externe. Au début des activités de collecte de données en mai 2012, cette équipe se composait d'un chef d'équipe et de deux conseillers, soit Christiane et Daniel. La disponibilité de Michèle, qui œuvrait dans une autre unité de l'Université, a permis sa participation à cette étude. Ainsi, trois personnes ayant le titre de conseiller en gestion du changement au début du projet ont pu être interviewées.

En juin, alors que le PGI entrait dans sa dernière phase reliée au volet académique, ces personnes firent place à une toute nouvelle équipe composée d'un seul conseiller, Marie, et d'un chef d'équipe. Se sont rajoutées au cours de l'été, deux autres personnes engagées par l'Université. Disposant d'une vaste expérience en gestion du changement, et ce dans diverses organisations privées et publiques, ces deux personnes, dont Claude, ont été intégrées à l'équipe de gestion du changement lors du début des travaux associés au volet académique au cours de l'été 2012. Finalement, une quatrième personne a été engagée en novembre 2012. Alors que les dernières activités reliées à la collecte de données étaient faites, l'équipe se composait de quatre conseillers en gestion du changement.

Les changements de personnel dans l'équipe de gestion du changement, planifiés lors de la fin du volet des Finances et des Ressources humaines et du démarrage du volet académique, ont permis d'obtenir des données variées et tirées de contextes différents. Quatre entrevues ont été effectuées avec trois des personnes qui étaient membres lors des phases d'initiation du projet et lors du déploiement des volets Finances et Ressources humaines. Deux autres personnes ont été interviewées alors que ces dernières agissaient à titre de conseillers en gestion du changement pendant le déploiement du volet académique.

Le canevas général utilisé lors des entrevues peut être consulté en annexe 1⁹. Nous avons orienté les entrevues en fonction de deux thèmes. En guise d'introduction générale, nous

⁹ Le contenu de la première entrevue (1-entr-2012-07-05) a été repris en entier à partir des notes manuscrites prises par le chercheur et il a pu être revérifié avec la personne interviewée. Les entrevues suivantes ont été

avons premièrement suggéré aux personnes de discuter des rôles qu'elle assume en qualité de conseillère en gestion du changement et deuxièmement, nous les avons invitées à discuter des moyens utilisés pour contrer les phénomènes de résistance aux changements et ceux mis de l'avant pour favoriser une appropriation du changement. Les questions subséquentes rappelaient ces thèmes qui, estimions-nous, allaient favoriser des échanges ouverts avec les personnes interviewées, tout en permettant d'obtenir des données pertinentes pour appuyer notre démarche.

Si la nature de ces entrevues a permis d'aborder les thèmes pertinents pour cette étude, nous estimons que la liberté concédée lors des échanges a également donné aux participants la latitude nécessaire s'ils désiraient aborder d'autres perspectives ou d'autres thèmes. En ce sens, les entrevues semi-dirigées permirent de dégager une riche compréhension du phénomène (Savoie-Zajc, 2009, p. 339). D'une manière concrète, les participants étaient incités lors de ces entretiens à rendre un témoignage de leur expérience en qualité de conseillers en gestion du changement.

Toutes les entrevues ont été commentées dans un journal de bord peu de temps après leur réalisation. Le journal a permis de transcrire nos premières impressions en qualité de chercheur aussitôt une entrevue terminée. À titre d'exemple, nous avons noté que l'entrevue de Christiane avait une connotation associée à un bilan de son séjour dans l'équipe alors que celle de Michèle était fortement imprégnée de considérations méthodologiques associées à la gestion du changement, constats qui ont pu être vérifiés lors de la codification des verbatim. Le journal de bord a également permis d'y ajouter des réflexions ou des pistes

enregistrées sur support numérique et les verbatim ont été conciliés dans un document. Des difficultés techniques, soit un fichier d'enregistrement corrompu, survenues lors de l'entrevue du 26 juillet 2012 (3-entr-2012-07-26) nous ont obligés de la reprendre avec la même personne. Ces difficultés techniques ont toutefois pu être corrigées par la suite, de sorte que nous nous retrouvons avec deux entrevues avec la même personne (3-entr-2012-07-26 et 4-entr-2012-08-20). Le même canevas de l'entrevue a été utilisé pour ces deux entrevues. Finalement, une entrevue (5-entr-2012-12-21) n'a été que partiellement enregistrée sur support numérique. Nous avons repris nos notes manuscrites pour témoigner des échanges de la première partie manquante d'une durée d'au plus une quinzaine de minutes. Le tout a été vérifié par la personne interviewée.

d'analyse diverses à la suite des observations ou à la suite de la lecture des verbatim ou de la documentation.

3.1.4 Les séances d'observation

Le choix de ces séances était tributaire de l'intérêt des rencontres aux fins de cette recherche, des activités de l'équipe, de leur nature non confidentielle, sans oublier la disponibilité du chercheur. Soulignons que toutes ces séances étaient organisées par l'équipe de gestion du changement. Ce sont les membres de cette équipe qui assumaient la responsabilité de les préparer, de s'assurer du contenu, des objectifs à atteindre et de les annoncer aux personnes et aux groupes visés. De plus, c'est l'équipe de gestion du changement qui devait s'assurer du contenu des présentations faites par les personnes invitées comme intervenant.

Nous avons pu agir à titre d'observateur dans neuf rencontres. Ces séances d'observation directes et non participatives ont été réalisées entre le mois d'avril 2012 et le mois de février 2013. Cinq de ces séances consistaient en des présentations d'information en salle de conférence devant des auditoires composés d'une quarantaine de personnes ou plus. Les quatre autres, qui eurent lieu le même jour, soit le 26 septembre 2012, étaient des séances de travail avec des groupes restreints d'une dizaine de personnes. Le tableau suivant présente les dates et lieux des rencontres pour lesquelles nous avons tenu des séances d'observation.

Tableau 3.2 : Chronologie et détails des séances d'observation.

| Identifiant de l'entrevue | Date, heure et lieu | Durée | Object de la rencontre |
|---------------------------|---------------------|-------|------------------------|
|---------------------------|---------------------|-------|------------------------|

| | | | |
|-----------------------|---|--------|--|
| 1-SO-2012-04-18-9h | 18 avril 2012 – 9 h. Salle S-142, Pav. Roger-Gaudry | 2 h 30 | Spécifique pour les gestionnaires des unités de service. (env. 40 personnes présentes) Présentation générale des travaux réalisés et des dates importantes pour la mise en route du volet RH/paie. |
| 2-SO-2012-04-18-13h | 18 avril 2012 – 13 h. Salle S-142, Pav. Roger-Gaudry | 2 h 30 | Spécifique pour les gestionnaires des unités d'enseignement et de recherche. (environ 50 personnes présentes) Présentation générale des travaux réalisés et des dates importantes pour la mise en route du volet RH/paie. |
| 3-SO-2012-05-22-9h | 22 mai 2012 – 9 h. Salle S-142, Pav. Roger-Gaudry | 2 h | Rencontre PGI – gestionnaires de service. Reprise des points abordés lors de la précédente réunion (18-04-2012) (environ 40 personnes présentes) |
| 4-SO-2012-09-26-9h | 26 sept. 2012 - 9 h. Salle de réunion PGI, 7077 av. du Parc | 1 h 15 | Atelier de travail sur le volet académique. (11 personnes présentes) |
| 5-SO-2012-09-26-10h30 | 26 sept. 2012 – 10 h 30 | 1 h 15 | Atelier de travail sur le volet académique (8 personnes présentes) |
| 6-SO-2012-09-26-13h | 26 sept. 2012 – 13 h | 1 h 15 | Atelier de travail sur le volet académique (5 personnes présentes) |
| 7-SO-2012-09-26-15h | 26 sept. 2012 – 15 h. | 1 h 15 | Atelier de travail sur le volet académique (5 personnes présentes) |
| 8-SO-2012-11-21-9h | 21 nov. 2012 – 9 h - 7077 av. du Parc | 3 h | Présentation du produit presque final aux techniciennes en gestion des dossiers étudiants (TGDE). C'est la première fois que le produit est présenté à la plupart des TGDE. (environ 60 personnes présentes) |
| 9-2013-02-12-15h30 | 12 févr. 2013 – 15 h 30 – Pav. J. Brillant | 2 h | Spécifique pour les membres du Comité d'orientation et de consultation académique (COCA). (24 personnes présentes) |

Outre les membres de l'équipe de gestion du changement, le panel des séances avec de grands groupes réunissait régulièrement des membres de la direction venant rappeler à l'auditoire l'importance stratégique du changement, sa justification, l'appui de la haute direction, etc. Quant aux quatre séances de travail auxquelles nous avons assisté à titre d'observateur, elles se présentaient comme des ateliers réunissant diverses personnes et ayant principalement comme centre d'intérêt des aspects plus opérationnels rattachés au PGI. Par exemple, lors de l'une de ces séances, il était question de la présentation des nomenclatures des noms de

programmes et des cours en fonction des trimestres d'études ou encore de la pertinence d'utiliser ou non les informations sur le code permanent des étudiants.

Une position en retrait de la part du chercheur et sans interaction a été adoptée lors des quatre séances avec de grands groupes. Il en fut de même pour les séances de travail, sauf que pour ces dernières, le contexte a permis à la personne qui présidait les rencontres de nous présenter en qualité de chercheur. Cette ouverture nous a permis de nous identifier formellement et de mentionner l'objet et les finalités de notre présence. Pour ces séances en groupes restreints, la question relative à l'anonymat a été mentionnée avant le début formel des rencontres, tout comme le rôle sans interaction qui devait y être respecté. Les personnes ont été invitées à exprimer leurs réserves et à formuler toutes observations ou questions sur la présence du chercheur et sur les objectifs de cette démarche. Toutes réticences ou toutes objections auraient occasionné un retrait du chercheur pour la séance, chose qui ne fut pas soulevée et un accord verbal a été obtenu pour chacune de ces quatre séances.

Les données des séances d'observation ont été prises par écrit et reprises sous forme de compte rendu. Elles ont permis de dégager des situations, des actions ou des propos qui nous apparaissaient pertinents pour les objectifs de cette recherche. Ces éléments retenus ont fait l'objet d'une catégorisation préliminaire sur place afin de s'assurer de leur portée et de leur signification. Elle a été reprise par la suite dans l'étape de la codification.

Si certaines de ces séances ont donné peu d'informations pertinentes, d'autres, dont les séances d'information avec de grands groupes comme celles où étaient présents les gestionnaires des unités de service ou d'enseignement ou celles avec le personnel rattaché à la gestion des dossiers étudiants (TGDE), se sont avérées des plus intéressantes et pertinentes pour les objectifs de notre recherche. Nous avons noté que peu de données pertinentes ont pu être dégagées des ateliers (séances 4, 5, 6 et 7). Ces séances portaient presque exclusivement sur des questions opérationnelles et fonctionnelles du progiciel, ce qui peut apporter une explication pour le peu de données retenues lors de ces séances.

Nous avons produit nos réflexions personnelles dans le journal de bord à la suite de chacune de ces rencontres. Par exemple, nous avons perçu une ambiance assez différente entre les

séances avec les gestionnaires des unités de service et celles avec les gestionnaires des unités d’enseignement. Cette situation a été mentionnée dans les entrevues en tentant de faire ressortir cet aspect particulier auprès des personnes interviewées.

3.1.5 La documentation

Diverses sources documentaires furent également utilisées dans notre analyse. La nature de ces documents était variée et se composait de rapports, de courriels, de publications et de guides expliquant l’organisation du PGI ou encore proposant une stratégie à mettre en œuvre. Le tableau suivant présente les sources documentaires utilisées.

Tableau 3.3 : Liste des sources documentaires consultées.

| Identifiant | Titre et nature du document | Description sommaire |
|-------------|---|--|
| doc-1 | Manuel d’organisation de projet. Mars 2009, 59 pages. | Guide produit par la firme-conseil lors de la phase de préparation du projet. Ce document présente les détails sur l’organisation du projet PGI. Ce plan de développement et de déploiement s’articule autour des cadres méthodologiques des firmes IBM et Oracle. |
| doc-2 | Stratégie préliminaire de gestion du changement. Décembre 2008. Version révisée, 47 pages. | Guide produit lors de la phase de préparation du projet. Ce document présente les résultats de l’étude préliminaire produite par la firme-conseil. |
| doc-3 | Stratégie préliminaire de formation. Décembre 2008. Version projet. 29 pages. | Guide produit par la firme-conseil. Ce document décrit les interventions nécessaires au déploiement de la formation. |
| doc-4 | Présentation électronique utilisée lors de la « Tournée des unités ». | Ce document vient appuyer les propos tenus lors des rencontres présentant le projet aux unités de l’UdeM. Une version distincte a été présentée selon le type d’unité. (services ou académique) |
| doc-5 | Présentation électronique utilisée lors des rencontres avec le groupe des TGDE. | Document venant appuyer les propos tenus le 21 novembre 2012 lors des rencontres avec les TGDE. |
| doc-6 | Présentation électronique utilisée lors des rencontres avec le groupe des cadres administratifs des facultés. | Préparée par l’équipe de gestion du changement, cette présentation fut utilisée lors de la rencontre d’avril 2012. |
| doc-7 | Présentation électronique utilisée lors des rencontres avec le groupe des cadres | Préparée par l’équipe de gestion du changement, cette présentation fut utilisée lors de la rencontre d’avril 2012. |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| | administratifs des unités de service. | |
| doc-8 | Université de Montréal : une force de changement – UdeM 2010 – Livre blanc | Ce document présente le cadre stratégique devant guider l'activité de l'Université à moyen terme. |
| doc-9 | Site Internet du PGI. | Lien : http://momentum.umontreal.ca/les-projets/progiciel-de-gestion-integre . Le site offrait diverses informations sur le projet PGI. |
| doc-10 (de 10.1 à 10.9) | Bulletin Synchro Express. | Les 9 bulletins préparés par l'équipe de gestion du changement et offerts à la communauté. Les différents bulletins seront numérotés de 10.1 à 10.9 selon l'ordre de leur publication. |
| doc-11 | Documents de travail de l'équipe de gestion du changement. | Divers documents de travail portant sur les analyses faites par l'équipe de gestion du changement. |
| doc-12 | Correspondance électronique | Courriels émis par l'équipe de gestion du changement ou par la haute direction universitaire. |

Certes, ces données recueillies peuvent venir conforter et appuyer des éléments de preuve obtenus par le biais des autres types de source (Yin, 2006). Nous soulignons toutefois l'importance des documents 1 et 2, qui furent particulièrement utiles pour cette étude et dans le développement de l'analyse.

Le *Manuel d'organisation de projet* (doc-1) propose une méthode d'implantation du projet et suggère la mise à contribution d'une équipe dédiée à la gestion du changement. Il vient également prescrire les différents rôles de l'équipe de gestion du changement et à cet égard, ce document nous a permis d'associer ces rôles avec les données puisées des entrevues et des séances d'observation. Nous avons également comparé ces rôles avec ceux décrits dans la théorie. L'annexe 2 présente le tableau résultant de cette analyse. Le guide *Stratégie préliminaire de gestion du changement* (doc-2) présente diverses informations et les constats découlant d'une analyse faite par une firme de consultants à l'automne 2008, avant le lancement du projet. Ce guide présente les actifs à mettre à contribution dans la stratégie de gestion du changement et les risques qui doivent être inhibés ou dont les effets doivent être limités.

Les informations puisées dans ces deux guides ont permis de les relier aux données tirées des entrevues et des séances d'observation, contribuant ainsi au développement de l'analyse sur les sources de la stratégie de gestion du changement proposée au quatrième chapitre et répondant à la seconde question à l'étude.

3.1.6 L'intérêt de recourir à une variété de sources d'information

Il est de notoriété qu'un nombre restreint de personnes interviewées ne peut permettre une généralisation des conclusions. Par contre, pour une recherche de nature exploratoire reposant en grande partie sur des entretiens approfondis, le niveau de saturation des données satisfaisant peut néanmoins être atteint avec un nombre limité de participants (Ptak, 2003). À cet égard, nous estimons qu'un certain niveau de saturation a été atteint, considérant à la fois le contenu de certaines réponses obtenues ainsi que la récurrence des thèmes qui s'en dégagent à la suite à la codification préliminaire. Par exemple, dans les entrevues, trois personnes soulignaient le thème des initiatives prises par l'équipe de gestion du changement dans l'avènement du COCA et des super utilisateurs. L'utilisation de formes discursives autour de diverses analogies pour expliquer le thème du rôle de la gestion du changement en fournit un autre exemple.

Qui plus est, la combinaison des diverses sources de données utilisées, soit les entrevues, l'analyse documentaire et les séances d'observations, favorise les qualités recherchées pour établir à la fois leur véracité ainsi que la validité des résultats dégagés (Yin, 2006, p. 42). La variété des types de sources d'information utilisées a permis d'obtenir des données puisées dans diverses situations et à diverses périodes, octroyant à l'ensemble de la récolte, une portée autrement difficile à obtenir si notre recherche s'était limitée à la seule source d'information qu'auraient été les entrevues.

Ces sources variées utilisées dans la collecte et dans l'analyse permettent d'avancer que l'ensemble des données représentées est fidèle à la réalité étudiée et observée. Les informations tirées des entrevues notamment peuvent être corroborées par d'autres sources, favorisant, estimons-nous, leur validité et leur fidélité (Miles et Huberman, 1994; Yin, 2006).

3.2 La stratégie d'analyse et les méthodes de codification

3.2.1 La stratégie d'analyse générale

L'utilisation du traitement de texte et de tableaux dans les feuilles de calcul a été privilégiée pour le codage de données. Le codage s'est donc fait manuellement, c'est-à-dire sans recourir à un logiciel spécialisé comme HyperResearch ou NVivo. À cet égard, les recommandations de Saldaña (2009) furent retenues. L'auteur soutient que premièrement, l'appropriation des apprentissages de ces outils n'est pas une nécessité lorsque l'envergure des éléments constitutifs des données ne le justifie pas. Deuxièmement, lors d'un premier exercice de cette nature, Saldaña favorise l'utilisation de copies papier pour l'apprentissage des méthodes de codage.

Conformément aux recommandations de Yin (2006, p. 130), les premières étapes, dans la phase d'analyse des données, doivent répondre d'une stratégie d'analyse générale venant définir ce qui doit être analysé en priorité et pourquoi cela doit-il l'être. La stratégie adoptée repose en grande partie sur une première analyse formelle du verbatim des entrevues. Une première lecture des verbatim a permis de dégager les grands thèmes communs comme le rôle de l'équipe, les difficultés rencontrées et les moyens mis de l'avant pour les contrer.

Il faut toutefois mentionner que les trois premières séances d'observation ont été faites avant d'avoir réalisé la première entrevue en juillet 2012. Ces séances d'observation ont donc fait l'objet d'une certaine codification alors que nous prenions note des activités, des propos ou des situations qui s'y manifestaient, ceci dans l'objectif de bien représenter le sens immédiat que nous pouvions percevoir d'une situation, d'une action ou d'un énoncé d'un participant. En ce sens, les premières séances furent l'occasion d'entreprendre, à travers des notes d'observation, une première ébauche de codification. Formellement toutefois, la première analyse des données a été appliquée à l'égard des verbatim des quatre premières entrevues.

Le tableau suivant présente la chronologie des quinze activités de collecte de données faites avec la présence de participants, ainsi que les délais encourus pour les premières ébauches de codification.

Tableau 3.4 : Tableau chronologique des quinze activités de collecte et de codification de données.

| Activité | Référence | Date de l'activité | Période où s'est déroulée la première codification |
|----------------------|-----------------------|--------------------|--|
| Séance d'observation | 1-so-2012-04-18-9h | 18/04/2012 | Sur place. |
| Séance d'observation | 2-so-2012-04-18-13h | 18/04/2012 | Sur place. |
| Séance d'observation | 3-so-2012-05-22-9h | 22/05/2012 | Sur place. |
| Entrevue | 1-entr-2012-07-05 | 05/07/2012 | Au plus tard, le 13 juillet 2012. |
| Entrevue | 2-entr-2012-07-17 | 17/07/2012 | Au plus tard, le 26 juillet 2012. |
| Entrevue | 3-entr-2012-07-26 | 26/07/2012 | Au plus tard, le 3 août 2012. |
| Entrevue | 4-entr-2012-08-20 | 20/08/2012 | Au plus tard, le 28 août 2012. |
| Séance d'observation | 4-so-2012-09-26-9h | 26/09/2012 | Sur place. |
| Séance d'observation | 5-so-2012-09-26-10h30 | 26/09/2012 | Sur place. |
| Séance d'observation | 6-so-2012-09-26-13h | 26/09/2012 | Sur place. |
| Séance d'observation | 7-so-2012-09-26-15h | 26/09/2012 | Sur place. |
| Séance d'observation | 8-so-2012-11-21-9h | 21/11/2012 | Sur place. |
| Entrevue | 5-entr-2012-12-21 | 21/12/2012 | Au plus tard, le 31 déc. 2012. |
| Entrevue | 6-entr-2013-02-01 | 01/02/2013 | Au plus tard, le 8 févr. 2013. |
| Séance d'observation | 9-so-2013-02-12-15h30 | 12/02/2013 | Sur place. |

Dans cette première phase, nous avons opté pour une codification descriptive (*Descriptive Coding*) (Miles et Huberman, 1994; Saldaña, 2009) également nommée « codification par sujet » (*Topic Coding*). Cette méthode vise à établir ce qu'expriment les données, leur substance. Un mot ou une courte phrase exprimant l'idée générale d'un énoncé ou d'un texte est identifié et inscrit, sans pour autant en constituer un résumé du contenu. C'est une méthode souvent utilisée dans des études portant sur une documentation de nature diverse comme celle ici proposée. Elle permet de classer les données à un niveau de base octroyant une compréhension globale de l'étude (Saldaña, 2009).

3.2.2 La codification des verbatim

Dans un premier temps, nous avons opté pour une ébauche d'une codification consistant à passer à travers les transcriptions des verbatim des entrevues.

Soulignons que les extraits d’entrevue retenus et utilisés dans la partie consacrée à l’analyse des résultats ont été repris tels que rapportés. Les seules modifications qui ont été appliquées visaient à rendre anonymes certains extraits.

Cette première codification des verbatim a permis de dégager les principaux concepts ou sujets commentés par les participants. L’ensemble du verbatim des entrevues a été codifié selon ce qui nous apparaissait être le principal thème, soit l’idée abordée par le participant, et ce même si de prime abord, la nature du propos ne semblait pas s’accorder ou être reliée aux objectifs de notre recherche. Nous estimons que cette approche ouverte à l’égard des données brutes reflète le plus fidèlement possible le sens des mots et des phrases exprimées par la personne interviewée.

Tableau 3.5 : Exemple de codification utilisée pour une entrevue.

| Avez-vous eu à expliquer votre rôle à certains membres de la communauté? | |
|---|---|
| – Il est arrivé que des unités que j’ai rencontrées la première fois aient présenté une liste d’épicerie de demandes de changement dans les systèmes. (27) On a dû leur expliquer précisément le rôle de l’équipe de gestion du changement. | (27) Explication du rôle Gestion du changement |
| (28) On a utilisé l’exemple du déménagement et que nous préparons le trajet de ce déménagement. (29) Il faut que les gens comprennent le caractère graduel du changement et nous devons les amener à accepter ce changement. Ils devaient comprendre notre rôle d’accompagnateur dans le changement. | (28) Usage de métaphore (29) Rôle de l’équipe de gestion du changement |

Par la suite, nous avons repris chacun de ces concepts appliqués aux énoncés des participants pour regrouper, sous forme de matrice, les thèmes ou les idées des six entrevues. Ainsi, pour les six entrevues réalisées, vingt-et-un thèmes ont été répertoriés, donnant ainsi une perspective globale des données puisées au travers des verbatim et préalablement analysées. Les vingt-et-un thèmes se présentent ainsi :

Tableau 3.6 : Thèmes dégagés de l’analyse des verbatim.

| | |
|--|--|
| 1. À propos des échanges entre divers paliers | 11. Nouvelle stratégie |
| 2. Adaptation des discours | 12. Perception à propos du projet |
| 3. Appréciation de l’équipe de gestion du changement | 13. Perception de la gestion du changement et de l’équipe de gestion du changement |
| 4. Appropriation du changement | 14. Raison d’être de la gestion du changement |
| 5. Appui de la haute direction | 15. Répondre aux appréhensions |
| 6. Collaboration avec les consultants externes | 16. Rôle de communication |
| 7. Connaissance du milieu organisationnel | 17. Rôle de soutien |
| 8. Expertise | 18. Rôle de transmission |
| 9. Explication de nouvelles notions | 19. Se mettre à la place des usagers |
| 10. Identifier les enjeux | 20. Usage de métaphore ou de forme imagée de discours |
| | 21. Zone d’interface (rôle d’interface) |

De cette première synthèse de codification, il nous est apparu que certains thèmes pouvaient exprimer le même concept ou la même idée. Un second effort de synthèse des thèmes appliqués aux extraits des verbatim a donc été réalisé en réunissant les thèmes qui nous semblaient offrir une similarité dans l’évocation de l’idée exprimée par la personne interviewée. Ainsi, il nous est apparu que les extraits relatifs aux divers rôles de l’équipe de gestion du changement préalablement identifiés pouvaient être regroupés en un seul que nous avons nommé « Rôles de l’équipe de gestion du changement », soit les thèmes 3, 15, 16, 17 18 et 21. Le second regroupement visait « Les formes de discours » et regroupait les thèmes 2, 9, 19 et 20. Les autres thèmes ont été conservés. Signalons que certains extraits ont été associés à plus d’une catégorie.

Nous avons par la suite raffiné notre réflexion en dégagant les thèmes qui nous ont permis d’approfondir notre analyse et de dégager nos résultats. Cette synthèse a permis d’appliquer les thèmes de la justification du changement et de son appropriation. Elle permet également de dégager l’idée de la justification du rôle de l’équipe et de la portée de la gestion du changement. Finalement, nous avons appliqué et classifié les données selon qu’elles révélaient une forme de discours utilisé ou une pratique mise en œuvre par l’équipe de gestion du changement. L’exemple suivant présente la codification d’un des extraits d’entrevue.

Tableau 3.7 : Exemple d’extraits codifiés.

| Extrait | Code | Qualification | Thèmes dégagés | Pratiques/ Discours |
|--|--|---|----------------|-------------------------------------|
| Adaptation des discours | | | | |
| Donc c’était de comprendre cela, de le mâchouiller un peu, le vulgariser, de le rendre accessible en termes d’information, de le rendre clair en termes de marche à suivre, en termes de retombées ou d’impact et en même temps, d’aller rencontrer les gens et de leur expliquer, et même d’essayer avec une information que nous-mêmes ne pouvions vérifier parce que nous, on ne va pas dans le système, on n’a pas conçu la machine. | Daniel Code 23 : 2-entr-2012- 07-17 | Rôle de l’équipe Et Forme de discours | Appropriation | Discours |
| C’est toujours à travers la capacité de se mettre dans leur situation des utilisateurs pour poser les bonnes questions et essayer de faire en sorte que ce soit plus facile à comprendre. Par exemple, dans le cas de la sécurité, on avait un fonctionnement qu’on avait expliqué et on s’est retrouvé dans une situation où on fait la validation des accès. | Daniel Code 24 : 2-entr-2012- 07-17 | Rôle de l’équipe Et Forme de discours | Appropriation | Discours et Pratiques |

3.2.3 La codification des séances d’observation

Comme nous l’avons signalé, une première ébauche de codification a été appliquée lors des premières activités de collecte de données alors que nous étions invités à assister en qualité d’observateur à diverses réunions de travail et séances d’information. Lors de ces activités, les actions, les situations ou les propos que nous estimions potentiellement intéressants pour notre recherche ont été notés, accompagnés d’une appréciation personnelle relatant le sens que nous en avons perçu. Aussi, les annotations prises à la suite des trois premières séances d’observations ne l’ont pas été en fonction d’un schéma de codes établi au préalable comme dans le cas de la codification des entretiens. Après avoir complété la codification des verbatim, nous avons uniformisé la formulation des codes inscrits dans les séances d’observation avec ceux qui ont été retenus dans les verbatim.

Le journal de bord nous a été utile pour nous rappeler certains aspects qui nous avaient marqués lors de ces activités. À titre d'exemple, nous avons noté une ambiance nettement différente dans les rencontres organisées par l'équipe de gestion du changement avec les gestionnaires des unités de services et celles avec les gestionnaires des unités d'enseignement et de recherche. Comme le prochain chapitre le souligne, le climat différent lors des rencontres a été soulevé dans les propos tenus en entrevue.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une codification préliminaire par thème, et ce pendant que se déroulait l'activité pour les séances d'observation. Leur retranscription sur format informatisé a été faite dans un délai de 4 ou 5 jours suivant l'évènement. Le court délai à l'égard d'une première codification des données recueillies offrait l'avantage d'avoir en mémoire le contexte de l'activité et possiblement de pouvoir ajouter certaines notes personnelles. Les courts délais entre la tenue d'une activité et sa codification ont permis de peaufiner certaines dispositions à l'observation de séances ultérieures et de noter certains éléments concordants lors des entrevues. Par exemple, lors d'un atelier de travail, la teneur surprenante et acerbe de certains échanges entre une participante et l'une des personnes membre de l'équipe fonctionnelle rattachée au développement avait fait l'objet d'une note particulière dans notre compte rendu. Or, lors d'une entrevue réalisée quelques mois plus tard, la personne soulignait la grande difficulté de « gérer » cette personne lors des réunions ou même lors d'échange téléphonique.

Tableau 3.8 : Exemple de codification utilisée pour une séance d'observation.

| Extraits | Notes |
|--|--|
| Marie : « On est confortable avec ce qui existe et on va devoir apprendre à vivre avec la nouvelle réalité ». | Message de soutien (19) |
| « Le changement pour l'académique se fait en trois étapes et, pour les TGDE, cela prendra plus d'ouverture et il faut avoir confiance. Avec le temps, on deviendra meilleurs. Un effort de votre part sera requis et tous sont conscients que cela ne sera pas facile ». | Langage imagé (métaphore) (20) Effort — Exprimer la réalité. (21) |

Claude parle ensuite de stratégies de changement pour lesquelles, on dispose d'accompagnement et de soutien et que l'on vise l'adhésion et l'appropriation du système. Message pour soutenir l'appropriation (22)

Pour ces séances, nous avons identifié les extraits utiles ou révélateurs en les organisant sous forme matricielle et en leur attribuant un thème ou une idée décrivant la situation observée, un énoncé fait par un participant ou encore une perception générale notée par l'observateur et pertinente aux fins de la présente étude. Comme nous le mentionnions précédemment, ce ne sont pas toutes les séances d'observation qui furent utiles. Le canevas d'analyse a tout de même permis de révéler dix-huit thèmes ou idées, dont certains ont pu être mis en parallèle avec les différents thèmes identifiés dans l'analyse des verbatim.

Tableau 3.9 : Thèmes dégagés de l'analyse des séances d'observation.

| | |
|--|--|
| 1. Justification du changement | 10. Préparer l'assistance aux difficultés |
| 2. Rôle de la gestion du changement | 11. Soutien de la direction |
| 3. Appropriation du changement chez les employés, adaptation | 12. Langage imagé |
| 4. Nouvelle stratégie de formation | 13. Ambiguïté des informations |
| 5. Gérer les attentes | 14. Comparaison avec d'autres universités |
| 6. Orienter le contenu de la rencontre | 15. Bénéfices à long terme, du général au spécifique |
| 7. Comparaison entre l'ancienne et la nouvelle situation | 16. Appréhension des personnes |
| 8. Établir la confiance — Message pour rassurer les gens | 17. Donner le sens de l'importance du changement |
| 9. Répondre aux appréhensions des usagers | 18. Démonstration positive |

Tout comme pour les extraits des entrevues des verbatim, nous avons réalisé une synthèse de ces dix-huit thèmes pour les regrouper selon le sens commun que l'on pourrait tirer, conférant à l'analyse un second niveau de codification. Ainsi, nous avons pu regrouper les thèmes

suivants, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 16 et 17 sous la catégorie « Justification du changement », tandis que les thèmes 2, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 16 et 18 ont pu être regroupés dans la catégorie « Appropriation du changement ». Soulignons que certains extraits se retrouvent également dans plus d'un thème.

Il nous apparaissait par ailleurs que les séances d'observation, en comparaison avec les entrevues, offraient un échantillon de données différent quant à leur nature. Peu d'extraits pris lors des séances pouvaient selon nous être rattachés au thème « Adaptation du discours » sinon en extrapolant la signification de certaines données retenues. De même que pour les entrevues, nous avons raffiné cette première codification en lui attribuant les thèmes portant sur la justification et l'appropriation du changement. Par la suite, nous avons qualifié l'extrait en lui accordant l'attribut d'une pratique ou d'une forme de discours.

Tableau 3.10 : Exemple d'extraits codifiés.

| Extrait | Code | Qualification | Thèmes dégagés | Pratiques ou Discours |
|---|--------------------|-----------------------------|----------------|---|
| Appropriation du changement | | | | |
| On utilise un PPT et une démonstration pour expliquer et montrer comment le système fonctionne et présente les informations. Démonstration d'une entrée d'horaire de cours. Les gens énoncent que l'accès aux informations rapidement « c'est un plus ». Ils sont interpellés par le volet « inscription ». | 8-so-2012-11-21-9h | Démonstration positive (14) | Appropriation | Discours (PPT) Et Pratiques démonstration |
| Diverses discussions sur les processus. Discussions sur le code permanent qui n'apparaît pas dans le nouveau formulaire. Information donnée par les TGDE sur l'importance du Cp. Note prise par l'équipe. | | Équipe à l'écoute | Appropriation | Démonstration |

3.2.4 La codification des sources documentaires

Finalement, pour les sources documentaires, nous avons procédé à une lecture de rapports, courriels et présentations électroniques pour en dégager les extraits et citations que nous estimions pertinents pour la recherche. En ce sens, nous n'avons pas apposé une codification aux divers extraits qui ont été jugés pertinents pour notre démonstration. La consultation des documents a toutefois permis de relier certains extraits avec les propos des entrevues qui ont été retenus ou avec des observations faites lors des séances auxquelles nous assistions. Une référence au document ou à une page précise est faite lorsque de tels extraits sont utilisés dans notre analyse.

Parmi ces documents consultés, deux publications furent des plus importantes pour la conduite de cette recherche, soit le « *Manuel d'organisation de projet* » (doc-1) et le guide « *Stratégie préliminaire de gestion du changement* » (doc-2) du 12 décembre 2008. Lorsqu'un énoncé spécifique d'un de ces deux documents est utilisé, une notice prenant la forme du numéro du document et de la page référée apparaît dans la partie portant sur l'analyse.

La lecture de ces documents a permis de dégager des informations significatives pour cette étude. L'analyse documentaire des deux documents permet d'établir les relations entre les énoncés que l'on y retrouve et les formes de discours et les pratiques utilisées par l'équipe de gestion du changement. *Le manuel d'organisation* (doc-1) fut utile pour donner la description globale du projet PGI présenté dans le premier chapitre. Il fut également utile pour mettre en relation les discours et les pratiques avec les différents rôles de l'équipe qui y sont prescrits. Pour sa part, le *Guide sur la stratégie préliminaire* (doc-2) fut particulièrement utilisé dans la partie consacrée aux sources de la stratégie de gestion du changement. Les énoncés du guide portant sur les actifs et sur les risques à considérer pour l'élaboration d'une stratégie de changement ainsi que leur descriptif ont été repris pour donner les explications utiles pour le développement de l'analyse au chapitre 4.

Finalement, les extraits de divers documents ont été utilisés dans l'analyse pour démontrer et appuyer les arguments évoqués. Par exemple, les extraits de la présentation électronique

utilisée lors de la visite de lancement du projet ont permis de vérifier la conformité du témoignage des personnes interviewées.

3.2.5 La synthèse de la codification des données

En finalité, nous nous retrouvons avec deux tableaux d'analyse associés aux méthodes de collecte de données sollicitées. Un premier tableau reprend les extraits pertinents des six verbatim, classés selon les vingt et un thèmes, lesquels ont été regroupés et classifiés selon les grands thèmes. Le second tableau reprend les observations tirées des sept séances entreprises, lesquelles observations ont également fait l'objet d'une codification par thèmes. Nous avons également produit un tableau pour les annotations des données tirées de l'analyse de la documentation, principalement les deux guides produits à l'automne 2008.

La synthèse de ces trois outils d'analyse a été compilée dans un quatrième tableau, lequel nous a permis de mettre en relation les diverses sources de données et de faire ressortir les similitudes dans les thèmes dégagés. Dans cette étape visant à établir une correspondance des thèmes et des données, une attention particulière a été appliquée aux extraits ou aux commentaires pour éviter l'écueil d'une association erronée ou d'une interprétation débordant le sens préalablement conféré aux données. Si par exemple, la mention du rôle de la gestion du changement se dégageait d'une séance d'observation, nous devions nous assurer autant que possible que le thème utilisé reflétait une similitude quant au sens attribué lorsqu'il se dégageait des entrevues ou encore de la documentation.

CHAPITRE 4 - L'ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce quatrième chapitre présente les résultats qui se dégagent des suites de l'analyse des données recueillies lors des entrevues, lors des séances d'observation et dans la documentation.

La première partie est consacrée à l'analyse des résultats et se subdivise en deux sections. Premièrement, l'analyse met en évidence comment, par l'entremise de formes de discours et de pratiques, l'équipe de gestion du changement parvint à diffuser un sens du changement auprès de leurs interlocuteurs. Deuxièmement, l'analyse permet de dégager la relation entre les énoncés stratégiques de la documentation préliminaire au projet avec les activités de l'équipe de gestion du changement, mettant en lumière ce sur quoi l'équipe fonde sa stratégie et comment elle a dû l'adapter en fonction des nouvelles réalités.

La seconde partie porte sur la discussion des résultats obtenus. L'interprétation faite à partir des résultats, la question de la validité interne et externe, une réflexion sur la méthodologie utilisée et sur les perspectives qu'offre cette étude y seront notamment abordées.

4.1 Analyse des résultats

4.1.1 Amener le changement dans l'organisation

4.1.1.1 *Justifier la décision menant au changement*

Un thème récurrent qui se dégage de notre analyse est celui rattaché à la justification du projet, et ce tant dans les entrevues et dans les séances d'observation que dans la documentation.

Le verbe justifier puise sa source du latin ecclésiastique *justificare*, « rendre juste ». Son sens moderne, « par affaiblissement du sens primitif, se dit de tout acte par lequel on réfute une imputation ou même par lequel on la devance, en montrant qu'on est dans son droit (soit moral, soit logique), qu'on avait raison de dire ce qu'on a dit, ou de faire ce qu'on a fait »

(Lalande, 2013). Le Robert propose les définitions suivantes : « 3^o Rendre quelque chose de légitime » ou encore « 4^o Faire admettre ou s'efforcer de faire reconnaître (qqch.) comme juste, légitime, fondé ».

Justifier le changement vise donc à accorder à la décision de mener le changement une qualité rationnelle, fondée ou légitime. Nous devrions donc identifier les formes de discours et les pratiques amenant chez les auditoires l'idée que le changement proposé soit justifié, le but étant de les rallier à l'idée de la nécessité de mener le projet.

4.1.1.1.1 La nécessité ou justifier le caractère impératif du changement en raison de la vétusté des systèmes

Le changement proposé est un incontournable, impératif pour l'organisation; telle est l'idée générale sur laquelle s'appuie un discours axé sur cette nécessité de décider de mener le changement. Une chose est « nécessaire lorsqu'il ne peut être autrement » (Lalande, 2013). Au soutien de la décision de mener le changement, l'analyse des données fait ressortir les discours orientés autour de la nécessité de procéder au changement technologique en raison de la vétusté des systèmes.

En entrevue, Michèle a pu nous fournir un témoignage sur le discours tendant à justifier la décision du changement par son caractère incontournable, essentiel et nécessaire. Lors de l'entrevue, celle-ci nous soulignait les objectifs des premières rencontres avec les unités. Ces rencontres, organisées par l'équipe de gestion du changement, avaient eu lieu en présence du vice-recteur de l'époque, parrain du projet.

La première rencontre qui lançait le projet où le vice-recteur présentait le projet, lui dans sa présentation, faisait la preuve, plutôt tentait de faire la preuve que l'arrivée de ce projet-là est primordiale et tout à fait nécessaire. On ne peut pas passer à côté. Donc, son rôle, son mandat premier, était de mettre la première pierre d'assise qui était : il nous faut ce projet-là.
(Code 20 : 3-entr-2012-07-26)

Ainsi, selon Michèle, le premier objectif des discours amenés vers les membres de l'organisation s'appuyait sur la nécessité du projet pour l'organisation et qu'on ne peut faire autrement. Celui qui l'énonce ou le présente, un représentant de la haute direction et parrain

du projet, est révélateur. Élaboré sous l'égide de l'équipe de gestion du changement, le message est délivré par un représentant de la haute direction, accordant la prépondérance souhaitée à son contenu.

À la question portant sur les premières tâches de l'équipe de gestion du changement, Michèle expliquait l'idée générale du discours tenu pour souligner cette nécessité auprès des auditoires.

Nous rencontrons des problèmes, nous avons des systèmes archaïques qui nous causent plus de problèmes que de bénéfices. (Code 10 : 4-entr-2012-08-20)

Le sens donné au message exprime donc cette nécessité de faire le changement. Le message repose sur la prémisse voulant que les difficultés mentionnées dans cet extrait fussent généralement connues des personnes qui utilisaient ces systèmes. Cet énoncé fait référence au caractère rétrospectif du sens donné chez les destinataires et le « nous » interpelle le caractère social de l'activité en incluant l'ensemble de l'organisation, deux des propriétés de la fabrication du sens (Weick, 1995). Ce discours vint établir une relation entre la vétusté des systèmes et les problèmes rencontrés dans leur utilisation. Le message voulait donc donner le sens que le changement annoncé soit acceptable compte tenu des difficultés rencontrées et de la fragilité des systèmes à remplacer.

Alors que nous interrogeons Michèle sur la réceptivité de l'assistance lors des diverses séances d'information auxquelles elle a été présente, elle soulignait que la teneur du message avait été développée par l'équipe de gestion du changement et que le message avait été conçu comme étant très positif, au sens où il annonçait un projet qui allait résoudre les problèmes qui découlaient de l'usage de systèmes archaïques.

Pour répondre simplement, les premières rencontres étaient des rencontres où l'information transmise était de niveau très général. Le message était organisé de façon à ce que c'était très difficile d'être contre. (Code 9 : 4-entr-2012-08-20)

Dès le début du projet, l'équipe de gestion du changement s'affairait à élaborer aux fins de la tournée du vice-recteur, un message s'appuyant notamment sur la nécessité du changement et ayant pour objectif de rallier la communauté universitaire à cette idée.

Nous avons également constaté que justifier le changement en raison de la vétusté des systèmes est un thème récurrent en introduction lors des séances d'information en grande salle. Lors de ces rencontres de groupes organisées par l'équipe de gestion du changement, une personne rattachée à un poste de haute direction utilisait la même argumentation à l'auditoire soulignant le caractère vétuste des systèmes actuels et la justesse de la décision de mener le changement. Ces personnes étaient, soit le vice-recteur lors des premières séances d'information tenues à l'hiver 2009, soit le directeur des Ressources humaines au printemps 2010 ou le Registraire ou son représentant en novembre 2012. Les notes prises lors des séances d'observation témoignent de cette situation.

Par exemple, lors de la séance du 21 novembre 2012 où était présenté pour la toute première fois le volet académique à une quarantaine de techniciennes à la gestion des dossiers étudiants (TGDE), le vice-recteur adjoint aux études de premier cycle justifia la décision de changer les actuels systèmes ainsi :

- il fit un bref historique des développements faits au cours des 20 dernières années pour répondre aux besoins de gestion informatisée des dossiers des étudiants;
- il expliqua que ces systèmes, conçus avec des logiciels vétustes, tiennent par des ficelles et que les interfaces sont à l'ancienne mode;
- il rapporta d'anciens faits où ces systèmes sont devenus inutilisables et où des ajustements demandés et nécessaires se sont faits très difficilement;
- il évoqua que ces systèmes sont devenus des « patchworks » et les fils qui retiennent ces morceaux sont de plus en plus difficiles à entretenir. Les systèmes anciens occasionnaient des risques de perte d'information en raison de leur vétusté et l'Université ne peut courir davantage de risques;
- de plus, on demande de nouvelles choses aux usagers, les personnes présentes particulièrement, et les interfaces actuelles, si elles le permettent, ne peuvent l'offrir qu'aux prix d'efforts et d'opérations complexes. (Codes 1 et 2 : 8-SO-2012-11-21-9h)

Ce discours était appuyé d'une présentation électronique reprenant les propos du vice-recteur adjoint, remise également en format imprimé à l'ensemble de l'auditoire composé des TGDE (doc-5).

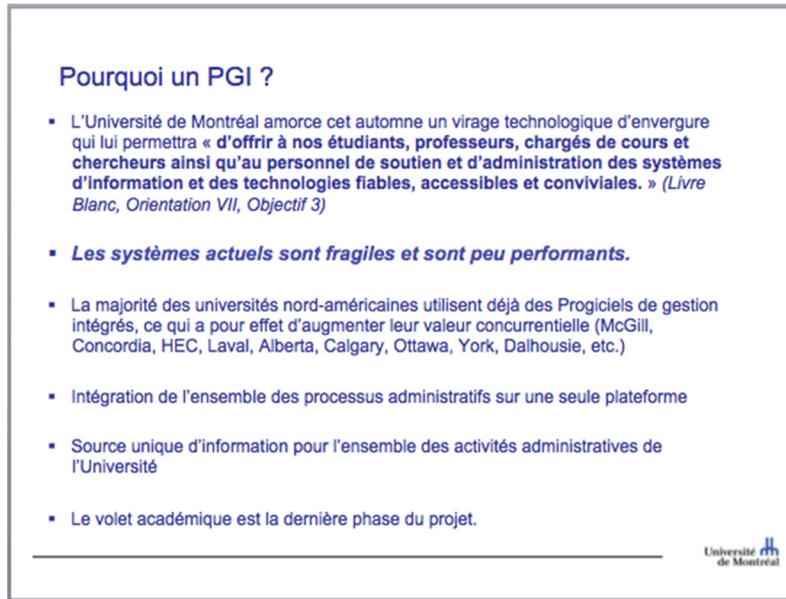


Figure 4-1 : Présentation du 21 et 22 novembre 2012 – Rencontre du personnel académique, diapositive 5.
(l'accentuation en gras et en italique est de nous)

Le message énonce la fragilité et la difficulté d'utilisation des interfaces actuelles. Il souligne également les difficultés de les faire évoluer pour répondre à de nouveaux besoins et de trouver des ressources techniques et technologiques pour les maintenir opérationnelles. L'évocation d'un environnement technologique vétuste avait pour objectif de rappeler aux personnes présentes les difficultés qu'elles rencontraient dans leurs opérations quotidiennes. L'ensemble du message voulait leur présenter un nouveau cadre interprétatif rendant acceptable l'idée du changement. Les expériences antérieures évoquées font particulièrement appel à la rétrospection chez les personnes, l'une des propriétés de la fabrication d'un sens. De même, évoquer les risques potentiels pour l'organisation en ne procédant pas au changement a pour objectif de donner aux personnes présentes une certaine acceptabilité du changement et le sens donné devient d'autant plausible. Le caractère rétrospectif et la

plausibilité du message véhiculé renvoient à deux des propriétés de la fabrication d'un sens (Weick, 1995).

Le même schéma de déroulement a été noté pour d'autres séances d'observation. Ainsi, en introduction à la séance du 18 avril 2012 la directrice du PGI soulignait à l'assistance composée d'une quarantaine de gestionnaires d'unités de service « l'importance organisationnelle du projet » (Code 2 : 1-SO-2012-04-18), pour reprendre ses dires, et de « la précarité des systèmes actuels » (Code 3 : 1-SO-2012-04-18). Les deux personnes membres de l'équipe avaient alors présenté et expliqué le nouveau processus d'affaires portant sur les embauches et sur les approbations des vacances en particulier.

L'argument visait à justifier auprès des interlocuteurs la décision de l'Université de remplacer à la fois ses systèmes de gestion financière, de Ressources humaines et de gestion académique en s'appuyant sur la précarité et la vétusté des systèmes. Cet argument basé sur la nécessité de mener le changement a été utilisé dans plusieurs discours, que ce soit dans les communiqués de la haute direction et préparés par l'équipe de gestion du changement ou dans les rencontres organisées par cette dernière avec divers groupes de personnes.

Notre analyse révèle que, dans les discours présentés dans les activités qu'elle prépare et coordonne, l'équipe de gestion du changement s'engagea dans un processus de diffusion d'un sens apte à guider la perception des destinataires en accentuant l'idée que la décision de mener le changement est nécessaire. Ces discours présentaient une situation difficile à maintenir en raison de la vétusté des systèmes et ils furent utilisés lors des séances d'information au début du PGI et lors des rencontres avec des gestionnaires ou des groupes de personnes œuvrant au sein des équipes opérationnelles en gestion académique.

Nous pouvons conclure que le message a pour objectif d'amener les destinataires à adopter la décision de mener le changement en raison d'une situation précaire et l'organisation ne peut plus assumer les risques et continuer de fonctionner dans l'ancien cadre technologique. Tant au déclenchement du projet que lors des phases de démarrage des divers volets, une partie des communications était orientée vers la nécessité de changer.

4.1.1.1.2 La probabilité ou justifier le changement en présentant un avenir meilleur

Souligner les améliorations potentielles d'un changement, c'est projeter une vision d'un probable futur meilleur avec l'objectif d'inciter les gens à appuyer la décision de mener le changement. « On appelle probabilité le caractère de l'évènement auquel il est plus raisonnable de s'attendre » (Lalande, 2013). C'est donc vouloir justifier le changement par une argumentation d'un avenir fort probablement meilleur auquel il est raisonnable de s'attendre une fois le changement mis en place.

Dans les données tirées des entrevues, Michèle soulignait comment le message transmis avait été développé en présentant une vision optimiste de l'organisation et que « nous sommes là pour aider l'organisation à aller mieux dans le futur » (Code 10 : 4- entr-2012-08-20).

Cette idée d'amélioration ou d'un « meilleur futur » fut utilisée lors de la « tournée du vice-recteur ». La diapositive suivante témoigne de l'orientation de ce discours orchestré par l'équipe de gestion du changement lors du début du projet (doc-4).

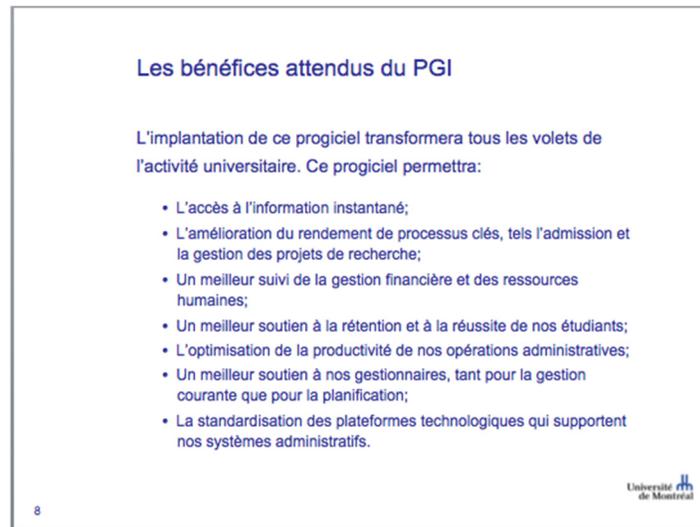


Figure 4-2 : Présentation utilisée lors de la tournée du vice-recteur, diapositive 8.

On peut constater que les représentations faites en début de projet ou lors des rencontres avec les gestionnaires soulignaient davantage les bénéfices rattachés aux améliorations des processus, un meilleur suivi de la gestion, un meilleur soutien à la réussite des étudiants, etc.

Par ailleurs, dans les présentations électroniques utilisées par l'adjoint au vice-recteur à l'enseignement, après avoir souligné les carences des systèmes d'information actuels, celui-ci soulignait ensuite les bénéfices futurs qui restent à découvrir et à exploiter :

Ne vous attendez pas à ce que tout soit facile. C'est avec le temps que l'on découvrira les avantages du nouveau système, il sera plus facile à utiliser, donc plus sécurisant. (Code 5 et 6 : 8-SO-2012-11-27-9h)

Un peu plus tard lors de cette rencontre, le message axé sur une amélioration en devenir fut également évoqué alors que Marie faisait la démonstration des bénéfices à court terme auprès des techniciennes en gestion des dossiers étudiants (TGDE), soulignait également les bénéfices futurs et non encore exploités de Synchro, le nom donné au PGI :

Vous allez être fonctionnelles rapidement et performantes à plus ou moins moyen ou long terme. Les premiers bénéfices que nous avons identifiés, vous allez les voir rapidement et vous allez en découvrir d'autres au fil du temps. Il faut se laisser le temps. Vos gestionnaires ont été rencontrés pour les sensibiliser à cette nouvelle réalité. (Code 19 : 8-SO-2012-11-21-9h)

Les bénéfices rattachés à l'amélioration des processus et des opérations, l'ajout de nouvelles fonctionnalités, l'amélioration continue de la solution et l'accès en temps réel aux informations furent également énoncés dans cette présentation faite par l'équipe PGI (doc-5).

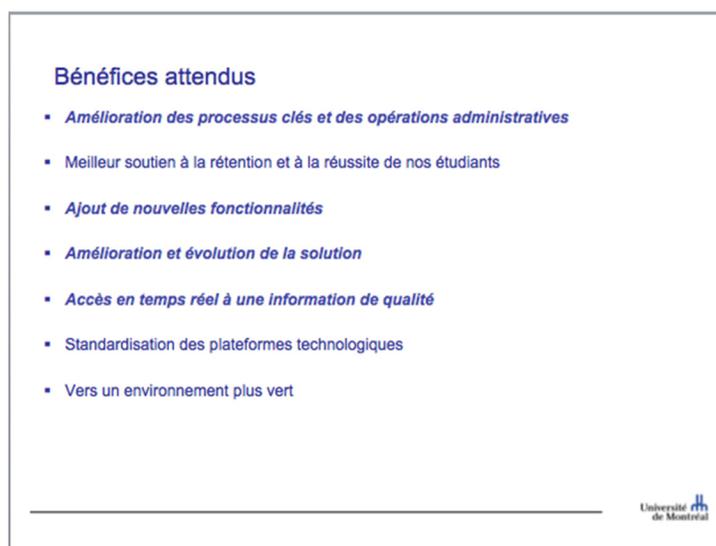


Figure 4-3 : Présentation du 21 et 22 novembre 2012 – Rencontre du personnel académique, diapositive 11.

Les présentations faites aux TGDE, un groupe de personnes œuvrant dans les opérations courantes des dossiers académiques, évoquaient les bénéfices rattachés à l'utilisation du nouveau système.

Dans l'énoncé des bénéfices attendus, l'équipe de gestion du changement a eu recours à la pratique d'adapter le discours selon les personnes à qui il était adressé. Les messages évoquant des opérations rendues plus simples à réaliser étaient nettement plus évocateurs pour les personnes qui ont à faire ces opérations que celles dont les intérêts reposent davantage sur les divers aspects de la gestion. La nature du message suggérant les améliorations qu'apporterait le PGI diffère selon qu'il s'adresse aux gestionnaires ou au personnel voué aux opérations.

Dans sa présentation du 21 novembre 2012, Marie fit la démonstration d'une entrée d'horaire de cours dans le nouveau système. L'opération consistait à faire une écriture dans un champ de formulaire électronique pour obtenir le résultat désiré avec trois sélections de souris. Dans l'ancien système, l'opération nécessitait l'utilisation de deux logiciels distincts présentant des interfaces en mode texte et où les personnes devaient réécrire les informations et Marie le mentionna à l'auditoire (Code 18 : 8-SO-2012-11-21-9h).

Nous avons également observé et noté les échanges entre l'auditoire et Marie. Lors de cette rencontre, certaines personnes avaient souligné qu'une information concernant le code permanent manquait dans le formulaire présenté à l'écran (Code 20 : 8-SO-2012-11-21-9h). Bien qu'une nouvelle donnée puisse être utilisée, soit un matricule étudiant, les TGDE présentes soulignaient que le code permanent était une information des plus utiles pour les opérations qu'elles devaient faire. Marie et les membres de gestion du changement présents en prirent note et, en conclusion, elles mentionnèrent qu'une proposition allait être déposée au PGI pour apporter une modification dans les interfaces. Pour l'équipe de gestion du changement, la séance de démonstration a été l'occasion de revoir certaines fonctionnalités du nouveau système rattachées aux processus académiques.

Selon nous, cette pratique de faire une démonstration pouvait inciter les personnes présentes à souscrire à l'idée que le nouveau système, malgré son caractère perfectible, offrait déjà des avantages certains. Le message et la démonstration suggéraient que certaines tâches et opérations fastidieuses sont plus faciles à réaliser. En d'autres termes, pour employer ceux affichés sur l'écran et repris par la présentatrice, on voulait faire la démonstration que le nouveau système offre une amélioration dans les opérations et dans les processus administratifs, tout en offrant de nouvelles fonctionnalités à découvrir.

L'analyse met donc en évidence les discours utilisés lors des rencontres faites à divers auditoires en début de projet ou lors de celles organisées avec les TGDE. Les bénéfices du PGI se traduisaient en premier lieu, dans les nouvelles fonctionnalités, dans la fiabilité des informations fournies et dans l'amélioration des processus d'affaires. Dans un deuxième temps, ces bénéfices se traduisaient dans l'amélioration des opérations, les rendant moins complexes à réaliser que dans les systèmes à remplacer.

Par ailleurs, l'équipe s'est engagée dans deux pratiques. Premièrement, l'équipe adapta son discours en fonction des groupes de personnes. La teneur des discours adressés à des groupes de gestionnaires portait sur des considérations managériales alors que ceux adressés au groupe des TGDE étaient davantage axés sur des aspects opérationnels. Deuxièmement, l'équipe s'engagea dans une pratique de faire la démonstration de nouvelles façons de faire

dans les systèmes de gestion académiques. Selon nous, la pratique de faire des démonstrations pratiques aux TGDE s'inscrit dans le rôle de soutien de la démarche de revue des processus académiques.

Ces discours et ces pratiques des membres de l'équipe de gestion du changement s'appuyèrent sur une argumentation probabiliste suggérant aux personnes une amélioration de la situation actuelle. Ils venaient donner un sens apte à guider la perception des personnes voulant que la décision de mener le changement soit juste et la mise en place des nouveaux systèmes allait faciliter la gestion et les opérations et, par le fait même, allait améliorer la situation de l'organisation.

4.1.1.1.3 La comparaison ou justifier le changement en présentant la situation des autres

S'appuyer sur un contexte de compétitivité avec les institutions d'enseignement supérieures et établir une comparaison avec d'autres institutions de même niveau peut être évocateur pour un certain auditoire. L'idée peut se résumer à dire que si les autres l'ont fait, pourquoi ne serions-nous pas en mesure de le faire? Ou encore, puisque la concurrence dispose de tels outils performants, nous devons opter pour une solution similaire pour demeurer compétitifs. La comparaison se définit comme étant « une opération par laquelle on réunit deux ou plusieurs objets dans un même acte de pensée pour en dégager les ressemblances ou les différences » (Lalande, 2013).

Ce qui se définit comme une argumentation axée sur la comparaison s'est manifestée dès le départ du projet lors de la tournée du vice-recteur. Faire la comparaison avec d'autres organisations de même nature a été mis de l'avant par les outils de communication préparés par l'équipe de gestion du changement comme en témoigne la présentation électronique utilisée lors des rencontres avec les diverses unités de service et avec les unités d'enseignement et de recherche (doc-4).



L'UdeM et le Progiciel de gestion intégré

- L'Université de Montréal amorce cet automne un virage technologique d'envergure qui lui permettra « **d'offrir à nos étudiants, professeurs, chargés de cours et chercheurs ainsi qu'au personnel de soutien et d'administration des systèmes d'information et des technologies fiables, accessibles et conviviales.** » (*Livre Blanc, Orientation VII, Objectif 3*)
- D'ici 2012, elle aura renouvelé du tout au tout ses plateformes informatiques et ses systèmes administratifs centraux et procédé à une mise à niveau complète de son réseau.
- Le PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est une composante clé de ce virage technologique.
- Les systèmes actuels sont d'une fragilité extrême et ne rendent pas les niveaux de service minimaux.
- La concurrence a à sa disposition des systèmes intégrés de gestion ayant pour effet de la rendre plus concurrentielle.

3



Pourquoi l'UdeM se dote-t-elle d'un PGI maintenant ?

- L'Université de Montréal accuse un retard en matière de systèmes d'information par rapport aux autres universités canadiennes et nord-américaines :
 - 78 % des dix-sept universités canadiennes comparables à l'UdeM;
 - 70 % des universités nord-américaines.
- Nos applications sont désuètes et d'une efficacité souvent douteuse, créant:
 - Des pertes de productivité.
 - Le mécontentement des membres de notre communauté.
 - Une exposition à des pannes majeures.

5





Figure 4-4 : Diapositives 3, 5 et 6 de la présentation préparée par l'équipe de gestion du changement pour la tournée du vice-recteur et à l'attention des unités de service.

Dans cette présentation, l'idée de l'avantage concurrentiel des autres institutions est soulignée (écran 3), un rapport en pourcentage est établi entre l'Université et les autres institutions nord-américaines (écran 5) et finalement, on présente une liste des autres institutions ayant adopté une solution similaire. Le tout suggéra à l'auditoire l'idée de la justesse de la décision de mener le changement.

De même, lors d'une séance de présentation en grande salle tenue le 21 novembre 2012, le vice-recteur à l'enseignement souligna la tendance forte en enseignement vers l'implantation et l'utilisation de systèmes intégrés.

Nous n'avions donc pas le choix. Un système intégré fut retenu, c'était la tendance dans les autres universités depuis 5 ans et ce l'est toujours. (Code 3 : 8-SO-2012-11-21-9h)

Ces propos étaient tenus lors de la présentation électronique « Rencontre du personnel académique – 21 et 22 novembre 2012 » (doc-5) (8-SO-2012-11-21-9h) devant un auditoire composé d'une cinquantaine de TGDE.

Pourquoi un PGI ?

- L'Université de Montréal amorce cet automne un virage technologique d'envergure qui lui permettra « **d'offrir à nos étudiants, professeurs, chargés de cours et chercheurs ainsi qu'au personnel de soutien et d'administration des systèmes d'information et des technologies fiables, accessibles et conviviales.** » (*Livre Blanc, Orientation VII, Objectif 3*)
- Les systèmes actuels sont fragiles et sont peu performants.
- **La majorité des universités nord-américaines utilisent déjà des Progiciels de gestion intégrés, ce qui a pour effet d'augmenter leur valeur concurrentielle (McGill, Concordia, HEC, Laval, Alberta, Calgary, Ottawa, York, Dalhousie, etc.)**
- Intégration de l'ensemble des processus administratifs sur une seule plateforme
- Source unique d'information pour l'ensemble des activités administratives de l'Université
- Le volet académique est la dernière phase du projet.

Université de Montréal

Figure 4-5 : Présentation du 21 et 22 novembre 2012 – Rencontre du personnel académique, diapositive 5.
(les textes en gras et en italique sont de nous)

Dans ces présentations électroniques où est évoquée une comparaison avec d'autres institutions, est établie une relation de cause à effet, soit un raisonnement causal fondé sur l'idée voulant que l'utilisation d'un PGI occasionne une « augmentation » de la valeur concurrentielle de l'organisation. Par voie de conséquence, ce raisonnement peut induire chez les destinataires l'idée selon laquelle l'idée de mener le changement rectifierait les conditions pour améliorer la situation et, *a contrario*, ne pas le mener pourrait avoir comme incidence la dépréciation de la valeur concurrentielle de l'organisation.

L'analyse révèle que les discours utilisés lors des séances d'information portaient notamment sur une comparaison défavorable avec d'autres institutions concurrentes. L'équipe de gestion du changement a formulé un message diffusant chez ses destinataires un sens apte à guider leur perception accentuant l'idée que la décision de mener le changement améliorera la situation concurrentielle de l'organisation. Ce raisonnement avait pour objectif de rendre acceptable et compréhensible l'idée de mener le changement.

4.1.1.1.4 Conclusion sur la justification autour de la nécessité de mener le changement

Nous avons fait ressortir trois arguments utilisés pour justifier le changement technologique mené par l'Université, soit la nécessité, la probabilité et la comparaison¹⁰.

En premier lieu, les discours utilisant l'argument axé sur la nécessité du changement évoquent la précarité et la vétusté des systèmes à remplacer. Ces systèmes offraient des informations souvent imprécises et incomplètes rendant l'organisation vulnérable et moins compétitive. Deuxièmement, les discours utilisant l'argument axé autour de la probabilité vinrent soutenir l'idée que la situation ne puisse que s'améliorer avec le changement à venir. Finalement, les discours utilisant l'argument axé autour de la comparaison établissent un parallèle entre la situation actuelle et ce qui se passe dans d'autres organisations semblables, souvent en concurrence les unes les autres.

Dans les présentations électroniques et dans les rencontres organisées par l'équipe de gestion du changement, ces trois arguments sont souvent présentés les uns à la suite des autres. Le message transmis dans l'organisation suggère que le changement est nécessaire, qu'elle ne s'en portera que mieux, que d'autres organisations l'ont déjà fait, et conséquemment, que l'idée de mener le changement est justifiée. L'ensemble de ces trois énoncés appuie la justification du changement et vient concrétiser la volonté de rendre les personnes aptes à accepter l'idée que mener le changement est fondée. Souvent utilisés en concomitance lors de ces activités, ces trois arguments se renforcent mutuellement, consolidant un sens plus général, apte à rendre favorable auprès des membres de l'organisation, la décision de mener le changement.

Par ailleurs, l'opportunité, au sens où l'on prétendrait que le changement offre une occasion favorable à l'organisation pour améliorer sa situation et devancer la concurrence, n'est pas ou qu'accessoirement évoquée. Peu, sinon aucune donnée ne témoigne de l'utilisation directe de cet argument. Cela peut s'expliquer en partie par l'utilisation d'arguments axés sur la

¹⁰ L'annexe 4 présente le répertoire des discours utilisés et des pratiques mises de l'avant pour diffuser un sens justifiant le changement.

comparaison avec les autres organisations puisque, selon nous, il est bien difficile de justifier une décision autour d'une opportunité alors que d'autres arguments évoquent le retard technologique de l'organisation. Il demeure que la décision est certes une opportunité, mais pas au sens d'obtenir un avantage concurrentiel. Les données témoignent davantage d'un retard à combler que d'une avance à prendre.

Deux autres pratiques ont également été mises en application par l'équipe. En effet, elle a adapté les discours autour des bénéfices attendus en fonction des groupes de personnes à qui ils étaient destinés. Les discours présentés à des gestionnaires portaient sur des améliorations autour de considérations managériales alors que pour les groupes des TGDE, ces discours étaient axés sur les opérations rendues plus faciles avec le PGI. Finalement, une autre pratique a été soulignée, soit de faire la démonstration d'opérations rendues plus faciles au TGDE. Selon nous, cette pratique s'arrime avec le rôle de soutenir la démarche de revue des processus académiques.

Nous pouvons donc conclure que l'élaboration du sens des messages de l'équipe de gestion du changement repose en partie sur l'intention de susciter chez les destinataires, l'idée que le projet soit justifié compte tenu de la réalité actuelle. En d'autres termes, les discours et les pratiques utilisés donnent un sens apte à guider la perception des destinataires en accentuant l'idée que la décision de mener le changement soit justifiée.

4.1.1.2 Légitimer la présence de l'équipe dédiée à sa conduite et expliquer la portée de la gestion du changement

4.1.1.2.1 Légitimer la présence de l'équipe de gestion du changement

L'analyse de l'ouverture au changement entreprise au cours de l'année 2008 soulignait que la gestion du changement est un élément essentiel à la bonne conduite du projet (doc-2, p. 8)¹¹. Pour les participants aux entrevues, l'équipe de gestion du changement était considérée comme étant la courroie de transmission des informations entre les unités et le centre des activités de conception et de développement du projet PGI (Code 87 : 2-entr-2012-

¹¹ Voir le chapitre 1 du présent document à la page 8.

07-17; Code 12 : 5-entr-2012-12-20). Aussi, ne pas comprendre les objectifs de la gestion du changement, lui octroyer un tout autre rôle ou lui accorder peu d'importance dans un projet de cette envergure pouvait constituer un risque pour sa conduite. Un risque par ailleurs perçu à la fois par les auteurs de la stratégie préliminaire (doc-2, p. 10 et 11) ainsi que, comme le révèlent certains extraits des témoignages, par l'équipe de gestion du changement.

L'analyse révèle que, dès les premières rencontres de travail avec les membres des réseaux du changement, l'équipe alla constater une certaine perception à l'égard de leur présence et à l'égard de leur apport chez ces membres du réseau du changement. Les propos recueillis en entrevue laissent entrevoir que les questions sur le rôle de l'équipe de gestion du changement prédominaient lors des premières rencontres et qu'elles préoccupaient une partie des personnes avec qui ils intervinrent au début du projet. Daniel a largement abordé la question de la présence et du rôle de l'équipe alors qu'il a dû expliquer la description du rôle de l'équipe.

Il faut expliquer ce que l'on fait, illustrer qu'est-ce que ça mange en hiver une équipe de gestion du changement, et quel genre d'impact on peut avoir sur le projet comme tel. Ça, c'est assez systématique, une fois qu'on travaille avec les gens et que l'on apporte du matériel, c'est relativement concret, mais si on arrive et qu'on leur dit que je suis dans l'équipe de gestion du changement, en général, ils vont dire « à quoi ça sert », « qu'est-ce que vous faites », « quand est-ce qu'on vous voit, quand est-ce qu'on ne vous voit pas ». (Code 35 : 2-entr-2012-07-17)

Par le biais de divers discours, Daniel a dû préciser ce qu'était la gestion du changement et il dut expliquer le rôle de l'équipe. En entrevue, Daniel vint mettre en perspective le contexte dans lequel, au début du projet, évoluait l'équipe de gestion du changement. Pour certaines personnes, notamment les membres du réseau du changement, une confusion régnait quant au rôle et quant à l'apport que pouvait amener l'équipe.

Moi, je n'ai pas senti qu'il n'y avait pas de réceptivité. Ces gens-là savaient qu'ils avaient des ressources et une équipe pour faire un travail de préparation au changement. Je n'ai pas vraiment rencontré personne qui disait « Ah non pas vous autres », c'est plutôt « qu'est-ce que vous faites ». Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de difficulté, vous parliez tantôt « d'être réfractaire » et je vous dirais que ce n'est pas tellement ça qu'on sentait, c'était plus une méconnaissance. (Code 41 : 2-entr-2012-07-17)

Cette méconnaissance du rôle d'une équipe de gestion du changement dans le PGI amena l'équipe à légitimer sa présence. L'équipe allait également devoir apporter des explications sur ce qu'est la gestion du changement.

4.1.1.2.2 Expliquer la portée de la gestion du changement

Un changement de l'ampleur du PGI n'est pas fréquent pour une organisation. Si le budget de développement et d'implantation initialement prévu de quelque 50 millions de dollars témoigne de cette envergure, il faut également considérer l'ensemble des changements prévus dans les processus d'affaires de l'Université, sans parler des changements dans les tâches et les opérations (Bernier et Roy, 2003). Pour certains acteurs de l'organisation, la présence d'une équipe vouée à la gestion du changement pouvait être d'autant plus discutable qu'une telle équipe n'avait pas été considérée lors de précédents changements de nature technologique, par exemple pour le projet PIGE dans les années 2000.

Les données extraites des entrevues témoignent des efforts que les membres de l'équipe de gestion du changement durent consentir pour préciser leurs rôles et leurs activités. C'est ainsi que Christiane évoquait cette situation.

Il a fallu expliquer ce qu'était la gestion du changement. Il est arrivé que des unités, rencontrées pour la première fois, ont présenté « des listes d'épicerie » de demandes de changement dans les systèmes. On leur a expliqué précisément le rôle de l'équipe de gestion du changement. (Code 38 et 39 : 1-entr-2012-07-05)

Je crois que les appréhensions à certains endroits se sont modifiées. Au début, ils ne comprenaient pas le rôle exact et ne l'avaient pas compris au début du projet. (Code 40 : 1-entr-2012-07-05)

On a utilisé l'exemple du déménagement et que nous préparions le trajet du déménagement. Il faut que les gens comprennent le caractère graduel du changement et nous devons les amener à accepter ce changement. Ils devaient comprendre notre rôle d'accompagnateur dans le changement. (Code 41 : 1-entr-2012-07-05)

Ces extraits révèlent l'utilisation d'une analogie, le déménagement, pour appuyer les explications fournies aux membres de l'organisation et qui ont servi à clarifier ce qu'est la gestion du changement ainsi que le rôle de l'équipe qui en assumait la conduite. Pour sa part, Daniel nous soulignait comment était perçue la gestion du changement lors des premières rencontres.

Mais ce n'est pas clair pour eux de savoir ce qu'on peut faire, quand est-ce qu'on intervient, à partir de quand c'est de la gestion du changement et quand c'est de la gestion de projet, ça, c'est toujours un peu mou et souvent, il faut leur expliquer.

Je dirais qu'il y a une méconnaissance ou alors une interprétation très personnelle de ce que devrait être la gestion du changement. Je pense que cela fait partie de notre travail d'expliquer continuellement ce que l'on fait, ce qu'on essaie de faire et pourquoi on le fait, comment on le fait et quels outils on a choisis pour le faire. Il y a quand même beaucoup de façons pour le faire, toutes sortes d'outils qu'on pourrait prendre pour le mettre en œuvre. Je dirais que ce n'est pas tellement de la retenue que du questionnement. (Code 36 : 2-entr-2012-07-17)

Ces témoignages révélèrent une situation vécue et observée par les membres de l'équipe de gestion du changement et à laquelle ils n'étaient pas nécessairement préparés. Les gestionnaires rencontrés n'avaient pas une idée précise du rôle et de l'apport de l'équipe de gestion du changement.

L'analogie, employée pour expliquer certaines particularités de la gestion du changement, fut une forme de discours utilisée dans d'autres situations pour venir expliquer le mandat de l'équipe de gestion du changement. Par exemple, Michèle nous expliquait comment ils utilisaient l'analogie de l'avion Airbus 380 pour expliquer le rôle de l'équipe de gestion du changement.

On utilisait souvent la métaphore de l'Airbus 380, on parle d'un avion qui vole plus haut, plus loin qui coûte moins cher à opérer, qui rapporte plus de revenus, qui transporte plus de personnes, donc plus performant à tous les égards par rapport aux autres avions. Le problème, c'est que la première fois qu'il est atterri sur une piste d'atterrissage, la portée des ailes était tellement longue que l'on a été obligé de fermer deux allées pour le faire atterrir et que la passerelle et le débarcadère n'étaient pas au bon niveau. Donc, cela sert à quoi d'avoir l'engin le plus perfectionné sur la planète, un spectacle d'ingénierie si t'es pas capable de l'accueillir sur ta piste d'atterrissage. (Code 16 : 3-entr-2012-07-26)

À cette image-là, nous, on pouvait se comparer avec l'arrivée d'une application dernier cri avec un logiciel qui permettrait à l'organisation de mieux fonctionner à tous les égards, à tous les points de vue administratifs, mais si l'organisation n'était pas capable de l'accueillir dans son fonctionnement quotidien par tous ses employés, on ne pouvait pas profiter de ce nouvel outil. Nous, notre rôle, c'était de préparer la piste d'atterrissage pour le PGI. (Code 25 : 4-entr-2012-08-20)

Plus loin dans l'entrevue, Michèle soulignait une pratique consistant à distribuer aux personnes l'image de l'avion afin de leur souligner la portée du changement.

On trouvait que cette métaphore de l'avion était facilement illustrable. Lorsqu'on faisait notre tournée dans les réseaux du changement, on apportait dans nos pages, l'image de cet Airbus-là pour que les gens aient avec eux le papier et l'image qu'était la piste d'atterrissage. Cela leur rappelait toujours l'objectif et le rôle à nous, de les aider et préparer cela. (Code 28 : 4-entr-2012-08-20)

L'analogie ici utilisée, les ajustements que devaient apporter les aéroports avec l'arrivée de l'avion Airbus 380, fut employée avec l'objectif de transmettre chez leurs interlocuteurs une perception autre qu'ils s'étaient construits à l'égard du PGI et à l'égard de la présence et de l'apport de l'équipe de gestion du changement. Elle venait dire que le principal rôle de la gestion du changement et de l'équipe chargée de le mener était celui de tout faire pour préparer l'organisation et ses membres à recevoir le PGI.

Si cette analogie put servir à repositionner la perception qu'avaient certains gestionnaires, elle venait possiblement consolider la perception chez les personnes ayant une bonne idée de la gestion du changement. L'analogie fut employée pour favoriser une idée commune quant

à la présence et l'apport de l'équipe de gestion du changement. Elle fut également utilisée pour apporter certaines explications sur la gestion du changement.

Ce qui se dégage des entrevues réalisées avec Christiane, Daniel et Michèle, c'est que, dès le départ, les activités des membres de l'équipe de gestion du changement ont dû être repositionnées pour tenir compte des écarts de perception chez certains membres de l'organisation à l'égard de leurs rôles et de leurs activités. C'est principalement au travers de discours qu'elle engagea ce repositionnement. Ce constat fera l'objet de réflexion dans la section consacrée aux ajustements dans la stratégie de gestion du changement, plus précisément dans celle consacrée aux nouvelles stratégies¹².

4.1.1.2.3 Conclusion sur la justification de la présence de l'équipe et sur la portée de la gestion du changement

Les témoignages de Christiane, de Daniel et de Michèle révèlent l'écart dans la perception qu'avaient initialement certaines personnes quant au rôle de la gestion du changement. Toutes sortes de raisons peuvent expliquer cette situation; méconnaissance comme l'a évoqué Daniel, incompréhension selon Christiane. Les efforts consentis pour rectifier cette situation peuvent être surprenants, compte tenu de l'ampleur du projet, des séances d'information et des bulletins d'information venant expliquer la structure et les modes de fonctionnement du projet. Il apparaît que pour assurer les meilleures conditions à la réussite du changement et à la réalisation des objectifs du mandat de l'équipe chargée de sa gestion, il fallait que chacune des personnes concernées ait une idée assez juste de ce qu'est la gestion du changement et du rôle de l'équipe qui en a la responsabilité.

Pour parvenir à diffuser auprès de leurs interlocuteurs un sens quant à la gestion du changement, les membres de l'équipe de gestion ont utilisé des discours qui ont amené certaines explications¹³. Ils ont fait usage de l'analogie, notamment la piste d'atterrissage non

¹² Voir 4.1.2.3, ajuster la stratégie, à la page 123.

¹³ L'annexe 4 présente le répertoire des discours utilisés et des pratiques mises de l'avant pour légitimer la présence de l'équipe et pour expliquer la portée de la gestion du changement.

adaptée au nouvel Airbus 380. Nous avons par ailleurs identifié une pratique consistant à appuyer ce discours par la distribution de documents représentant cet avion.

L'identité et la socialité, deux des caractéristiques associées à la fabrication et à la diffusion de sens, prennent ici toute leur importance (Weick, 1995). Justifier et préciser la nature de leurs actions et leurs rôles équivaldraient à construire une image ou une identité dans le contexte social défini par le cadre des interactions avec les membres de l'organisation. C'est donner à l'autre cette idée de « qui je suis ». Les membres de l'équipe de gestion du changement, parfois connues à l'intérieur de l'organisation dans d'autres fonctions, doivent être en mesure de bien expliquer leur nouveau rôle en qualité de conseiller pour le projet. Pour qu'ils assument leur rôle d'agent de changement dans une structure de gestion par projet comme celle du PGI, encore faut-il qu'ils soient reconnus comme tels et non pas comme des personnes ayant assumé d'autres activités antérieurement.

4.1.1.3 Favoriser l'appropriation du changement

Une personne s'approprie le changement lorsqu'elle adopte de nouvelles façons de travailler, plus conformes à l'orientation du changement (Bareil, 2005). Favoriser auprès des acteurs l'appropriation du changement, c'est le rendre acceptable auprès des personnes alors que leur appréciation de la situation repose sur des perceptions qui pourraient être différentes de celles souhaitées. Autrement dit, l'équipe de gestion du changement doit amener chez les acteurs organisationnels, un environnement propice pour que ces derniers soient enclins à s'approprier l'idée du changement, en adoptant les nouvelles façons de travailler davantage conformes au changement et à changer les habitudes acquises de leurs expériences. L'équipe de gestion du changement ne peut « contraindre » cette appropriation qui demeure une décision de la personne et ce serait notamment les conditions amenées par l'équipe de gestion du changement qui la favoriserait. Les formes discursives et les pratiques de l'équipe de gestion du changement auraient pour objectif de créer cet environnement propice à atténuer ou à contrer chez ces personnes les perceptions et « d'amener la personne à faire sienne l'idée de changement en adoptant de nouvelles façons de travailler plus conformes à l'orientation du changement » (Bareil, 2004, p. 39).

L'analyse révèle que les discours et les pratiques reflétant cette volonté se concrétisèrent dans un premier temps, à un niveau managérial, et ce principalement au début du projet alors que l'équipe de gestion du changement œuvrait avec les gestionnaires membres des réseaux du changement. Ces discours et ces pratiques se révélèrent également plus tard à un niveau opérationnel alors que l'équipe était principalement active avec le personnel de soutien pour la gestion des dossiers académiques, les TGDE.

4.1.1.3.1 Favoriser l'appropriation du changement à un niveau managérial

Selon le manuel d'organisation du projet (doc-1, p. 14), le rôle de diffuser les informations sur le changement à l'intérieur des unités revenait aux gestionnaires membres des réseaux du changement. Si, pour une quelconque raison, le gestionnaire ne parvenait pas à diffuser les informations aux membres de son unité, les modes de fonctionnement du projet mis en place s'en trouvaient possiblement compromis et des efforts supplémentaires ou des ajustements majeurs de l'équipe de gestion du changement pouvaient s'avérer nécessaires pour rectifier la situation et atténuer le risque.

L'équipe de gestion du changement avait donc comme objectif de faire tout ce qui est requis pour que les informations reçues par les membres du réseau du changement se rendent vers les destinataires du changement. Daniel expliquait cette stratégie ainsi.

C'est notre défi, de faire en sorte que les gens s'approprient le changement au niveau intermédiaire pour que cela percole en bas et que les employés sentent que c'est la direction que l'on doit prendre et qu'il y ait des avantages à prendre ce changement-là, que l'on va y arriver, etc. Si le gestionnaire ou la personne qui est notre interlocuteur ne fait pas ce chemin-là, c'est certain que c'est plus difficile pour les employés de le faire, même si certains employés le font très bien de leur côté, pour que cela soit un monde idéal, il faut que tout le monde accepte de jouer le jeu.
(Code 49 : 2-entr-2012-07-17)

Pour sa part, Michèle relatait les conflits internes d'une unité entre son directeur général qui était membre du réseau du changement et les autres directeurs.

Dans certains cas, le leadership d'une direction peut être remis en question. Quand on a un directeur général dont le leadership est remis en question à tout moment par les directeurs d'une division, on peut s'attendre à ce que ça se parle un peu moins bien. (Code 27 : 3-entr-2012-07-26)

Par ailleurs, alors que nous l'interrogeons sur la réceptivité des unités à l'égard du changement, Michèle suggérait le désintérêt de certaines personnes comme l'une des difficultés rencontrées.

Disons que le profil des individus qui constituaient la gestion de cette unité avait un certain désintérêt par rapport au projet d'implantation du PGI. (Code 24 : 3-entr-2012-07-26)

Selon Michèle, le « désintérêt » chez des gestionnaires expliquait ce « niveau de résistance » qu'elle avait constaté dans certaines unités. Ce qui rappelle l'un des constats énoncés dans la stratégie de gestion du changement sur les risques de manifestations de résistance face au changement, soit l'inexpérience ou encore le manque de leadership des gestionnaires d'unités dans la transmission du changement (doc-2, p. 11).

La pratique d'adapter le discours pour certaines personnes a donc été mise en application par l'équipe de gestion du changement. Elle adopta un discours adapté et une approche personnalisée pour les gestionnaires réfractaires ou ceux auprès de qui une certaine indifférence était perçue. Michèle souligne les efforts consentis pour pallier ces difficultés.

Mais quelque chose qui a quand même été rattrapé là-dedans, ce que je veux mentionner ici, c'est que pour chaque unité, il fallait travailler de façon différente, parce que certains individus sont plus inquiets, font plus d'angoisse, n'ont pas les mêmes habiletés technologiques, certaines directions sont là temporairement, d'autres sont là en permanence, il fallait donc toujours s'adapter aux unités. Oui, il y a eu, on ne parle pas nécessairement de « résistance au changement », mais on pouvait certainement prévoir que certaines unités allaient demander plus d'efforts de notre part. (Code 25 : 3-entr-2012-07-26)

L'équipe de gestion du changement s'est également engagée dans une pratique visant à apporter des ajustements sur la façon de livrer les discours alors qu'elle s'adressait à des membres des unités de nature différente, soit les unités de services et celles rattachées à l'enseignement et à la recherche. Christiane soulignait que le matériel de communication était

souvent préparé et adapté pour l'unité qui a fait l'objet d'une visite. Elle percevait également un formalisme et de la réticence alors qu'elle s'adressait à des unités académiques.

Nous avons préparé les rencontres avec des matériels génériques et spécifiques à l'unité visitée. De même, avec les unités de services, ça semblait plus détendu, mais dans l'enseignement, on dirait qu'il y avait peut-être plus de réticence, plus de formalisme. Ça peut également s'expliquer par plus de personnel différent à gérer. C'était très différent dans les services. (Code 52 : 1-entr-2012-07-05)

Cette distinction dans la perception des échanges avec les unités de service et les unités d'enseignement a également été soulignée par Michèle et par Daniel lors de leur entrevue respective. Daniel soulignait que l'équipe a favorisé la création de groupes distincts afin d'encourager les échanges entre eux.

Je dirais qu'il y a quand même une différence, effectivement les questions sont un peu différentes, les préoccupations sont souvent différentes, les craintes ou les appréhensions sont un peu différentes. Ils en ont des deux côtés tant les services que des Finances. On l'a remarqué et on les regroupait parce qu'ils ont un peu les mêmes genres de préoccupations. On sait qu'en les regroupant, des questions vont probablement en intéresser d'autres et qu'entre eux, on va pouvoir faire ressortir ce qui pourrait accrocher, ce pour quoi ils ont des besoins spécifiques. Il y a des choses que demandaient les services qui n'ont jamais été demandés par les facultés. (Code 66 : 2-entr-2012-07-17)

Dès les premières séances d'observation, nous avons noté dans notre journal de bord que les réunions auxquelles participaient des gestionnaires d'unités de services se déroulaient différemment de celles regroupant des gestionnaires d'unités d'enseignement. Il y semblait y avoir plus de questions et de commentaires lors des séances regroupant des gestionnaires des unités d'enseignement. Les personnes interviewées ont été invitées à discuter sur cet aspect particulier. Selon elles, les questions étaient plus nombreuses et les demandes d'information sur des points soulevés étaient plus précises chez les membres d'unités d'enseignement.

Par ailleurs, la pratique de regrouper les personnes selon leur type d'unité d'appartenance avait pour objectif de favoriser les échanges entre les participants. Pour sa part, après avoir

également évoqué les différences quant à la réceptivité du changement, Michèle amenait la réflexion suivante.

Même si, par exemple, on apportait un outil qui allait toucher la gestion des ressources financières et humaines, ce qu'on pourrait catégoriser comme faisant partie du domaine administratif et non académique, les personnes qui travaillent dans l'unité académique sont teintées des valeurs de l'organisation et deviennent plus politisées, plus collégiales. (Code 38 : 4-entr-2012-08-20)

Cette distinction se manifesta également lors de la tournée du vice-recteur alors que l'équipe de gestion du changement prépara une présentation électronique au contenu différent pour les unités de service et pour celles de l'enseignement (doc-4).

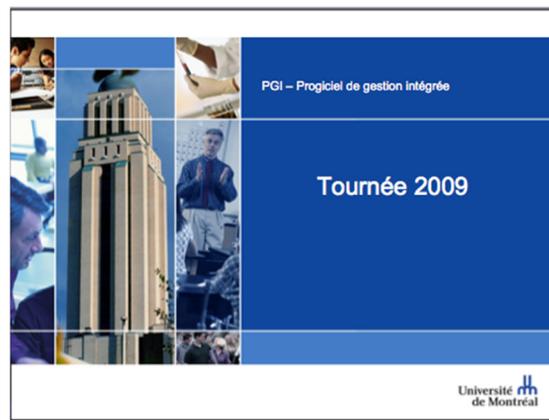


Figure 4-6 : Page d'ouverture de la présentation électronique utilisée pour les unités de service lors de la tournée de lancement du projet PGI.

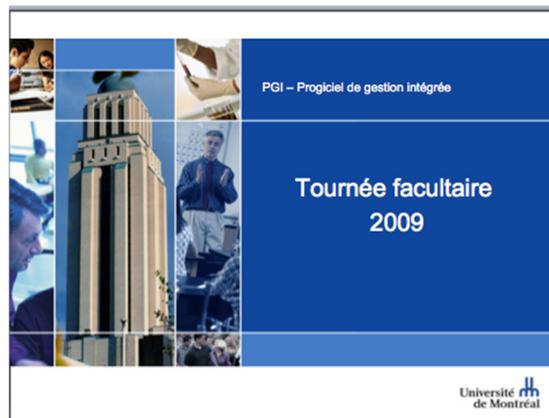


Figure 4-7 : Page d'ouverture de la présentation électronique utilisée pour les unités d'enseignement lors de la tournée de lancement du projet PGI.

Alors que la présentation faite aux unités d'enseignement exposait des informations sur le développement du volet académique du PGI comme les échéanciers et sa portée, outre la page de présentation, peu de mentions sur ce volet étaient présentes dans la présentation électronique préparée pour les unités de services. C'est essentiellement là que réside la différence entre les deux présentations.

Que ce soit lors des séances d'information ou que ce soit en utilisant des présentations électroniques s'adressant spécifiquement à des groupes de gestionnaires issus d'unités de nature différente, adapter le discours a été une des pratiques utilisées dès le début du projet par l'équipe de gestion du changement pour favoriser l'appropriation du changement chez les gestionnaires.

Lors les premières rencontres, l'équipe constata que la représentation des unités académiques dans les réseaux du changement n'assurait pas le processus de diffusion des informations dans les unités. Cette représentation était au départ dévolue à un délégué facultaire, soit un professeur. Comme l'extrait suivant de l'entrevue de Michèle le décrit, ces personnes n'avaient que peu de connaissances sur les aspects rattachés aux finances et aux ressources humaines de l'unité.

Comme on implantait en premier lieu des phases de RH et Finances, au début du projet, on s'est rendu compte que ce n'était pas un délégué facultaire que cela nous prenait, mais l'appui des directions administratives des unités. C'est rapidement devenu les directions administratives qui sont devenues les points de rencontre avec nous pendant toute une année. (Code 33 : 3-entr-2012-07-26)

Afin de maintenir les processus de diffusion des informations dans les unités, l'équipe allait modifier la représentation des unités académiques en remplaçant les personnes initialement prévues par le directeur administratif de l'unité.

L'équipe fit face à une autre situation qu'elle jugeait problématique lors du début de la phase du développement du volet académique. La réalité opérationnelle dans la gestion académique, difficilement perceptible avec le réseau du changement fut, aux dires de Daniel, l'élément important justifiant la création du Comité d'orientation et de consultation académique (le COCA). Auparavant, la représentation des réseaux du changement du volet académique regroupait principalement des doyens ou des professeurs et, pour Daniel, elle ne permettait pas d'obtenir les précisions et les informations souhaitées.

Justement pour l'académique, ce qu'on a prévu, c'est un comité, un peu un gros réseau de changement, que l'équipe de gestion du changement a proposé. On a créé le COCA, c'est le comité dans lequel se retrouve un représentant de chaque faculté et département qui se retrouve pour entendre ce qui se passe du point de vue du projet, poser des questions et surtout être la courroie de transmission qui nous ramène les préoccupations ou qui nous fait voir des choses qu'on pourrait avoir oubliées. (Code 20 : 2-entr-2012-07-17)

Le COCA apparut quelques semaines après le démarrage du projet en janvier 2009. Comme le soulignait Christiane, l'avènement du COCA allait permettre un nouveau mode de fonctionnement pour le PGI et dans la gestion du changement. Le COCA permit de placer l'équipe de gestion du changement en relation avec des personnes plus près des opérations de la gestion académique, ce que ne permettait probablement pas le plan initial du PGI.

Pour le volet académique, en cours, nous avons changé le mode de fonctionnement en créant le comité « COCA » en place d'un réseau du changement. C'est un réseau de personnes plus restreint. Il comporte certaines personnes précises d'unités d'enseignement et de services associées aux processus académiques. (Code 51 : 1-entr-2012-07-05)

La création de cette nouvelle structure devait donc favoriser les échanges entre l'équipe de gestion du changement et les unités académiques. Elle allait également mettre en application une pratique visant une réorganisation du projet et par la même occasion, allait façonner un environnement propice aux échanges entre les membres. En façonnant un environnement spécifique, l'équipe de gestion du changement entendait donner un sens favorisant l'appropriation du changement chez leurs destinataires. Façonner cet environnement propice évoque particulièrement l'énaction qui consiste à créer le sens et à produire une réalité

nouvelle ou différente et dans laquelle les destinataires du message puisent les informations jugées pertinentes pour se forger une appréciation plausible de la situation (Weick, 1995).

L'un des rôles accordés à l'équipe de gestion du changement était celui de mettre en place les réseaux de changement requis par le PGI à travers l'Université. Ces réseaux du changement étaient un élément essentiel à la bonne conduite du projet et l'équipe mit de l'avant diverses pratiques afin d'assurer son bon fonctionnement. Sans ces ajustements, le risque de voir le projet connaître des défaillances était concret et réel. L'équipe s'engagea dans la pratique visant à adapter le discours pour certains gestionnaires qui manifestaient des réticences ou une certaine indifférence à l'égard du projet. Elle a adopté la pratique d'ajuster ses discours en fonction du type d'unité dont faisaient partie les gestionnaires. Dans l'organisation des activités, elle a adopté la pratique de regrouper les gestionnaires selon le type d'unité. Afin d'assurer le fonctionnement du modèle des réseaux du changement, elle a appliqué une pratique menant à des changements dans la représentation des réseaux académiques. Finalement, en implantant un réseau spécifique au volet académique, le COCA, elle adapta la pratique de modifier le réseau du changement alors que se concrétisait la nécessité d'avoir des informations spécifiques pour ce volet. Toutes ces pratiques s'arrimèrent avec le rôle de maintenir les réseaux de changement requis.

4.1.1.3.2 Favoriser l'appropriation du changement à un niveau opérationnel

Les témoignages de Daniel, Claude et Marie ont également permis de constater que, lors du développement du volet académique, les activités de l'équipe de gestion du changement se sont davantage orientées vers le personnel chargé des opérations, soit les TGDE, sans toutefois délaisser les gestionnaires académiques toujours présents dans la structure nommée COCA.

La gestion des dossiers académiques relève de la plus haute importance pour l'organisation et amener un changement important dans les opérations et les tâches des personnes qui en sont responsables allait occasionner de grandes perturbations. Dans l'extrait suivant, Daniel décrit ce contexte où les personnes voient leur environnement bouleversé par le changement du PGI.

C'est des gens qui ont souvent une grande expérience, qui travaillent à l'Université depuis 20, 30 ans, qui sont évidemment très solides et confiants de leurs actions et puis, tout d'un coup, ils perdent cette confiance-là, ils perdent ce sentiment de professionnalisme et ils en veulent à la machine parce ce que c'est un peu à cause de la machine qu'ils se sentent comme ça. Ce qui est difficile aussi pour eux, c'est qu'à un moment donné, ils se trouvent au même niveau que d'autres personnes qui ont moins d'expérience et qui viennent d'arriver et qui dans le fond, ont pris la machine telle qu'elle était. Ça c'est difficile et puis je le comprends et en même temps, cela a eu des retombées positives que je n'aurais pu imaginer, c'est des usagers eux-mêmes qui nous l'ont dit. (Codes 91-92-93 : 2-2012-07-17)

Perte des connaissances acquises au fil d'une longue expérience, perte du statut et de la reconnaissance professionnelle qui en découle, voilà comment peuvent se traduire les appréhensions amenées par le changement. Pour Daniel, cela exprime l'importance de favoriser, pour les usagers, l'appropriation du changement.

Si j'ai quelqu'un qui est au bord de la détresse et qui me dit « moi j'en peux plus et cela n'a pas de bon sens et vous allez me faire mourir », bien ce n'est pas la même chose. Il faut que je trouve les bons outils, les bons éléments pour rassurer cette personne, pour l'écouter, lui donner les éléments. (Code 63 : 2-2012-07-17)

Devant une telle situation, Daniel soulignait la priorité de mettre en place un contexte propice lorsqu'une personne manifeste d'une quelconque manière de la réticence et hésite à faire sien le changement. En utilisant « les bons éléments pour rassurer cette personne », Daniel voulait contribuer à produire la réalité qui l'entoure, donnant un sens désiré au changement et un environnement propice pour que cette personne vienne à se l'approprier.

Claude expliquait par ailleurs sa démarche pour accéder à certaines connaissances en adoptant la pratique d'aller faire de l'observation sur le terrain.

Mets-toi dans la peau de celui qui change et tu vas avoir une autre perspective. Je vais dans les bureaux des TGDE pour voir comment ils travaillent, avec quoi ils travaillent, c'est qui les genres de clients qu'ils desservent, cela à l'air de prendre combien de temps, sont-ils si débordés, sont-ils ci et cela, ça moi je ne peux pas le savoir, je n'ai jamais fait cette job-là. Si je vais les regarder seulement d'un côté d'un projet, je ne le verrai pas. (Code 8 : 5-entr-2012-12-20)

Cet extrait révèle la responsabilité de l'équipe de gestion du changement de mettre en œuvre un environnement favorable pour que les gens s'approprient le changement. Dans son entrevue, Marie témoignait d'une approche différente dans les discours préparés pour les TGDE et ceux s'adressant aux gestionnaires, une pratique qui se traduit dans l'adaptation du discours pour différents types de personnes.

Oui, c'est sûr que c'est différent, les préoccupations ne sont pas les mêmes que si c'est présenté aux TGDE. Ceci étant dit, moi je trouve que, il y en a qui ne les connaissait pas et qui disait « mon dieu quel drôle de groupe, ils ne réagissent pas et tout ça ». Moi au contraire, je ne le voyais pas de la même façon, je trouvais des fois qu'ils pouvaient, admettons la première fois quand on leur a parlé des super utilisateurs, je pense, qu'on en a parlé pendant 45 minutes, une heure, c'est correct là. Mais moi, je ne trouve pas que c'est un groupe si silencieux. C'est sûr que c'est différent que les TGDE, pas la même chose. On est plus à un haut niveau avec le COCA, ce sont des gestionnaires. (Code 15 : 6-entr-2013-02-01)

Pour Marie, la pratique d'adapter les discours pour favoriser une compréhension commune ne fut pas un exercice toujours facile à réaliser. Selon elle, le niveau d'abstraction de certaines notions paraissait difficile à transmettre. Dans cet extrait, elle évoque les efforts qu'elle consentit pour reformuler les informations afin que ses interlocuteurs, les TGDE, aient une compréhension générale de ces notions, sans pour autant qu'elle soit entièrement convaincue du résultat :

C'est que, des fois, de transmettre ce que je sais et des fois je trouve ça tellement abstrait à avoir à parler de telle affaire admettons, puis j'ai l'impression que je parle du chinois pour les gens qui sont devant moi, et ça me stresse. J'essaie de trouver la façon, admettons, de leur mâcher ça et de leur garrocher ça pour qu'ils comprennent, puis je n'ai pas l'impression que j'y réussis tout le temps. Ça, cela va me stresser. (Code 26 : 6-entr-2013-02-01)

Dans ces deux derniers extraits, les caractéristiques associées à l'identité, « qui je suis », à la socialité, à la plausibilité sont particulièrement présentes (Weick, 1995). Marie est connue et, à ses dires, appréciée de l'auditoire. Ce statut confère une dimension plausible à ses propos. L'objectif de Marie était de parvenir à créer un environnement favorable pour que

les personnes aient une perception différente et possiblement propice à l'égard du changement. En d'autres termes, elle « énonce » l'environnement.

Lors des présentations du 21 novembre, Marie avait fait la démonstration d'une séquence d'actions nettement plus simplifiée que dans le processus utilisant les anciens systèmes, soit la consultation des inscriptions d'un étudiant pour un trimestre. Faire la démonstration des améliorations potentielles du nouveau système a donc été une pratique utilisée par l'équipe pour favoriser l'appropriation du changement (Code 18 : 8-SO -2012-11-21-9h). Cette pratique s'arrimait par ailleurs avec l'idée que le changement puisse se justifier par des améliorations futures. Nous avons pu observer les réactions positives de l'assistance après cette démonstration. L'un des objectifs de cette présentation consistait, comme l'a mentionné Marie lors de l'entrevue du 1^{er} février 2013, de rassurer la communauté des utilisateurs du volet académique (Code 7 : 6-entr-2013-02-01). Dans une certaine mesure, cet objectif semblait avoir été atteint, si l'on en juge par la réaction favorable de l'auditoire que nous avons observée et notée dans notre journal de bord.

Marie par ailleurs semblait détenir un certain ascendant sur les TGDE parce que, selon ses dires, elle était très connue dans l'organisation : « Je sens que quand j'explique quelque chose, les gens croient en moi et les gens me le disent beaucoup aussi ». (Code 4 : 6-entr-2013-02-01). Soulignons également la confiance exprimée par les gestionnaires à son égard : « Quand on fait des rencontres avec les TGDE, on me disait, "Marie, t'arrives vraiment à bien leur représenter les changements" » (Code 12 : 6-entr-2013-02-01).

Les processus de fabrication et de diffusion de sens reposent notamment sur l'identité de la personne et sur le caractère social des activités (Weick, 1995). Comment se perçoit la personne au travers ses interactions avec les autres? Marie affirme qu'elle a la confiance des personnes qui forment l'assistance, des TGDE, ainsi que celle de ses gestionnaires. Selon Marie, l'assistance la connaissait très bien et elle était appréciée, ce qui lui laisse croire qu'elle disposait d'une certaine crédibilité auprès des TGDE. Le message qu'elle porte peut être signifiant auprès de ces personnes et le sens du changement qu'elle transmet peut être renforcé par la perception positive de l'auditoire à l'égard de Marie.

Certaines pratiques amenées par l'équipe de gestion du changement, comme la création du groupe des super utilisateurs, ont également permis de favoriser l'appropriation du changement chez les usagers. Les personnes interviewées ont largement témoigné de l'apport bénéfique de cette nouvelle équipe. Ces bénéfices se sont concrétisés dans les aspects opérationnels, comme la possibilité de donner une assistance directe dans les unités. Dans l'extrait qui suit, outre l'apport bénéfique de la création du groupe des super utilisateurs, Daniel relate une autre pratique de l'équipe, soit celle d'avoir formé et accompagné ce groupe de personnes.

On les a formés et accompagnés, tout ça et depuis que c'est en place, on voit le volume de questions et de préoccupations qui rentrent par ce canal est très grand. On avait ciblé les unités où il risquait d'avoir plus de questions possibles et c'est aussi parce que ces gens-là sont des personnes connues, identifiées, sont déjà des ressources pour les employés qui sont dans ces unités et les gestionnaires. (Code 71 : 2-entr-2012-07-17)

Les bénéfices de la venue des super utilisateurs se sont concrétisés dans des aspects moins directement liés aux opérations. Ainsi, Claude soulignait le potentiel de l'apport positif de ces personnes lorsqu'elles retournaient dans leur unité, sans toutefois négliger les efforts à consentir pour parvenir à cette appropriation souhaitée.

On a travaillé fort avec nos super utilisateurs et ils ont fait les projets pilotes les premiers, et eux quand ils retournent dans leur secteur, ils sont positifs. Ils disent tous le même message et c'est ce que l'on leur a dit de dire, « Cela ne sera pas facile, mais c'est faisable, si nous on y arrive et qu'on va s'aider, on va y arriver tous ensemble ». (Code 22 23 : 5-entr-2012-12-20)

Ce niveau de personnes là, et c'est très important parce que pour nous, ça nous prend des modèles comme ça, pour amener une image qui fait en sorte que ce soit plus positif. (Code 24 : 5-entr-2012-12-20)

Par ailleurs, Claude relatait une expérience où une personne exprimait de fortes résistances ou des appréhensions qui semblaient reliées à ses difficultés opérationnelles devant le nouveau système. Claude explique comment ils ont composé avec cette situation un peu tendue, possiblement à leur avantage.

Mais en formation, elle a réalisé les efforts que cela demandait et elle ne s'en attendait pas. Sa perception par rapport aux efforts demandés et au vécu, il y a un effort considérable qu'elle doit faire. Ce n'est pas du monde qui est tout au même niveau, il faut s'y attendre. Tout de suite quand on a vu ça, on a pris un super utilisateur dans la classe et on l'a assis avec, on l'a entouré et on lui a dit « regarde, ce n'est pas si pire que cela », puis on l'a accompagnée étape par étape, on va le vivre avec toi et tout le long de la formation, on ne l'a pas lâchée. C'est sûr que cette personne-là en sortant était un peu plus rassurée, elle avait retrouvé un semblant de sourire. Elle a dû faire un immense effort cette madame-là et au moins elle n'était pas toute seule. Le message qu'on a porté, c'est « on ne vous lâchera pas ». (Codes 19, 20 : 5-entr-2012-12-21)

Allant même au-delà de ce qui est habituellement fait pour d'autres, l'accompagnement de cette personne avec un super utilisateur constitue une pratique adoptée en vue de créer un environnement favorable pour qu'elle en vienne à s'approprier le changement. Ayant pris en charge la situation de cette personne, Claude a également œuvré à la création de cet environnement propice et à le diffuser chez les autres personnes. La portée du message « On ne vous lâchera pas » peut être signifiante pour la personne qui manifestait ces réticences ou ces appréhensions, elle pourrait également l'être pour l'ensemble des personnes présentes. En d'autres termes, le discours exprimant le soutien de l'équipe et le recours à l'assistance immédiate pour une personne qui a des difficultés pourrait avoir eu un certain impact chez l'auditoire.

Soulignons que les activités de formation de l'équipe s'inscrivent dans un rôle qui n'avait pas été explicitement prescrit dans la documentation du PGI. Le *Manuel d'organisation du projet* (doc-1) prévoyait une équipe spécifique à la formation. Ce constat sera développé ultérieurement dans la section consacrée à la discussion.

4.1.1.3.3 Conclusion sur les discours et les pratiques favorisant l'appropriation du changement

La volonté d'amener les personnes à s'approprier le changement caractérisa les activités de l'équipe de gestion du changement, et ce, tant chez les gestionnaires que chez les personnes œuvrant dans les opérations de la gestion académique¹⁴.

Selon nous, ces activités de l'équipe étaient fondamentales pour la conduite du projet puisque les modes de fonctionnement accordaient aux gestionnaires le rôle de faire circuler les informations sur le PGI dans leur unité respective. Un gestionnaire qui ne fait pas sien le changement risquait de court-circuiter les informations vers les personnes de son unité, occasionnant des difficultés importantes pour la conduite du projet. Avec une approche personnalisée, l'équipe mit en application la pratique d'adapter ses discours pour que les gestionnaires amènent les informations vers le personnel de leur unité et qu'il en vient à s'approprier le changement. Comme les champs d'intérêt et les questions des membres des unités de service étaient différents de ceux des unités académiques, l'équipe adapta ses discours en conséquence. La distinction entre les types d'unités amena l'équipe à mettre en application la pratique de créer des groupes de travail distincts selon l'unité à laquelle appartenaient les gestionnaires.

Les entrevues ont également permis de faire ressortir deux pratiques reliées à des ajustements importants. Premièrement, l'équipe apporta des modifications dans la composition des membres des réseaux du changement des unités académiques et deuxièmement, elle a amené la création d'un réseau de changement spécifique pour ce volet, le COCA. Ces pratiques ont été mises en application pour assurer les processus d'échanges d'information avec leurs interlocuteurs. Elles vinrent redéfinir les modes de fonctionnement du PGI et allèrent créer un environnement favorisant l'appropriation du changement.

Certains extraits des entrevues ont souligné diverses pratiques sollicitées alors que l'équipe de gestion du changement œuvrait avec des personnes de niveau opérationnel. La mise en

¹⁴ L'annexe 4 répertorie les discours utilisés et les pratiques mises de l'avant pour favoriser l'appropriation du changement.

œuvre du PGI allait occasionner d'importants impacts sur l'organisation du travail. Les opérations utiles à la réalisation des tâches quotidiennes allaient être différentes avec le nouveau système. Aussi, l'équipe mit en application diverses pratiques qui allaient créer un environnement favorable à ce que les personnes en viennent à s'approprier le changement. La pratique de faire de l'observation en milieu de travail avait notamment pour objectif d'identifier les répercussions de ces changements chez les TGDE. Elle permit à l'équipe d'avoir une idée des opérations quotidiennes avec les systèmes qui allaient être remplacés. Les personnes formant le groupe des TGDE disposaient d'une large expérience dans ces opérations et l'équipe de gestion du changement se devait d'adapter son discours pour tenter d'obtenir une compréhension commune de notions complexes rattachées au nouveau système. Une autre pratique qui fut mise en application fut de faire des démonstrations auprès de ces personnes qui permirent de présenter certaines opérations dans le nouveau système, soulignant l'aisance que procure le nouvel environnement de travail. La création du groupe des super utilisateurs fut également une pratique qui alla favoriser l'appropriation du changement chez les usagers. Les personnes formant ce groupe œuvraient dans diverses unités et constituaient une ressource accessible à tous les usagers. L'équipe s'est également engagée dans des pratiques associées à la formation des usagers.

Ces formes de discours employées et les pratiques mises en place permirent la création d'un environnement apte à influencer favorablement la perception sur le changement qu'avaient les personnes. En ce sens, l'équipe voulait amener un environnement propice à ce que les personnes s'approprient le changement.

4.1.2 Sources de la stratégie de gestion du changement

4.1.2.1 Mise en contexte

Certes, le talent, l'expérience et les connaissances des membres de l'équipe de gestion du changement sont des éléments à considérer pour mener à bien le mandat qui leur a été octroyé. Toutefois, on peut se demander sur quelles bases reposent les discours utilisés et les pratiques mises de l'avant formant un sens pour amener le changement. En d'autres termes, quels seraient les éléments sur lesquels s'appuie la stratégie de gestion du changement telle

que préconisée par les membres de l'équipe et comment cette stratégie oriente-t-elle la façon de mener le changement? Dans cette section, nous démontrons que les discours et les pratiques peuvent s'arrimer avec les énoncés décrivant les actifs et les enjeux de la gestion du changement qui se retrouvent dans la démarche de gestion élaborée dans le document *Stratégies préliminaires de gestion du changement* (doc-2). Puis, nous relèverons certains ajustements qu'a dû apporter l'équipe pour répondre à des conditions changeantes ou à des situations qui n'avaient pas été nécessairement prévues.

Ces relations démontrées permettront de vérifier dans quelle mesure les discours et les pratiques de l'équipe de gestion du changement s'accordent avec la stratégie préliminaire présentée dans le guide et comment les nouvelles réalités ou les situations imprévues allaient amener l'usage de discours et l'adoption de pratiques apportant des ajustements à cette stratégie. Ainsi, les processus d'application des stratégies de gestion du changement peuvent être représentés selon la figure suivante.

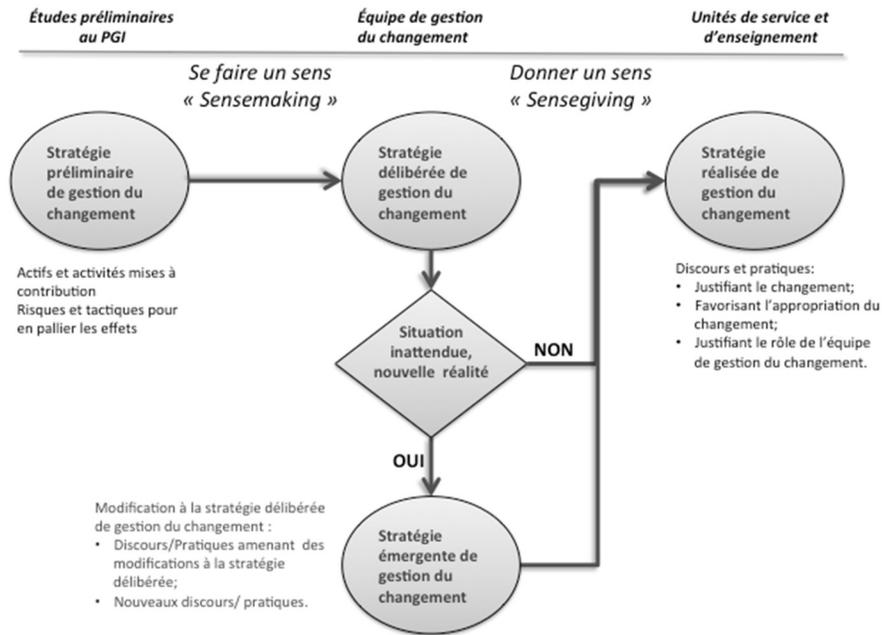


Figure 4-8 : Sources et application de la stratégie de gestion du changement dans une perspective de diffusion de sens.

4.1.2.2 Sources et fondement d'une stratégie délibérée

4.1.2.2.1 Survol de l'étude produite préalablement au démarrage du projet PGI

Élaborée au cours de l'automne 2008, l'analyse de l'ouverture au changement avait pour objet « d'articuler une évaluation des capacités de l'organisation à conduire les changements par l'implantation du PGI avec succès » (doc-2, p. 6). Rappelons que l'évaluation globale moyenne obtenue par l'Université à la suite de cette analyse fut de 51 %, présentant, selon les critères établis par la méthodologie utilisée par la firme-conseil, un écart significatif et un risque moyen dans l'ensemble¹⁵. Les dimensions « leadership du changement », « potentiel d'adoption du changement » et « condition du changement » étaient considérées à risques élevés, ce qui selon les auteurs « renforce l'importance de la gestion du changement comme facteur-clé de succès et la nécessité d'un plan d'action face aux enjeux soulevés » (doc-2, p. 8).

L'analyse, menée par une firme-conseil, permet également d'obtenir un portrait factuel des actifs (les avantages) contribuant au succès du projet ainsi que des enjeux (les risques) qui pourraient faire obstacle. Le tableau suivant présente les tactiques à développer pour mettre à contribution les actifs et pour limiter la portée des risques identifiés dans l'analyse préliminaire de l'ouverture au changement.

Tableau 4.1 : Mise à contribution des actifs identifiés et tactiques visant à mitiger les risques.

| Actifs | Tactiques |
|--|--|
| Positionnement dans le cadre des priorités de l'Université et du <i>Livre Blanc</i> et potentiel de légitimité claire du projet. | Ces actifs permettront la mise en place d'une campagne d'image de marque pendant la phase Démarrage du projet. |
| Potentiel d'avantages importants liés à l'intégration des systèmes et à la standardisation des processus. | Le potentiel d'avantages liés à l'intégration du PGI permettra d'accroître le niveau d'adoption au changement. Une description des avantages liés à l'intégration du PGI sera faite pour chaque clientèle. |

¹⁵ Voir la page 8.

| | |
|---|--|
| Comités décisionnels mis en place. | Le modèle de gouvernance du projet qui sera mis en place décrira clairement les rôles de chaque comité décisionnel et leur mode de fonctionnement. |
| Étendue organisationnelle claire. | Une étendue organisationnelle claire permet la mise en place du réseau du changement et du modèle de gouvernance PGI. |
| Véhicule de communication au sein de l'Université. | Les nombreux véhicules de communication disponibles seront utilisés pour faire la diffusion des communications du projet. |
| Risques | Tactiques |
| Envergure du changement et appréciation du niveau de défi. | L'établissement du réseau de changement permettra la conduite du changement en fonction des réalités propres à chaque unité. Personnalisation de la démarche de changement pour chaque grande clientèle (Faculté, services, etc.). |
| Autorité et responsabilité envers le PGI | L'embauche de chargés de projet de l'Université pour chaque domaine d'implantation (Finances, Recherche, Ressources humaines, Académique) clarifiera l'autorité et la responsabilité envers le PGI au sein de l'équipe de projet. |
| Perception « implicite » du projet | Mise en place d'une campagne de marque pendant la phase « Démarche » du projet. |
| Enjeux financiers de l'Université | Le modèle de gouvernance qui sera mis en place assurera un suivi rigoureux des budgets. |
| Représentation académique au sein des comités décisionnels | L'équipe de gestion du changement recommande la présence d'un doyen d'une grande Faculté au sein du comité directeur ainsi que la présence d'un vice-doyen ou d'un professeur au sein du comité d'implantation. |
| Capacité de déployer des ressources de l'Université dédiées au projet | Le cadre des Ressources humaines proposé permettra à l'Université de déployer des ressources dédiées tout en minimisant les impacts sur les opérations quotidiennes de l'Université. |
| Degré de priorité accordé au PGI | L'établissement et l'animation du réseau de changement permettront la mise en place des conditions pour accroître le degré de priorité accordé au PGI. |
| Gestion des communications et le cycle d'approbation | Pour mitiger ce risque, l'équipe de gestion de changement développera un plan de communication qui distinguera 3 cycles d'approbation des communications, selon le niveau de message à diffuser, soit : Stratégique, Tactique et Opérationnel. * Les communications stratégiques ont des incidences politiques sur les parties prenantes externes ou sur l'ensemble de la communauté universitaire; * Les communications tactiques sont en lien avec les grandes orientations du projet, les échéanciers et composantes clés de la solution. * Les communications opérationnelles visent à émettre des informations fonctionnelles ou techniques à une partie prenante précise, sans incidence majeure sur les risques du projet. |
| Départ à la retraite/Pertes de connaissances | En collaboration avec la DGRH, mise en place d'un plan de transition de la main d'œuvre pour identifier pro activement les besoins et les mouvements d'employés. |

| | |
|---|---|
| Long échéancier | La diffusion des communications à point en ligne avec le plan de changement. La promotion des gains à court terme en mettant l'emphase sur les bénéfices associés à l'amélioration des processus qui ne nécessitent pas l'intégration de la technologie. Organisation d'événements de reconnaissance publique autour des premières réalisations du projet. |
| Parties prenantes externes au projet | Les messages clés en lien avec les préoccupations potentielles des parties prenantes externes seront définis pro activement dans le plan de communication qui sera mis en place lors de la phase de Démarrage. Par exemple, la justification des investissements requis pour faire l'implantation du PGI. |
| Potentiel élevé de résistance au changement | Les processus d'adoption du changement proposé dans la démarche seront itératifs afin d'assurer un accompagnement continu des parties prenantes. La diffusion de séminaires sur la dimension humaine du changement. |

Source : *Stratégie préliminaire de gestion du changement*, Progiciel de gestion universitaire, U. de Montréal, 2009, à la page 16.

En résumé, cette étude, entreprise et produite avant le démarrage formel des activités du projet dans les diverses unités en janvier 2009, présente ce sur quoi l'Université devrait bâtir sa stratégie du changement et ce sur quoi elle devrait consacrer des efforts pour en limiter ou en atténuer les risques.

Selon nous, l'étude en question constitue l'un des fondements des discours et des pratiques de l'équipe de gestion du changement pour justifier le changement et favoriser son appropriation auprès des personnes. L'analyse des diverses données permet d'établir une relation entre ces énoncés avec les discours et les pratiques de l'équipe. Pour ce faire, nous avons répertorié les extraits des entrevues, des séances d'observation et de la documentation qui s'arriment avec les énoncés identifiés dans le tableau 4.1 pour mettre à contribution les actifs ou ceux qui s'arriment avec les tactiques permettant de mitiger les risques identifiés. Les relations viendront mettre en évidence une stratégie planifiée et appliquée par l'équipe de gestion du changement¹⁶.

¹⁶ L'annexe 5 présente le tableau des discours et des pratiques utilisés pour mettre à contribution les actifs et pallier les risques identifiés dans le document *Stratégie préliminaire de gestion du changement*.

4.1.2.2.2 Les discours et les pratiques formant une stratégie basée sur les actifs mis à contribution

L'analyse produite avant le début du projet en 2008 a dégagé cinq énoncés qualifiés d'actifs et qui peuvent être mis à contribution dans la démarche de gestion du changement. Un énoncé tactique est associé à chacun de ces actifs. Nous démontrons ici la relation entre ces actifs et leurs énoncés avec les diverses pratiques et discours de l'équipe de gestion du changement du PGI.

4.1.2.2.2.1 Le positionnement du projet PGI dans le cadre des priorités de l'Université et le potentiel de légitimité claire du projet

Le premier énoncé est celui du positionnement du projet PGI dans le cadre des priorités de l'Université et le potentiel de légitimité claire du projet. Pour les rédacteurs du document, ces actifs permettront la mise en place d'une campagne d'image de marque pendant la phase de démarrage du projet. Toujours selon les rédacteurs, cette stratégie repose sur trois constats. Premièrement, la légitimité du projet est un levier qui doit être utilisé. Deuxièmement, il y a un lien clair entre l'énoncé du *Livre Blanc* et le PGI et ce lien peut servir d'argumentaire pour promouvoir la légitimité du projet auprès des clientèles touchées par le changement. Finalement, la vision est claire en termes de besoin de changement et de remplacement des systèmes de gestion (doc-2, p. 8).

Ainsi, les divers moyens utilisés par l'équipe de gestion du changement pour justifier le changement en soulignant le caractère vétuste des systèmes de gestion en place s'arriment avec cette vision claire en termes de besoin de changement. Divers extraits des entrevues mettent en évidence des discours affirmant la précarité de ces systèmes ainsi que l'incapacité d'obtenir de nouvelles fonctions nécessaires aux besoins d'une nouvelle réalité. À ce titre, soulignons les propos de Michèle lorsqu'elle évoqua les problèmes découlant de la nature archaïque des systèmes (Code 10 : 4-entr-2012-08-20) et les propos similaires du vice-recteur adjoint aux affaires académiques lors de la séance du 21 novembre 2012 devant les TGDE (Code 2 : 8-SO -2012-11-21-9h).

Cette légitimité claire de changement est appuyée par l'ensemble des discours et des pratiques justifiant le changement en raison de la vétusté des systèmes à remplacer, en raison de la position non concurrentielle de l'organisation si ces systèmes ne sont pas remplacés et en raison de l'amélioration de la performance des individus et de l'organisation s'ils le sont. On peut donc affirmer que ces discours et ces pratiques s'appuyant sur la décision de mener le changement et le justifiant en raison de la situation qui prévalait avant l'avènement du PGI reposent sur une stratégie préalablement élaborée dans la documentation. Ces représentations viendraient appuyer la légitimité claire du projet en termes de besoin de changement et de remplacement des systèmes de gestion. Ce levier a été utilisé pour que les personnes de l'organisation deviennent aptes à souscrire à l'idée voulant que le changement soit nécessaire.

Nous ne pouvons toutefois pas mettre en évidence le lien clair entre le *Livre Blanc* et le PGI, tel qu'énoncé dans la stratégie préliminaire de gestion du changement. Aucune donnée des verbatim ne vient appuyer cet énoncé. Tout au plus, ce lien est évoqué dans les présentations électroniques qui étaient utilisées lors des rencontres d'information au début du projet (doc-4) dans les bulletins Synchro-Express (doc-10.1 et 10.2) et sur le site Web « *Momentum* » (doc-9), lequel présente les trois grands projets annoncés dans le *Livre Blanc*.

4.1.2.2.2 Le potentiel d'avantages importants liés à l'intégration des systèmes et à la standardisation des processus

Le second actif énoncé dans le document portant sur la stratégie préliminaire de changement est celui portant sur le potentiel d'avantages importants liés à l'intégration des systèmes et à la standardisation des processus. Il s'agissait donc de justifier le projet PGI en évoquant les bénéfices de disposer de données intégrées, fiables et accessibles en temps réel. Les rédacteurs de la stratégie préliminaire soulignent que ces actifs « permettront d'accroître le niveau d'adoption au changement » (doc-2, p 16). Pour ce faire, ils proposent de faire une description des avantages liés à l'intégration du PGI pour chaque clientèle.

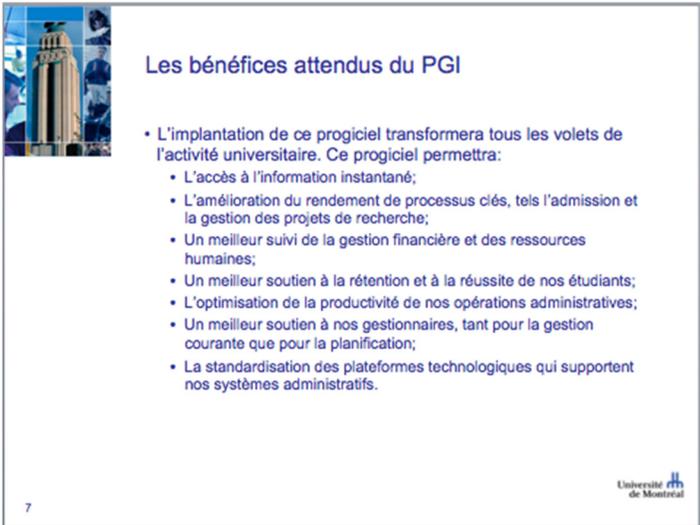
C'est donc dire que l'équipe de gestion du changement devait justifier le changement en soulignant les avantages futurs du PGI par le biais de discours et de pratiques suggérant les impacts bénéfiques pour l'organisation ou pour certaines personnes en particulier. Comme

nous l'avons présenté auparavant, nous retrouvons ces arguments à la fois dans les entrevues, dans les présentations électroniques et dans les discours observés lors des séances d'observation. Rappelons les propos de Marie, lors de sa présentation faite aux TGDE.

Vous allez être fonctionnelles rapidement et performantes à plus ou moins long terme. Les premiers bénéfices que nous avons identifiés, vous allez les voir rapidement et vous allez en découvrir d'autres au fil du temps. (Code 19 : 8-SO -2012-11-27-9h)

Ce propos soulignait les bénéfices que les TGDE allaient découvrir rapidement, à court terme. Ce sont des bénéfices rattachés aux opérations courantes qui sont évoqués.

Dans les présentations électroniques utilisées en début de projet, les bénéfices annoncés étaient davantage rattachés à l'ensemble des activités de l'organisation. L'extrait de l'entrevue de Michèle et utilisé précédemment témoigne de cette volonté de présenter le PGI comme une solution tournée vers un avenir prometteur, « nous sommes là pour aider l'organisation à aller mieux dans le futur » (Code 10 : 4-entr-2012-08-20). Ces bénéfices futurs et l'importance organisationnelle du projet furent pareillement soulignés lors d'une rencontre avec les gestionnaires (1-SO -2012-04-18). Mentionnons également la présentation du vice-recteur soulignant les bénéfices attendus par l'organisation avec l'implantation du PGI (doc-4).



Les bénéfices attendus du PGI

- L'implantation de ce progiciel transformera tous les volets de l'activité universitaire. Ce progiciel permettra:
 - L'accès à l'information instantané;
 - L'amélioration du rendement de processus clés, tels l'admission et la gestion des projets de recherche;
 - Un meilleur suivi de la gestion financière et des ressources humaines;
 - Un meilleur soutien à la rétention et à la réussite de nos étudiants;
 - L'optimisation de la productivité de nos opérations administratives;
 - Un meilleur soutien à nos gestionnaires, tant pour la gestion courante que pour la planification;
 - La standardisation des plateformes technologiques qui supportent nos systèmes administratifs.

7

Université de Montréal

Figure 4-9 : Écran 7 de la présentation du vice-recteur exposant les bénéfices que tirera l'Université donnant suite à l'implantation du PGI.

Soulignons finalement la démonstration sur les nouvelles fonctions faite par Marie (Code 7 : 6-entr-2103-2-01). Marie vint, par cette pratique, présenter des opérations se déroulant dans la même interface alors qu'auparavant la même tâche requérait l'ouverture de systèmes d'information distincts.

Nous avançons l'idée que ce potentiel d'avantages importants liés à l'intégration des systèmes et à la standardisation des processus et présenté dans la stratégie préliminaire fut un des actifs sur lequel s'est appuyée l'équipe de gestion du changement. Les formes de discours et les pratiques déployées par l'équipe de gestion du changement s'arriment avec la probable vision d'un meilleur futur, suggérant aux acteurs de l'organisation d'adopter l'idée voulant que le changement soit bénéfique pour la gestion des activités de l'organisation.

4.1.2.2.2.3 L'étendue organisationnelle claire

L'étendue organisationnelle claire, quatrième actif identifié dans la stratégie préliminaire, concerne l'organisation fonctionnelle du PGI. Il est bien difficile de saisir ce qu'exprime exactement cet énoncé sur l'étendue organisationnelle claire et les rédacteurs ne fournissent pas de définition précise dans la documentation. Ils soulignent toutefois que cette étendue organisationnelle claire « permet la mise en place du réseau du changement et du modèle de gouvernance PGI » (doc-2, p. 16). On peut donc avancer que cette étendue organisationnelle claire exprimerait l'idée que les acteurs de l'organisation ont une bonne appréciation de la portée du projet qui se manifesterait sur l'ensemble des activités de l'organisation. Partant, la mise en place du réseau du changement et du modèle de gouvernance du projet aurait été facilitée par cette juste appréciation de la portée du projet. Signalons que « la mise en place du réseau du changement » est l'un des rôles énoncés dans le *Manuel d'organisation du projet* (doc-1, p. 14).

Les données collectées ne permettent toutefois pas de relier directement une activité de l'équipe de gestion du changement avec cet énoncé. Nulle part, les membres de l'équipe n'ont

révélé des objections ou des commentaires sur la mise en place du réseau du changement et au modèle de gouvernance.

4.1.2.2.4 Les véhicules de communication au sein de l'Université

Comme dernier actif, les auteurs de la stratégie préliminaire identifient les nombreux véhicules de communication disponibles à l'Université et qui seront utilisés pour faire la diffusion des communications du projet. Selon nous, cet actif concerne principalement le média davantage que les messages et le contenu qui sont diffusés. L'important rôle assumé par l'équipe de gestion du changement dans les communications sera traité plus loin puisque selon les rédacteurs de la stratégie préliminaire, « la gestion des communications et le cycle d'approbation » constituait l'un des risques à considérer dans la réussite du projet.

4.1.2.2.3 Les discours et les pratiques formant une stratégie basée sur les risques à circonscrire ou à atténuer

Pour ce qui est des risques identifiés, l'analyse factuelle a dégagé douze énoncés, lesquels sont accompagnés de moyens pour en atténuer les effets. Tout comme pour les actifs, nous démontrerons la relation entre les actions ou tactiques accompagnant les risques énoncés avec les discours et les pratiques de l'équipe de gestion du changement. Notons que parmi ces risques énoncés dans la documentation et reprise au tableau 4.1, certains ne seront pas considérés dans l'analyse. Aucune donnée ne vient démontrer une quelconque activité de l'équipe de gestion du changement dans le contrôle de ces risques¹⁷.

4.1.2.2.3.1 L'envergure du changement et l'appréciation du niveau de défi

¹⁷ Le tableau 4.1 reprend l'ensemble des énoncés rattachés aux actifs et aux risques identifiés dans l'analyse préliminaire. Les données dont nous disposons ne permettent pas d'établir de relation avec les risques suivants; l'autorité et la responsabilité envers le projet, les enjeux financiers de l'Université, la représentation académique au sein des comités décisionnels d'implantation, la capacité de déployer des ressources de l'Université dédiées au projet ainsi que le départ à la retraite et à la perte de connaissance ne seront pas abordés.

En ce qui concerne le risque rattaché à la représentation académique au sein des comités décisionnels d'implantation, il faut souligner que ce risque se présentait à la phase préliminaire au PGI alors que ces comités décisionnels étaient actifs lors des études portant sur la faisabilité et sur les analyses présentées dans le *Manuel d'organisation de projet*. L'équipe de gestion du changement n'était pas impliquée dans ces études préliminaires.

Le premier des risques identifiés est celui de l'envergure du changement et le défi qu'il pose à l'organisation. Pour les rédacteurs de l'étude sur la stratégie préliminaire, l'établissement du réseau de changement allait permettre la conduite du changement en fonction des réalités propres à chaque unité. Les risques identifiés se traduisent ainsi : « les difficultés qui seront vécues lors de l'implantation ne sont pas comprises de manière consistante à travers la communauté universitaire » et « de fortes résistances au changement sont à anticiper, surtout du côté des facultés, tant en raison de l'envergure à venir que des caractéristiques des clientèles visées par le changement » (doc-2, p. 10 et 11). La composante « réseau du changement » est donc des plus importantes pour la conduite du changement et ce sont les gestionnaires, actifs au sein de ces réseaux, qui doivent transmettre les informations vers leurs unités.

Parmi les pratiques mises en place par l'équipe de gestion du changement figurent celles où elle a remodelé les modes de fonctionnement du PGI. Nous estimons que les modifications dans la représentation des réseaux du changement des unités académiques et qui menèrent au remplacement du professeur par un membre de l'administration traduisent une pratique qui venait pallier les risques identifiés dans l'appréciation du niveau de défi. L'équipe allait avoir accès à un interlocuteur capable de donner et de transmettre des informations dans l'unité. Les personnes mises en place au début du projet étaient des professeurs de l'unité et l'équipe de gestion du changement parvint à la conclusion que c'était davantage une personne de l'administration qui devait assumer ce rôle au sein du réseau du changement (code 33 : 3-entr-2012-07-26).

Les fortes résistances au changement anticipées du côté des facultés furent des éléments pris en considération dans l'organisation du projet PGI, notamment lorsque l'équipe a décidé de constituer des groupes distincts pour les membres des unités de services et pour ceux des unités académiques. Les données révèlent les particularités des rencontres avec les unités académiques, où selon les témoignages, une dynamique différente avait été perçue dans les échanges et les discussions (Code 52 : 1-entr-2012-07-05; Code 66 : 2-entr-2012-07-17; Code 38 : 4-entr-2012-08-20; doc-4).

L'équipe de gestion du changement devait également limiter chez les gestionnaires les effets d'une appréciation lacunaire des efforts à consentir dans la démarche d'implantation du projet. Rappelons les propos de Michèle soulignant un leadership déficient et un désintérêt chez certains gestionnaires ou encore les conflits politiques à l'intérieur de l'unité (Codes annotés 24 et 27 : 3-entr-2012-07-26). C'est ainsi que Daniel témoignait de l'importance de cette stratégie pour le projet.

Le gestionnaire ou la personne qui est notre interlocuteur ne fait pas ce chemin-là, c'est certain que c'est plus difficile pour les employés de le faire, même si certains employés le font très bien de leur côté, pour que cela soit un monde idéal, il faut que tout le monde accepte de jouer le jeu. (Code 50 : 2-entr-2012-07-17)

Ainsi, l'équipe de gestion du changement a su adapter la démarche en gestion du changement au regard du risque relié à l'envergure du changement et l'appréciation du niveau de défi chez les membres du réseau du changement, un risque qui se traduit par une appréciation tenue des efforts de certains gestionnaires et par un positionnement inadéquat de personnes dans les réseaux du changement rattachés au volet académique.

Cette pratique de l'équipe de gestion du changement peut donc être reliée avec l'énoncé de l'étude sur la stratégie préliminaire visant à établir un réseau du changement en fonction des réalités propres à chaque unité.

4.1.2.2.3.2 La perception « implicite » du projet

Le troisième risque concerne ce que les auteurs des études préliminaires qualifient comme « le caractère implicite » de la perception des acteurs organisationnels à l'égard du projet. Toujours selon les rédacteurs de l'étude, ce caractère implicite « s'inscrit au sein des Facultés et autres parties prenantes notamment en raison de la tentative passée de démarrer un projet similaire (PIGE) et du scepticisme entretenu par rapport aux initiatives à caractère technologique ou administratif », d'où « l'importance de développer une image de marque positive du projet, non technologique ». (doc-2, p. 9) Pour pallier ce risque, les auteurs suggèrent la mise en place d'une campagne de marque pendant la phase « Démarrage » du projet. En résumé, le risque découlait d'une perception qu'auraient eue les personnes à

l'égard des expériences semblables passées à l'Université. Selon les auteurs de l'analyse, cette perception occasionnerait, chez ces personnes, un certain scepticisme quant à la réussite du PGI.

L'équipe de gestion du changement allait donc s'engager dans des discours qui viennent repositionner l'impact généralisé du projet afin d'éviter, chez les acteurs organisationnels, une perception limitée à son caractère technologique. Pour démontrer le lien entre les activités de l'équipe de gestion de changement et les actions prévues dans la stratégie préliminaire, nous rappelons l'extrait dans lequel Michèle évoque l'utilisation de l'image de l'Airbus pour expliquer les répercussions du déploiement du PGI, tout en leur rappelant l'objectif et le rôle de l'équipe de gestion du changement pour préparer l'organisation au changement. (Code 28 : 4-entr-2012-08-20)

On n'allait pas préparer la piste pour eux parce que, nous on n'avait pas la fine connaissance de chaque unité. Par contre, on savait c'est quoi qui s'en venait, on savait c'est quoi les impacts et on pouvait travailler en collaboration avec eux pour les aider. (Code 30 : 4-entr-2012-08-20)

Ces extraits révèlent les impacts généraux qu'allait avoir l'arrivée du PGI en utilisant l'analogie d'équipements et de pistes non adaptés à l'arrivée d'un avion de nouvelle génération. Ce n'est pas l'avion qui est si important autant que l'environnement qui doit être adapté. Par analogie, ce n'est pas tant la technologie qui est importante autant que les répercussions qu'elle occasionnera dans l'environnement de l'organisation. De plus, Michèle mentionnait qu'ils ont distribué une image de l'avion pour mettre davantage d'insistance sur ce message (doc-11).

Nous pouvons également souligner les énoncés utilisés au début du projet dans les présentations du vice-recteur, lesquels présentent l'étendue du projet et les raisons expliquant pourquoi il faut changer les anciens systèmes (doc-4).

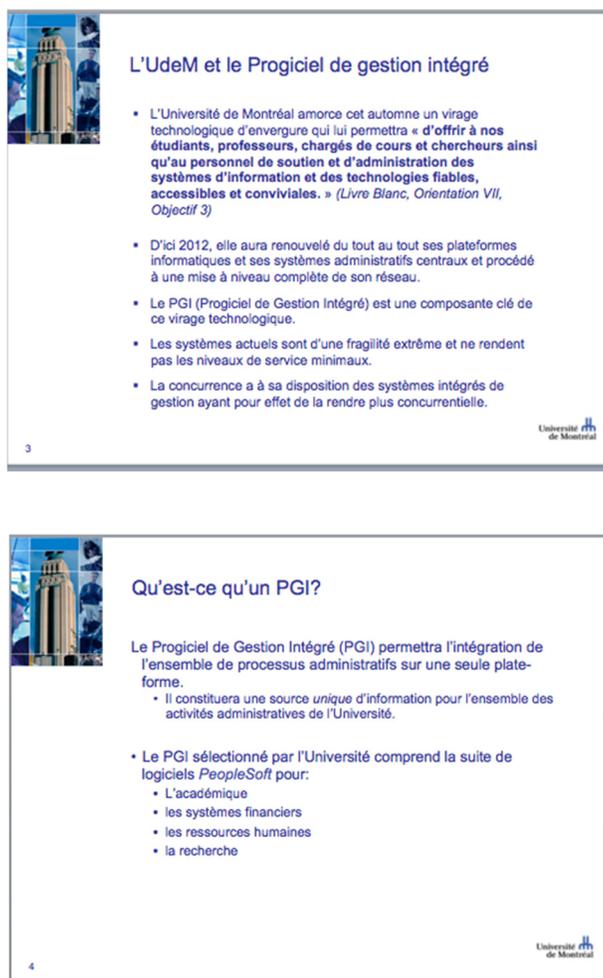


Figure 4-10 : Écrans 3 et 4 de la présentation du vice-recteur dans lesquels est énoncée la portée générale du changement.

Les efforts consentis pour repositionner cette perception implicite se sont également manifestés dès les premières rencontres avec les gestionnaires de l'organisation. Le discours est repris à la fois dans les premières publications du bulletin Synchro-Express (Doc 10.1 et doc.10.2) ainsi que sur le site Internet du projet (doc-9).

Selon nous, la présentation préparée par l'équipe pour le vice-recteur et utilisée lors du démarrage du projet trouve appui dans les actions suggérées dans l'étude sur la stratégie préliminaire, en ce sens qu'elle expose l'envergure du projet dans une dimension nettement plus étendue que celle strictement technologique.

De plus, les énoncés de cette présentation viennent également préciser l'envergure et les impacts majeurs de l'avènement du PGI, ayant des répercussions sur l'ensemble des activités de l'organisation. Comme en témoignait Michèle, « l'organisation allait être ébranlée » (Code 5 : 3-entr-2012-07-26).

4.1.2.2.3.3 Le degré de priorité accordé au PGI

Les auteurs de l'étude préliminaire énoncent que le degré de priorité accordé au PGI dans l'organisation pouvait constituer un risque à la bonne conduite du changement. Pour en pallier les effets, ils avancent que le maintien des activités de ce réseau du changement permettra la mise en place des conditions pour en accroître le degré de priorisation. Toujours selon ces rédacteurs, le risque se concrétiserait notamment dans l'inexpérience de certains gestionnaires dans l'accompagnement de leurs employés dans la conduite d'un changement d'envergure.

La composante des réseaux du changement était des plus importantes pour la conduite du changement dans l'organisation. C'est au gestionnaire qu'il revient d'amener les informations vers les membres de son unité, ce qui à la lumière de certains témoignages, n'a pas semblé toujours aisé à réaliser. Nous avons retenu quelques témoignages révélant des situations pour lesquelles il s'est avéré particulièrement difficile de maintenir ces processus avec les réseaux du changement. Les données révèlent des problèmes de leadership (Codes 24 et 27 : 3-entr-2012-07-26), des situations pour lesquelles les modes opératoires étaient inadéquats (Codes 32 et 33 : 3-entr-2012-07-26) ou encore un certain désintérêt pour le projet avait été constaté (Code 24 : 3-entr-2012-07-26).

Une pratique qui a été mise en application par l'équipe de gestion du changement pour assurer ce mode opératoire fut de remplacer le délégué facultaire qui avait été initialement nommé dans les réseaux du changement académique. Ce fut le directeur administratif de l'unité qui allait prendre place dans le réseau du changement. Cette pratique allait repositionner des liens de communication dans les unités académiques (Code 33 : 3-entr-2012-07-26).

D'autres pratiques, telles la création d'un groupe de super utilisateurs ou encore la création du COCA, mettent en évidence les activités de l'équipe de gestion du changement dans l'animation et le maintien des activités du réseau du changement, conformément aux suggestions énoncées dans la *Stratégie préliminaire de gestion du changement* (doc-2). Si ces pratiques peuvent s'arrimer avec ce degré de priorité accordé au projet, l'on doit également les considérer comme des ajustements importants aux énoncés prévus dans la stratégie préliminaire. À cet égard, la création du COCA et du groupe des super utilisateurs sera traitée ultérieurement¹⁸.

4.1.2.2.3.4 La gestion des communications et le cycle d'approbation

Le huitième risque consiste essentiellement à assurer la cohérence dans les communications émises ou produites au sujet du projet PGI. Les rédacteurs suggèrent que l'équipe de gestion de changement développera un plan de communication qui distinguera trois cycles d'approbation des communications, selon le niveau de message à diffuser, soit : Stratégique, Tactique et Opérationnel (doc-3, p. 10).

Devant l'envergure et la portée du projet PGI, le volet des communications revêt une importance capitale. La gestion des communications est l'un des rôles prescrits spécifiquement dans la documentation du PGI et elle est l'un de ceux décrits dans la théorie.

En fait, l'équipe de gestion du changement travaillait avec tous les intervenants et parties prenantes. Dans le fond, ce qui est arrivé, le message avait été développé carrément en collaboration avec celui qui allait le transmettre, lui-même avait ses propres idées, ses propres images à transmettre, mais l'équipe de gestion du changement s'est tout de même penchée sur le message à transmettre pour s'assurer qu'il correspond à l'idée et aux objectifs du projet. (Code 14 : 4-entr-2012-08-20)

À cet égard, l'apport de cette équipe pour développer le message diffusé lors de la tournée du vice-recteur met en évidence l'importance de ce rôle, soit d'assurer la coordination du volet des communications (doc-2, p. 14). Plus précisément, elle devait s'assurer que les messages utilisés lors de cette tournée sont au diapason d'une stratégie délibérée de gestion

¹⁸ Voir les sous-sections 4.1.2.3.3, page 128 et 4.1.2.3.6, page 134.

du changement, et comme le souligna Michèle, « pour s'assurer qu'il correspond à l'idée et aux objectifs du projet » (Code 14 : 4-entr-2012-08-20). Ces pratiques se sont concrétisées également dans la préparation des messages diffusés par la haute direction (doc-6), ceux publiés sur le site Web du PGI (doc-9), dans le Bulletin Synchro Express (doc-10.1 et doc-10.2) ou lors du montage des présentations électroniques utilisées lors des séances de formation (doc-5, doc-6 et doc-7).

Certains extraits retenus des entrevues viennent corroborer le rôle de l'équipe de gestion du changement dans la coordination des communications, notamment dans l'élaboration du message transmis en introduction par des membres de la haute direction et de la conformité de leur discours avec une stratégie visant à justifier la décision de mener le changement. Par exemple, Daniel soulignait l'importance des activités de l'équipe quant à la préparation des communications reliées au PGI.

En même temps, il faut être là beaucoup pour justement pour voir venir les situations, pour préparer le matériel requis, pour organiser les rencontres, pour faire ressortir les enjeux qu'ils n'auraient pas vu eux-mêmes. C'est l'équipe de gestion du changement qui assumait la transmission des invitations par courriel ainsi que le déroulement de l'activité. (Code 33 : 2-entre-2012-07-17)

C'est nous qui rédigeons le matériel que ces utilisateurs auraient besoin pour faire leur travail, on s'occupe du site Web, on s'occupe de faire les communications pour la haute direction et la marraine, de préparer les séances d'information, de toutes sortes d'autres choses en même temps et c'est clair que cela se fait dans un contexte de déploiement. (Code 34 : 2-entr-2012-07-17)

La coordination des communications fut donc un des rôles importants de l'équipe de gestion du changement et ce rôle se déclinait en diverses pratiques comme l'édition d'un site Web, la préparation des messages de la direction et des séances d'information. Une autre pratique qui se dégage de l'entrevue de Daniel fut son implication requise pour adapter les messages en fonction des personnes qui allaient le recevoir.

Si je prépare de [...], la vice-rectrice qui écrit à 14 000 personnes, je ne vais pas l'écrire de la même façon, je vais l'écrire de façon à ce que chacune des personnes se sente interpellée même si c'est un message de groupe. (Code 60 : 2-entr-2012-07-17)

Dans les rencontres où étaient invitées une cinquantaine de personnes, l'équipe de gestion du changement devait s'assurer de l'alignement des discours et des présentations avec une stratégie délibérée. La pratique de l'équipe de gestion du changement ayant pour objectif d'assurer l'alignement des messages avec la stratégie était conforme avec certains des extraits présentés précédemment et dans lesquels, les personnes interrogées soulignaient l'apport et le rôle de l'équipe dans l'élaboration et dans le contrôle des contenus des messages transmis lors de ces réunions.

Nos données et notre analyse révèlent qu'effectivement, l'équipe de gestion du changement s'est investie dans divers volets reliés aux communications. Nous ne disposons toutefois pas de données probantes qui tendent à mettre en évidence un lien solide entre l'énoncé du risque apparaissant dans la documentation et suggérant un plan de communication basé sur les trois cycles d'approbation selon le niveau de message. Pour ce faire, il aurait fallu disposer de données soulignant les activités d'approbation d'un message. Tout au plus, nous avons démontré que l'équipe de gestion du changement a eu à intervenir dans les communications émises sur le PGI, comme en témoignait Daniel alors qu'il soulignait l'apport de l'équipe de gestion du changement dans divers volets attachés aux communications (Code 34 : 2-entr-2012-07-17).

4.1.2.2.3.5 Long échéancier

Initialement, le PGI était un projet qui allait s'étaler sur un peu plus de deux années. Cette échéance, combinée avec les délais encourus dans la livraison du volet « Finances », devait être considérée dans les activités de l'équipe de gestion du changement. Pour les rédacteurs de l'étude, ceci posait un défi, tant pour le maintien du rythme et de l'intérêt, ce qu'ils définissent comme étant le « *momentum* », que pour les coûts liés à l'implantation (doc-3, p. 9).

Afin de pallier les effets de ce risque, les rédacteurs proposèrent trois moyens. Premièrement, ils suggèrent que la diffusion des communications soit conforme avec le plan de changement. Deuxièmement, ils suggèrent de faire la promotion des gains à court terme en mettant l'accent sur l'amélioration des processus qui ne nécessitent pas l'intégration technologique. Troisièmement, ils proposent l'organisation d'évènements de reconnaissance publique autour des premières réalisations du projet (doc-3, p. 10).

Pour l'équipe de gestion du changement, le défi a été de maintenir ce « *momentum* » dans le projet en raison des longs échéanciers prévus et surtout, en raison des délais encourus dans la livraison du premier volet Finances et ses conséquences sur les volets subséquents. Quels furent donc les activités et les discours dans lesquels s'est impliquée l'équipe de gestion du changement pour maintenir ce « *momentum* » auprès des membres de l'organisation?

Dans un premier temps, il importe de signaler les communiqués préparés par l'équipe de gestion du changement et émis par la haute direction relativement aux développements et faisant le point sur les retards encourus dans la livraison de certaines fonctionnalités du PGI (doc-12)¹⁹. Ces informations ont également été reprises dans le bulletin Synchro-Express (doc-10.6).

Le second moyen proposé par les rédacteurs du document, soit la promotion des gains à court terme, a également été utilisé dans les discours et les pratiques de l'équipe de gestion du changement. Rappelons le contenu de la présentation du vice-recteur lors du lancement du projet (Code 10 : 4-entr-2012-08-20), ceux de l'adjoint au vice-recteur des affaires académiques lors d'une rencontre avec les TGDE (Code 5 et 6 : 8-SO -2012-11-27-9h), ou encore une pratique faisant la démonstration des bénéfices à court terme ainsi que les propos de Marie lors de cette même rencontre alors qu'elle présentait comment en quelques manipulations et inscriptions, elle parvenait à faire une opération nécessitant plus de temps et d'intervention avec les anciens systèmes (Code 19 : 8-SO -2012-11-21-9h).

¹⁹ Courriel de la vice-rectrice adressé à l'ensemble de la communauté en 18 février 2011 et reproduit en annexe 2.

Quant au troisième moyen, nous ne disposons que de peu de données pour relier les activités de l'équipe de gestion du changement avec des événements de reconnaissance publique faisant la promotion des premières réalisations du projet. Les retards enregistrés dans le calendrier de livraison des premiers volets peuvent apporter une explication sur ce constat.

Les données révèlent que l'équipe de gestion du changement a su, par le biais de discours et de pratiques, faire la promotion des gains à court terme pour pallier les effets du risque associé au long échéancier. Elle fut également l'unité qui devait s'assurer de la conformité des communications avec le plan de changement.

4.1.2.2.3.6 Parties prenantes externes au projet

Parmi les risques identifiés dans le document « *Stratégies préliminaires de gestion du changement* », on notera celui relié aux préoccupations potentielles des parties prenantes au projet. Les recommandations qu'on y retrouve suggèrent d'élaborer une stratégie identifiant au préalable ces préoccupations et par la suite, de prévoir des messages clés pour y répondre, et ce dès le début des activités. Cette recommandation prenait la forme suivante :

Les messages clés en lien avec les préoccupations potentielles des parties prenantes externes seront définis pro activement dans un plan de communication qui sera mis en place dans la phase de démarrage. Par exemple, la justification des investissements requis pour faire l'implantation du PGI. (doc-3, p. 8)

Notons que dans la mesure où le terme « investissements » se limite à exprimer la valeur économique du projet, il est quelque peu surprenant de constater les rares mentions sur les questions se rapportant aux coûts du projet dans les documents préparatoires. Les données recueillies ne font aucunement référence à ces préoccupations d'ordre financier ou économique dans les extraits des verbatim ou encore n'ont pas fait l'objet de discussion lors des séances d'observation. Possiblement qu'au début du projet, ces considérations se sont manifestées dans d'autres forums pour lesquels nous n'avons pu être présent. Dans un tout

autre contexte, on peut toutefois souligner les commentaires à l'égard des coûts du projet qui sont apparus dans divers médias et sur les réseaux sociaux au cours de l'année 2013 ²⁰.

Par ailleurs, nombreux sont les extraits d'entrevues qui révèlent les préoccupations des parties prenantes. Utilisons cet extrait de l'entrevue de Daniel, où il relatait une pratique par laquelle il devait préparer une réunion et tenter de prévoir les préoccupations de la personne qu'il devait rencontrer.

Le tri des informations avant de rencontrer quelqu'un est très important, cette personne-là ne veut pas perdre son temps. Moi, il faut que je me positionne pour savoir qu'est-ce que cette personne a réellement besoin. On a fait une tournée de tous les syndicats avant le déploiement pour leur présenter quels étaient les changements, moi, je trouvais important que l'on se positionne du point de vue du syndicat et de ses membres. Qu'est-ce qu'il a besoin de savoir, je n'irai pas lui présenter tous les changements qui concernent le syndicat d'à côté, ça ne l'intéresse pas. (Code 63 : 2-entr-2012-07-17)

Claude pour sa part apportait cette réflexion dans laquelle il exprimait le même point de vue, mais de façon différente, à propos de la considération des préoccupations des parties prenantes dans leurs interactions.

Si tu ne comprends pas le point de vue de celui qui va recevoir le changement que tu veux lui faire vivre, comment veux-tu lui donner les bonnes affaires pour qu'il comprenne et qu'il ait les bons messages clés pour qu'il comprenne? (Code 4 : 5-entr-2012-12-20)

Nous avons également souligné une des pratiques employées par Claude qui consistait à se déplacer sur les lieux de travail pour parfaire ses connaissances portant sur les activités des TGDE (Code 8 : 5-entr-2012-12-20).

Notre analyse démontre que l'équipe de gestion du changement était sensibilisée aux préoccupations des parties prenantes. Nous avons pu constater que cette sensibilisation a mené l'équipe à ajuster son discours en fonction des parties rencontrées et à adopter des

²⁰ Voir à ce sujet, l'article de Mme Caroline D'Aoust publié sur le site du Huffington Post, édition du Québec, (10 sept. 2013). Disponible à : http://quebec.huffingtonpost.ca/2013/09/10/universite-de-montreal-explosion-cout-logiciel-de-gestion-peoplesoft_n_3897090.html

pratiques comme préparer les réunions pour anticiper les préoccupations des personnes ou à se déplacer sur le terrain des activités pour en connaître davantage sur les réalités quotidiennes des personnes.

4.1.2.2.3.7 Potentiel élevé de résistance au changement

Le dernier des risques énoncés dans la stratégie préliminaire est celui du potentiel élevé de résistance au changement. Sans définir précisément ce qu'ils entendent par la « résistance au changement », les auteurs avancent que ce risque peut être atténué par un accompagnement soutenu et continu des efforts requis à l'égard des parties prenantes dans les processus d'adoption du changement. Ils proposent notamment la diffusion de séminaires sur la dimension humaine du changement.

Nos données nous ont permis de constater les efforts consentis par l'équipe de gestion du changement pour pallier les effets de résistance au changement chez les membres de l'organisation. Rappelons les efforts consentis par les membres de cette équipe alors qu'ils devaient composer avec un manque de leadership et le désintérêt de certains gestionnaires membres des réseaux du changement (Code 49 : 2-entr-2012-07-17; Code 27 : 2-entr-2012-07-26; Code 26 : 3-entr-2012-07-26; Code 19 et 20 : 5-entr-2012-12-20).

Les propos de Daniel révèlent la prise de conscience des membres de l'équipe pour atténuer ou inhiber la résistance observée.

Il faut que je trouve les bons outils, les bons éléments pour rassurer cette personne, pour l'écouter, lui donner les éléments où elle va sentir qu'il y a de la lumière au bout du tunnel et pour une autre personne, comment je puis faire pour qu'elle ait à plus profit du système. (Code 61 : 2-entr-2012-07-17)

Plus loin, Daniel donnait son point de vue sur la situation que vivaient certaines personnes dans l'organisation avec la venue du PGI et par la même occasion témoignait de sa sensibilité à l'égard des manifestations de résistance qu'il pouvait rencontrer. L'insécurité des personnes confrontées à la perte des connaissances acquises d'une longue expérience et l'instabilité

professionnelle qui en découlent est particulièrement manifeste (Codes 91-92-93 : 2-entr-2012-07-17).

Claude expliquait comment il doit comprendre la réalité des personnes avec qui il intervient pour réussir à donner une résonance au message. En d'autres termes, Claude met en application la pratique de faire les adaptations requises à son discours pour que l'interlocuteur soit sensibilisé au message.

Il faut montrer que tu as de l'empathie, que tu comprends sa réalité et que tu es capable en plus. Si tu comprends bien sa réalité, cela veut dire que les décisions qui viennent en amont, ils vont avoir été sensibilisés à cette réalité-là. Si on ne le fait pas, cela veut dire qu'eux autres, le message qu'on va porter n'aura pas de résonance. S'il ne résonne pas, ils vont dire « ils parlent pour ne rien dire » et que « cela ne les concerne pas » et « de toute façon, cela ne me touche pas »! (Code 10 : 5-entr-2012-12-20)

L'équipe de gestion du changement se devait d'atténuer cette résistance qui peut se manifester à plusieurs niveaux dans l'organisation, que ce soit chez les gestionnaires membres des réseaux du changement ou encore chez les personnes plus près des activités opérationnelles. Sur cet aspect, la sensibilité exprimée chez les personnes interrogées est bien ressortie de leur témoignage. En ce sens, nous estimons que le lien entre le risque énoncé sur ce potentiel élevé de résistance au changement et les activités de l'équipe de gestion du changement pour en atténuer les effets est bien établi. Toutefois, nous ne pouvons établir un lien aussi solide avec l'une des recommandations des rédacteurs, soit la diffusion de séminaires sur la dimension humaine du changement.

4.1.2.2.4 Conclusion sur les fondements d'une stratégie délibérée de gestion du changement

Nous avons pu établir des liens entre les actifs énoncés dans la stratégie préliminaire de gestion du changement et les diverses activités de l'équipe. L'importance des cinq actifs énoncés est variée. L'analyse révèle que le positionnement du projet et le potentiel d'avantages prirent une portée des plus significatives pour l'équipe de gestion du changement.

Nous avons également pu établir des liens entre les activités de l'équipe et les risques identifiés dans la stratégie préliminaire. Selon nous, la volonté d'influencer la perception ou la conduite de leurs interlocuteurs a comme source et comme fondement les énoncés que l'on retrouve dans la stratégie préliminaire de gestion du changement. Nous estimons donc que c'est notamment sur cette base d'information que s'est déployée la stratégie délibérée de l'équipe de gestion du changement, bien entendu en constante évolution au fil du temps écoulé, au cumul des activités qui se sont déroulées et de l'expérience acquise.

4.1.2.3 Ajuster la stratégie

Tout aussi bien préparée et bien conçue qu'elle peut l'être, une stratégie délibérée se voit confrontée aux réalités sur le terrain. Si les actions de l'équipe de gestion du changement reposaient souvent sur cette stratégie élaborée avant même le démarrage du projet, elle a tout de même dû apporter, par le biais de discours et de pratiques, les ajustements nécessaires pour composer avec des situations imprévues. Dans la section suivante, nous dégagerons les pratiques mises de l'avant par l'équipe de gestion du changement qui permirent des ajustements à la stratégie initialement prévue. Nous établirons également le lien de ces pratiques avec les différents rôles de l'équipe prescrits dans la documentation du PGI et avec ceux décrits dans la théorie.

4.1.2.3.1 Légitimer la présence de l'équipe et expliquer la portée de la gestion du changement

La première partie consacrée à l'analyse des résultats révèle les pratiques et des formes discursives employées par l'équipe pour légitimer leur présence et expliquer les objectifs de la gestion du changement auprès des acteurs impliqués.

Certes, les membres de l'équipe de gestion de changement devaient, lors des premières rencontres, s'attendre à devoir minimalement donner quelques informations sur leur rôle. C'est toutefois l'ampleur des efforts en réaction à des attentes non fondées ou une incompréhension de la portée de la gestion du changement qui fut surprenante. Les témoignages rendent compte d'une situation inattendue pour l'équipe considérant la portée du changement sur l'organisation et les moyens déployés pour annoncer et expliquer à la

communauté le projet et son fonctionnement. Pour rectifier cette situation, l'équipe de gestion du changement a dû s'activer à diffuser un sens apte à incliner certains gestionnaires à se faire une perception différente de la portée du changement et du rôle qu'elle assumait dans sa conduite. Elle devait réaligner cette perception avec les modes de fonctionnement du projet.

Comment dès lors expliquer cette différence de l'idée que se faisaient certains gestionnaires sur la gestion sur le changement et sur le rôle qu'allait jouer l'équipe dédiée à sa conduite? Une situation d'autant plus inattendue que la présence de cette équipe de gestion du changement avait été identifiée dans la documentation sur la stratégie préliminaire comme étant un facteur clé dans la bonne conduite du changement, sans oublier le message d'introduction paru dans la présentation du vice-recteur. Rappelons que sa présence fut considérée comme un facteur clé dans le document sur la *Stratégie préliminaire de gestion du changement*. Selon la méthodologie employée pour établir cette stratégie préliminaire, « entre 10 et 12 % de l'effort global du PGI devrait être dédié à la gestion du changement » (doc-2, p. 8).

Nous ne serions être en mesure de qualifier l'importance accordée à la gestion du changement au démarrage du projet, sinon en reprenant la présentation du vice-recteur préparée par l'équipe de gestion du changement et en soulignant la création de cette équipe et le rôle d'accompagnement qu'elle devait assumer.

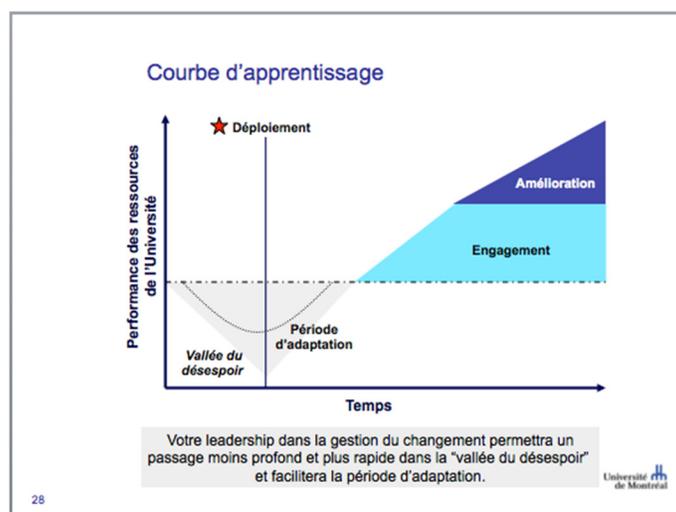


Figure 4-11 : Diapositive 28 de la présentation préparée par l'équipe de gestion du changement pour la tournée du vice-recteur et à l'attention des unités de service.

Le message appuyant cette diapositive se présentait ainsi : « Nous allons vivre des périodes plus difficiles au début. L'implantation du PGI est un cheminement, ça ne se fera pas du jour au lendemain. L'équipe de gestion du changement du projet mettra l'accent sur l'accompagnement des Ressources humaines dès le début de la prochaine phase en janvier 2009 »²¹. Bien que la création d'une équipe de gestion du changement y soit bien annoncée lors de cette présentation, la perception de certains acteurs de l'organisation quant au rôle qu'elle assume a dû être repositionnée par les membres mêmes de cette équipe. Daniel a évoqué les ajustements qu'il a dû amener pour préciser les attentes et atténuer les frustrations de certaines personnes en regard de la gestion du changement.

Par contre, les difficultés qu'on voit justement, c'est qu'eux, leur interprétation de ce qu'est la gestion du changement a généré toutes sortes d'attentes et de frustrations par rapport à ce que finalement l'on va faire pour eux et avec eux. Dans ce sens-là, par exemple les gens s'attendent ou auraient aimé que l'on soit assis avec eux dans l'unité en train de faire certaines choses, mais avec deux ressources, ce n'est pas possible. Si on avait été 25, peut-être que oui. (Code 43 : 2-entr-2012-07-17)

²¹ Notes tirées du commentaire accompagnant la diapositive 28 de la présentation du vice-recteur faite aux unités de service.

On peut avancer l'hypothèse voulant que cette source de confusion trouve une explication dans divers facteurs, par exemple la somme considérable d'informations à traiter ou encore en raison de la cohabitation des activités courantes avec celles rattachées à celles du PGI. Nos données révèlent certaines explications plausibles comme des attentes inconciliables avec les objectifs du PGI alors que certains gestionnaires proposaient une liste de besoins (les listes d'épicerie), des problèmes de leadership à l'intérieur de l'unité ou même, le désintérêt à l'égard du projet. C'est en réaction avec une situation à laquelle elle ne s'attendait pas que l'équipe de gestion du changement a recouru à des pratiques et des discours pour venir préciser exactement les objectifs de la gestion du changement et le rôle de ses membres dans sa conduite.

Nous estimons que les discours et les pratiques utilisés par l'équipe pour légitimer sa présence et expliquer ce qu'est la gestion du changement s'inscrivent dans ses rôles prescrits dans la documentation sur le PGI, soit celui de « définir la stratégie et le plan de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l'Université » et celui de « la mise en place des réseaux du changement requis » (Doc-1, p. 14). Par ailleurs, les auteurs soulignent que l'un des rôles d'une équipe de gestion du changement consiste à la mise en application de la gestion du changement et à l'élaboration de solutions aux problèmes émergents identifiés (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2003; Fabi et coll., 1999).

C'est donc dire que l'équipe a su identifier un problème émergent. Cet ajustement vint pallier un risque de défaillance dans la planification de la gestion du changement, un risque qui se manifeste dans des relations et des échanges difficiles avec ses principaux intervenants dans les réseaux du changement. En expliquant sa présence et son rôle dans la gestion du changement du PGI à certains membres du réseau du changement, l'équipe a voulu parer une situation inattendue qui allait occasionner des problèmes sérieux pouvant remettre en cause le bon fonctionnement du PGI. L'ajustement s'est avéré nécessaire pour la bonne conduite et la mise en application du projet, principalement pour maintenir et assurer les activités avec les membres des réseaux du changement, un élément essentiel dans la structure adoptée pour le PGI. En procédant à l'ajustement requis dans les circonstances, l'équipe a assumé les rôles

qui lui ont été prescrits dans la planification du projet et qui sont également définis par la théorie.

4.1.2.3.2 Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du PGI en modifiant la composition interne des réseaux du changement académique

Rapidement, l'équipe de gestion du changement eut à apporter un changement significatif dans la composition même des réseaux du changement académique en remplaçant le « délégué facultaire », généralement un professeur de carrière, par le gestionnaire administratif de l'unité (Code 31 : 3-entr-2012-07-26) (Code 33 : 3-entr-2012-07-26). Le remplacement visait à obtenir les informations utiles à la gestion de ces unités et l'équipe de gestion du changement estima que la personne initialement nommée n'avait pas nécessairement les connaissances requises sur les opérations reliées à la gestion des finances et du personnel administratif.

Selon nous, cet ajustement allait pallier certains risques identifiés dans la stratégie préliminaire, soit ceux reliés à l'appréciation du niveau de défi ou encore le degré de priorité accordé au PGI. Ces risques se concrétisaient, selon les rédacteurs, dans la compréhension lacunaire des efforts à fournir de certaines gestionnaires ou membres des réseaux du changement à l'égard du projet ou encore dans les fortes résistances anticipées en raison de cette envergure (doc-2, p. 10 et 11).

Nous estimons également que cette pratique visant à changer la composition des réseaux du changement académique s'inscrit dans les rôles prescrits dans la documentation du PGI, soit celui visant à « définir la stratégie et le plan de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l'Université » et celui de « mettre en place les réseaux de changement requis par le PGI à travers l'Université » (Doc-1, p. 14). Cette pratique souscrit également aux rôles décrits dans la théorie. Les auteurs soulignent que la gestion du changement a notamment pour objectif la mise en application de la gestion du changement et l'élaboration de solutions en regard de problèmes émergents (Bareil, 2004; Colletterte et coll., 2002; Fabi et coll., 1999).

La composition initiale des réseaux du changement académique ne permettait pas d'obtenir les informations utiles à la mise en œuvre du PGI et leur efficacité en était compromise. La pratique d'apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en modifiant la composition interne des réseaux du changement académique apporta une solution à un problème qui entravait le fonctionnement et la mise en œuvre du PGI.

4.1.2.3.3 Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant un réseau de changement spécifique pour le volet académique

L'une des manifestations importantes illustrant un ajustement à la stratégie délibérée fut de créer un réseau du changement étendu et distinct pour le volet académique, le COCA. Ce réseau du changement regroupait des gestionnaires académiques, des représentants étudiants ainsi que des représentants du Registrariat. Pour l'équipe de gestion du changement, l'ajout de ce réseau du changement est rapidement apparu essentiel à la conduite du projet. Le premier regroupement du réseau du changement du volet académique, formé essentiellement de doyens et de professeurs, répondait davantage à des considérations stratégiques plutôt qu'opérationnelles. Comme le soulignait Christiane, l'avènement du COCA allait permettre un nouveau mode de fonctionnement dans la gestion du changement. L'équipe allait être en relation avec des personnes plus près de la réalité opérationnelle dans la gestion académique (Code 51 : 1-entr-2012-07-05) et qui, pour Daniel, était difficilement perceptible avec le premier réseau du changement (Code 20 : 2-entr-2012-07-17).

La création du COCA fut, selon nous, une des pratiques qui s'arrima avec les tactiques suggérées pour pallier certains risques identifiés dans la stratégie préliminaire. L'objectif était de repositionner le niveau des échanges avec les unités académiques. Sans cet ajustement dans sa stratégie, l'équipe de gestion du changement encourrait le risque de disposer d'un tableau partiel des opérations. Premièrement, la création du COCA permettait d'établir une entité favorisant la conduite du changement en fonction des réalités propres aux unités, répondant au premier des risques énumérés, soit l'envergure du changement et le défi qu'il pose. Deuxièmement, sa composition même allait possiblement assurer une prise de conscience du défi autrement qu'avec les membres originaux du réseau du changement.

Troisièmement, l'ajustement peut offrir une réponse aux résistances anticipées dans les facultés.

Nous estimons également que la création du COCA fut une pratique s'inscrivant dans les différents rôles prescrits par le PGI, soit celui visant à « définir la stratégie et le plan de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l'Université », celui de « mettre en place les réseaux de changement requis par le PGI à travers l'Université », celui visant à « identifier les impacts de la mise en œuvre sur l'organisation du travail » et celui de « soutenir la démarche de revue des processus académiques » (Doc-1, p. 14). Cette pratique s'arrime également avec les rôles définis par les théoriciens portant sur la mise en application de la gestion du changement et l'élaboration de solutions en regard de problèmes émergents ainsi que l'analyse d'impacts et des écarts, des mesures de l'évaluation et de l'intégration du changement dans les sous-systèmes de l'organisation. (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2002; Fabi et coll., 1999).

Après avoir rencontré des difficultés avec le premier réseau, la création du COCA allait assurer le maintien des activités du réseau du changement pour le volet académique et allait offrir des garanties plus tangibles dans la réussite de l'accompagnement des employés dans le changement. Cette pratique constituait un ajustement à la stratégie et elle permit à l'équipe d'obtenir un réseau du changement fonctionnel afin d'obtenir les informations essentielles à l'élaboration des analyses et assurer ainsi le bon fonctionnement de la revue des processus académiques.

4.1.2.3.4 Former des groupes de discussion et regrouper les personnes en groupes d'intérêt commun

Le projet PGI a connu sa part de difficultés dès l'implantation du premier volet Finances et, comme nous l'avons souligné, l'équipe de gestion du changement se devait de maintenir l'intérêt de la communauté et surtout, de souligner l'appui de la haute direction. Une des pratiques mises de l'avant par l'équipe de gestion du changement fut de préparer des groupes de discussion auxquels participaient diverses personnes impliquées dans les réseaux du changement. L'équipe désirait connaître leur point de vue sur leur expérience, sur la qualité

de la formation, comment ils percevaient l'apport de l'équipe de gestion du changement, etc. Un des constats qui s'est dégagé de ces discussions suggérait que les gens désiraient avoir des rencontres avec de grands groupes. Daniel soulignait l'initiative de l'équipe de gestion du changement pour établir des rencontres d'information avec de grands groupes.

Entre autres, ce qu'on nous a dit à travers ces « focus groups », c'est que les rencontres de grands groupes étaient forts utiles, cela leur permettait de bloquer cette période dans une plage horaire et c'était assez certain que lorsqu'ils y allaient, d'avoir une information pertinente dont ils avaient besoin et de se concentrer sur un moment. On savait que c'était une formule qui répondait aux attentes et d'un point de vue organisationnel, c'était ce qu'on pouvait faire à ce moment-là. On a misé beaucoup sur ces rencontres de grands groupes auxquelles vous avez participé. (Code 54 : 2-entr-2012-07-17)

Les informations obtenues lors de ces groupes de discussion permirent de proposer une autre pratique innovante, celle de regrouper les personnes en grands groupes. Cette initiative avait pour objectif de décroiser les personnes de leur unité de travail et de pouvoir favoriser les échanges sur les réalités nouvelles qu'apporte le changement ainsi que d'offrir l'occasion de créer des communautés de pratiques ayant des intérêts et des préoccupations convergentes. À cet égard, les propos de Daniel expriment bien les bénéfices de ces regroupements de communautés de pratiques.

Parce quand on a fait les focus groups suite à Finances, les gens nous ont dit, à l'Université de Montréal, des fois il y a certaines difficultés entre les unités ou entre le type d'emploi qu'on occupe, d'échanger avec les autres, il y a un genre de hiérarchie qui s'installe ou des gens qui n'osent pas appeler telle autre unité. Les gens nous ont dit que là, ça nous force tout le monde à se parler parce qu'on est tout le monde au même point et on vit tout le monde les mêmes difficultés. Les gens se sont plus parlés ou ont plus essayé de se trouver des outils d'aide entre eux. Donc, dans un sens, je me disais que c'est peut-être une bonne chose parce que, dans le fond, dans des milieux de travail, c'est intéressant de créer ces situations-là. (Code 76 : 2-entr-2012-07-17)

On s'est dit, essayons de regrouper par exemple, des gens qui occupent le même poste dans des facultés ou dans des unités différentes. Ils auront l'occasion de s'appeler et peut-être de se parler quand cela va aller mal avec Synchro ou quoi que ce soit. On a essayé de créer des genres de communautés de pratique. C'est sûr qu'on a fait avec les moyens du bord, dans le sens où nous on s'est dit, on constitue des équipes de formation et tant mieux si on peut l'utiliser à ce moment-là. (Code 95 : 2-entr-2012-07-17)

Selon nous, cette initiative répondait également à l'une des constatations notées lors des séances d'observation soulignant une dynamique différente dans les échanges entre les présentateurs avec les personnes des unités de service et celles où étaient regroupées des personnes membres des unités d'enseignement. Daniel nous soulignait cette différence entre les unités de nature académique et les unités de service allant même à adopter une pratique voulant organiser les sessions selon le type d'unité (Code 66 : 2-entr-2012-07-17). L'un des objectifs de cette pratique, selon Daniel, visant à regrouper les personnes allait favoriser l'établissement de communautés de pratiques. Cet ajustement permit de créer un environnement où les gens peuvent témoigner de leurs expériences entre eux et avec l'équipe de gestion du changement. En regroupant les personnes selon leurs rôles dans l'organisation, l'équipe voulut rendre plus efficace le fonctionnement des réseaux du changement.

À quels rôles prescrits par la documentation du PGI pouvons-nous associer cette pratique? Nous estimons qu'elle peut s'inscrire dans le rôle de « définir la stratégie et le plan de gestion du changement en minimisant les risques organisationnels » et dans celui énoncé théoriquement par les auteurs et portant sur la mise en application de la gestion du changement et l'élaboration de solutions en regard de problèmes émergents (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2002; Fabi et coll., 1999).

4.1.2.3.5 Les démonstrations à la communauté

Les écueils rencontrés lors du développement du volet Finances ont créé bien des remous dans la communauté. Les notes de service émises par la haute direction au sujet des retards dans la livraison et dans les difficultés rencontrées, tout en exprimant l'appui au projet, témoignent d'une volonté de rétablir la confiance auprès des membres de l'organisation (doc-

12)²². Pour maintenir l'intérêt de la communauté et démystifier un peu le PGI, une des nouvelles pratiques menées par l'équipe de gestion du changement fut de préparer des sessions de démonstration, donnant un aperçu du nouveau système nommé Synchro aux membres du réseau du changement et aux gestionnaires. Christiane a témoigné de cette initiative dans ces propos.

Un an après le lancement du projet, nous avons préparé une session « démo » en grande salle pour les gestionnaires afin de répondre à certaines interrogations, comme « ce que ça l'air »! Ce n'était pas exactement ce qui allait être livré dans Synchro, mais il fallait donner un aperçu du système en mode d'interface Web notamment. Cette rencontre avait pour objectif de démystifier le produit pour les membres du réseau du changement et aux administrateurs de l'université. (Code 49 : 1-entr-2012-07-05)

L'équipe s'est également rapprochée des membres de l'organisation alors que le volet des Ressources humaines allait être déployé et que les changements allaient, cette fois-ci, avoir des impacts sur l'ensemble du personnel.

Pour le volet des Ressources humaines, on a voulu tirer de cette expérience pour moduler l'offre un peu différemment et là ce qu'on a fait, on est en soutien un peu en partie, mais on a mis sur pied des « midis synchro », des activités où vraiment on se promène sur tout le campus pour répondre aux questions des gens vraiment de proximité. (Code 77 : 2-entr-2012-07-17)

En présentant les bénéfices immédiats du PGI pour le personnel comme la gestion du temps, l'accès aux informations sur leur dossier, l'équipe s'engagea dans des pratiques s'arrimant à la promotion du potentiel et des avantages du nouveau système. Considérant les retards et les délais encourus, l'initiative de proposer des démonstrations à la communauté pouvait également s'arrimer avec une volonté d'atténuer les préoccupations des membres de la communauté.

Nous estimons que ces pratiques peuvent être considérées comme étant reliées aux divers rôles de l'équipe de gestion du changement. Par exemple, faire des démonstrations à la communauté ou au groupe des TGDE peut être considéré comme étant une pratique

²² Courriel reproduit en annexe 2.

s'arrimant dans le rôle associé à l'identification des impacts du changement chez les destinataires ainsi que dans son rôle de soutien dans la démarche des revues des processus académiques. Elles viendraient en quelque sorte présenter le résultat des travaux du PGI et l'équipe pouvait profiter de la présence des personnes pour discuter des divers sujets, par exemple, l'amélioration de certains aspects. À cet égard, rappelons l'épisode de la discussion entre les TGDE et les membres de l'équipe portant sur l'utilisation du code permanent dans les nouveaux formulaires électroniques (Code 20 : 8-SO -2012-11-21-9h). Les TGDE estimaient que cette information était essentielle à leurs opérations quotidiennes et que de ne pas pouvoir l'utiliser avait un impact sérieux sur leur travail. Lors de cet épisode, l'équipe prit note des recommandations soumises par les TGDE pour les transmettre aux équipes de développement. Nous estimons que cette pratique s'arrime également avec les rôles définis théoriquement, soit l'analyse des impacts et des écarts, dans la mesure de l'évaluation et l'intégration du changement dans les sous-systèmes de l'organisation. (Bareil, 2004; Colletterte et coll., 2002; Fabi et coll., 1999).

Par ailleurs, nous estimons que cette pratique s'inscrit dans une démarche de formation. Le rôle de l'équipe de gestion du changement dans des activités de formation fera l'objet d'une section spécifique après avoir discuté de la création du groupe des super utilisateurs.

4.1.2.3.6 La création du groupe des super utilisateurs

Les super utilisateurs sont des personnes œuvrant au niveau des opérations quotidiennes et elles ont été formées spécifiquement pour être des ressources dans l'utilisation des nouveaux systèmes de gestion. Ce groupe a souvent été évoqué dans les entrevues réalisées avec les membres de l'équipe de gestion du changement. Comme l'avait expliqué Daniel, l'objectif de former ce groupe de personnes était de rendre disponible une expertise accessible à tous les usagers.

De faire en sorte que chaque unité ait une aide de proximité, quelqu'un qui est sur place, qui connaît la réalité de l'unité, mais qu'on a pu former et accompagner suffisamment en avance pour que cette personne-là ait réellement une longueur d'avance sur la compréhension du système.
(Code 69 : 2-entr-2012-07-17)

Conséquemment, la personne portant le chapeau de super utilisateur devenait une ressource pour ses collègues ou même pour ses supérieurs dans son unité. Elle pouvait même être interpellée par des collègues d'autres unités, plus petites et n'ayant pas les ressources nécessaires pour s'en prévaloir.

Si, comme l'expriment les données des verbatim, la création du groupe des super utilisateurs fut une initiative proposée par l'équipe de gestion du changement, on notera toutefois que la documentation sur la stratégie préliminaire en fait mention dans la section des rôles des parties prenantes au projet (doc-2, p. 33). Leurs responsabilités y sont énumérées, mais contrairement aux autres parties prenantes, la documentation ne mentionne pas où et quand ce groupe de personnes entre en action, à qui il revient de les nommer et de les former, etc. Nous ne pouvons que reprendre les propos des personnes interviewées qui soulignaient que l'initiative était le propre de l'équipe de gestion du changement. Aux dires de Daniel, c'est à l'initiative de l'équipe que ce projet fut réalisé.

Oui, c'est nous qui avons proposé ce projet et cette stratégie-là en gestion du changement. C'est sûr que cela se fait beaucoup en collaboration avec l'équipe Formation parce que les super utilisateurs doivent être formés à l'avance. (Code 73 : 2-entr-2012-07-17)

Quel fut l'apport de l'équipe de gestion du changement dans l'avènement de ce groupe de personnes? D'abord, il faut signaler que la proposition émise par l'équipe de gestion du changement de former des personnes pour être des super utilisateurs pour le volet Finances n'a semblait-il pas reçu l'accueil escompté chez les gestionnaires d'unités. Des considérations budgétaires, notamment, ont été soulignées alors que Daniel nous expliquait comment l'idée a pu faire son chemin dans les unités. Ils ont dû approcher différemment les unités, comme en témoigne l'extrait suivant tiré de l'entrevue de Daniel.

Comme on voyait qu'avec Finances, simplement en le demandant, les unités pouvaient avoir un super utilisateur, cela n'a pas percolé. Il faut être un peu plus stratégique dans notre façon de mettre en place cette stratégie-là. On a pensé à une stratégie en termes « qui pouvait en avoir un, comment cette personne-là pouvait être libérée, s'il le faut on va la payer ». Et c'est finalement ce qui a été fait. On a proposé à l'unité de payer cette personne pendant qu'elle ferait son rôle de super utilisateur et qu'eux puissent la remplacer. Donc, les réalités budgétaires sont telles qu'elles sont et ils ne pouvaient pas le mettre en place. On a vraiment approché chacun des gestionnaires de ces unités-là en leur disant « avez-vous quelqu'un en tête », « voici, nous, à qui on a pensé, cette personne-là pourrait jouer tel rôle », « nous, on s'engage à l'accompagner pendant tant de mois », « une fois qu'on aura déployé, voici ce qu'on attend ». (Code 70 : 2-entr-2012-07-17)

Même si l'initiative de former des super utilisateurs dans les fonctions des Finances et des Ressources humaines a finalement été acceptée, la démarche a tout de même dû être reprise pour le volet académique alors que les membres du COCA ont exprimé certaines réticences, comme en témoigne l'extrait suivant tiré de l'entrevue de Marie.

Ils ne voulaient pas, même au départ, quand on a commencé à parler des super utilisateurs aux membres du COCA, ils ne voulaient rien savoir. Et après ça, quand on a commencé à parler de faire des jumelages, non seulement ils ne voulaient rien savoir, mais il n'y en a pas un qui voulait en donner et on a fini avec 28 super utilisateurs. Bien je pense qu'on leur a dit l'importance d'avoir des super utilisateurs dans leur unité pour le soutien. (Code 24 : 6-entr-2013-02-01)

Apporter un changement dans les modes de fonctionnement du PGI en créant le groupe des super utilisateurs fut, selon nous, une pratique s'inscrivant dans l'un des rôles prescrits par le PGI, soit « définir la stratégie et le plan de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l'Université ». Nous estimons que cette pratique s'arrime également avec les rôles définis théoriquement, soit dans la mise en œuvre du changement et l'identification des problèmes émergents et l'élaboration des solutions (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2002; Fabi et coll., 1999). Cette pratique apporta un ajustement à la stratégie et elle permit aux usagers d'avoir une expertise accessible dans l'utilisation des nouveaux systèmes.

Bien que le rôle associé aux activités de formation n'apparaisse pas parmi ceux prescrits dans la documentation du PGI, il revient ici de souligner l'implication de l'équipe de gestion du changement dans la formation des super utilisateurs. Nos données révèlent en effet que l'équipe de gestion du changement s'est investie à la fois dans la création de ce groupe, dans sa formation (code 22 et 23 : 5-entr-2012-12-20) et de plus, les super utilisateurs ont assisté l'équipe de gestion du changement lors de formation (code 19 et 20 : 5-entr-2012-12-21).

Ces pratiques associées à la formation qui sont ressorties des données et de leur analyse nous amènent à cerner un rôle qui n'avait pas été indiqué dans la documentation du PGI, soit celui de faire des activités de formation.

4.1.2.3.7 Faire des activités de formation

Comme nous le soulignons précédemment, le *Manuel de gestion de projet* et la structure adoptée pour le PGI prévoyaient la formation de trois équipes transversales, soit « technologie et infrastructures », « gestion du changement » et « formation ». Pour la formation, un document nommé « *Stratégie préliminaire de formation* » (doc-3) avait été produit et une personne avait été nommée chef de cette unité. Le volet formation relevait d'une autre unité dans le PGI. Elle se composait de personnes qui ne relevaient pas de l'équipe de gestion du changement.

Or, nos données révèlent que l'équipe de gestion du changement a joué un rôle significatif dans des pratiques associées à la formation. D'abord, l'équipe s'engageait dans des séances de démonstration auprès de diverses communautés, les gestionnaires, les membres du personnel universitaire et les TGDE. Ces démonstrations faites à des groupes de personnes peuvent être considérées comme des activités de formation et comme étant implicites aux différents rôles prescrits à l'équipe de gestion du changement dans la documentation du PGI.

Par ailleurs, l'équipe s'est également engagée dans d'autres pratiques de nature formative, sans pour autant pouvoir les associer aux rôles définis dans le *Manuel de gestion de projet*. Les activités de formation données à des TGDE, ainsi que l'accompagnement et le soutien direct apportés à une personne qui rencontrait des difficultés, constituent des exemples de

pratiques qui, selon nous, allaient au-delà des rôles prévus dans la documentation du PGI. Il en irait de même pour la formation spécifiquement donnée aux super utilisateurs. Selon le *Manuel de gestion de projet*, ces activités devaient relever d'une autre équipe transversale, soit l'équipe de formation.

Ce constat nous amène à faire ressortir un nouveau rôle à l'équipe de gestion du changement et qui n'avait pas été prévu dans la stratégie préliminaire du PGI, soit un rôle associé aux activités de formation. Alors que le PGI arrivait à terme avec l'implantation du volet académique, les activités de l'équipe de gestion du changement se sont rapprochées du personnel dédié aux opérations, les TGDE. Ce rapprochement s'est d'une part manifesté dans une pratique consistant à faire des démonstrations au groupe des TGDE. D'autre part, l'équipe de gestion du changement a été active dans un nouveau rôle qui se concrétisa dans des pratiques associées à la formation individuelle des TGDE.

Comment expliquer cette transition vers une participation plus soutenue de l'équipe dans la formation alors que la structure du PGI prévoyait une équipe spécifique à ce rôle? Les données disponibles et l'analyse que nous proposons ne permettent que d'avancer des hypothèses. L'une d'entre elles suggère qu'en raison de l'avancement des travaux et de la mise en application prochaine du dernier volet, les activités de formation allaient requérir davantage de ressources. De plus, il est possible que les activités de l'équipe de gestion du changement consacrées aux rôles prescrits pour le projet nécessitaient moins de temps et de ressources. Disposant d'une expertise acquise alors qu'ils œuvraient aux travaux sur le développement du volet académique du PGI, les membres de l'équipe de gestion du changement allaient être sollicités pour appuyer l'équipe dédiée à la formation. Voilà un scénario qui offrirait une possible explication dans cette transition vers des activités de formation. Nous rappelons toutefois que nos données et l'analyse qui s'en est dégagée ne peuvent venir confirmer cette hypothèse.

4.1.2.4 Conclusion sur les sources de la stratégie de gestion du changement et les ajustements qu'elle a connus

L'analyse proposée démontre que bon nombre de formes de discours et de pratiques de l'équipe de gestion du changement peuvent être reliées avec les énoncés prévus dans la documentation préliminaire et formant une stratégie délibérée. Ces énoncés, rappelons-le, exposaient ce sur quoi l'équipe devait s'appuyer pour mener la gestion du changement et ce sur quoi elle devait consacrer des efforts pour restreindre les risques. L'analyse démontre également que l'équipe a dû apporter des ajustements à cette stratégie délibérée et a dû innover en recourant à des pratiques qui n'avaient pas été initialement prévues lors du démarrage du projet en janvier 2009. De plus, l'analyse fait ressortir les discours et les pratiques que l'on peut associer à un rôle de formation.

Nous avons fait ressortir quatre ajustements importants à la stratégie délibérée. Un premier ajustement se réalisa dans les discours et les pratiques visant à justifier la présence de l'équipe et la portée de la gestion du changement. Un second ajustement fut apporté par l'équipe par la pratique consistant à revoir la composition des réseaux du changement associés au volet académique. Un troisième ajustement se concrétisa dans une pratique visant la formation du COCA, un réseau du changement rattaché aux aspects opérationnels du volet académique. Finalement, l'équipe apporta un quatrième ajustement important avec la création d'un groupe de super utilisateurs. Ces discours et ces pratiques vinrent apporter des ajustements significatifs dans le fonctionnement du PGI. Sans ces ajustements menés par l'équipe de gestion du changement, le risque était tangible de mettre en péril les modes de fonctionnement du projet prévus dans la documentation du PGI. Il importe toutefois de souligner que la stratégie préliminaire faisait mention de ce groupe de super utilisateurs, sans toutefois apporter de détail quant à sa mise en fonction et quant à sa place dans la gestion du changement.

Par ailleurs, trois nouvelles pratiques furent appliquées, soit de faire des consultations avec les groupes de discussion, de regrouper les personnes dans des groupes de travail selon le type d'unités ainsi que de faire des démonstrations aux membres de la communauté. La qualité innovante de ces pratiques repose sur l'idée qu'elles ont été menées à l'initiative de

l'équipe, qu'elles se sont arrimées avec les activités courantes de l'équipe de gestion du changement et qu'elles avaient l'objectif de repositionner certains aspects dans la mise en application de la stratégie de gestion du changement. Ces nouvelles pratiques peuvent être reliées avec les énoncés représentant les actions à prendre pour tirer profit des actifs et les moyens pour pallier les risques identifiés dans la stratégie préliminaire de gestion du changement.

Finalement, notre analyse révèle que l'équipe de gestion du changement s'est commise dans des activités de formation alors que selon la structure du projet, ce volet était dévolu à une autre équipe. Il y eut certes des pratiques de formation implicitement liées aux autres activités de l'équipe, comme les démonstrations faites à diverses communautés. Il eut également des pratiques formellement associées à la formation, c'est-à-dire qu'elles se sont réalisées dans un strict contexte de formation. Si la théorie souligne que la formation est l'un des rôles d'une équipe vouée à la gestion d'un changement, nous constatons que ce rôle n'avait pas été prescrit dans la documentation du PGI d'une part, et que d'autre part, une équipe de formation y était prévue.

En ce sens, les ajustements se sont concrétisés par des pratiques menant à la stratégie émergente déployée par l'équipe de gestion du changement. L'application de la stratégie délibérée, conjuguée à cette stratégie émergente, résulta dans une stratégie réalisée de gestion du changement (Mintzberg et coll., 2009, p.15).

4.2 Discussion

4.2.1 L'argumentation au soutien des discours venant justifier le changement

L'analyse que nous proposons révèle que justifier le changement auprès des personnes fut l'une des activités les plus importantes pour l'équipe de gestion du changement.

L'importance accordée à la justification du changement a été constatée à la fois dans les entrevues, lors des séances d'observation et dans la documentation. Justifier le changement apparaît donc comme l'un des premiers jalons de la stratégie de gestion du changement et

c'est principalement autour de formes discursives élaborées par l'équipe que s'est manifestée cette volonté de justifier le changement auprès de leurs interlocuteurs. Pour y parvenir, l'équipe s'est appuyée sur trois principaux types de raisonnement pour donner à leurs interlocuteurs ce sens voulant que l'idée de mener le changement soit justifiée, soit la nécessité, la comparaison et la probabilité.

La nécessité repose sur l'idée que le changement était incontournable pour l'organisation puisque, selon les discours présentés, les systèmes de gestion auparavant en place étaient rendus vétustes, qu'ils étaient difficiles à maintenir ou encore qu'ils rendaient l'organisation vulnérable à des risques de défaillance s'ils n'étaient pas rapidement remplacés. L'analyse démontre comment le sens des premiers messages diffusés à la communauté était fortement appuyé de cette idée de la nécessité de mener le changement. Cet argument a particulièrement imprégné le message conçu par l'équipe et diffusé lors des sessions d'information au début du projet. Le sens de la nécessité du changement se manifestait également plus tard dans l'échéancier du projet lors de séances d'observation alors que ces présentations s'ouvraient souvent avec un discours venant appuyer cette idée de la nécessité de changer. Cet argument était également présent dans la documentation produite par l'équipe, que ce soit dans les présentations électroniques ou encore dans divers outils de communication spécialement préparés pour le projet et auxquels l'ensemble de la communauté visée par le changement avait accès.

Pour justifier l'idée de mener le changement, l'équipe a également utilisé une argumentation probabiliste suggérant l'idée d'un meilleur futur alors que ledit changement allait corriger les problèmes énoncés précédemment. Les nouveaux systèmes rendront plus performante l'organisation en permettant des décisions éclairées et basées sur des données précises et ils amèneront de meilleures conditions de travail en simplifiant les opérations.

En complément, l'équipe allait appuyer son message avec un raisonnement reposant sur une comparaison qui mettait l'accent sur le fait que d'autres universités avaient déjà opté pour un progiciel de gestion intégré. Le sens donné aux interlocuteurs soulignait le retard de l'Université de Montréal et suggérait l'idée d'un déficit concurrentiel ou encore, donnait un

message voulant que si les autres l'ont fait, il n'y a pas de raison que l'Université ne le fasse pas.

Pris individuellement, chacun de ces raisonnements voulait amener les destinataires du message à souscrire à l'idée que le changement était justifié. Présentant en premier lieu le changement comme nécessaire pour l'organisation, cet argument était par la suite appuyé par une comparaison faite avec les autres organisations et par l'évocation d'un meilleur futur. À la fois dans les séances d'information, dans les présentations électroniques, dans la documentation et dans les démonstrations, les arguments au soutien de la justification du changement étaient présentés dans cet ordre : le changement est nécessaire parce que les systèmes doivent être remplacés et les nouveaux amélioreront l'organisation, d'autres l'ont fait et, conséquemment, il est donc justifié de le faire. Le tout induisit les destinataires à inférer que la décision était justifiée. En d'autres termes, par l'entremise de formes discursives et de pratiques justifiant le changement, l'équipe diffusait un sens rendant aptes leurs interlocuteurs à souscrire et à adopter l'idée voulant que mener ledit changement était justifié.

Dans une perspective théorique, l'analyse des formes discursives utilisées pour justifier le changement vient ajouter à la compréhension des phénomènes qui s'activent lorsqu'un changement est annoncé et est mis en œuvre dans une organisation. Plus précisément, les résultats dévoilent, pour le cas étudié, quels étaient les discours et pratiques utilisés par l'équipe pour justifier le changement. Justifier le changement reposait en premier lieu sur la nécessité de le mener, et pour appuyer cette idée, une comparaison était établie avec d'autres organisations de même nature ainsi que l'évocation d'un avenir meilleur.

En déclinant la structure argumentaire utilisée pour justifier ce changement, cette étude offre une perspective intéressante sur la diffusion des discours justificatifs utilisés pour que les gens souscrivent ou adoptent l'idée de mener un changement. Les résultats viennent préciser davantage la nature des discours et des pratiques mis de l'avant par cette équipe en précisant ce sur quoi s'appuyait l'équipe de gestion du changement pour donner à leur interlocuteur un sens favorisant l'adhésion à l'idée de le mener.

4.2.2 Amener les personnes à s'approprier le changement

L'analyse a également fait ressortir comment l'équipe parvint à créer un environnement propice pour que les personnes en viennent à s'approprier le changement. Le défi de l'équipe de gestion du changement était conséquemment de faire ce qui était nécessaire pour amener cet environnement propice afin que ces personnes en viennent à réaliser les efforts requis dans le but de s'approprier ledit changement.

Ces discours et ces pratiques se sont concrétisés dans un premier temps au début du projet à un niveau managérial avec les membres des réseaux du changement, et ce afin de pallier les déficiences constatées dans les processus de diffusion des informations vers les membres des unités. Lors de la préparation des séances de travail, l'équipe adopta des pratiques favorisant des approches personnalisées et elle adaptât ses discours pour les groupes distincts que forment les unités de service et académique. La pratique de regrouper les personnes ayant les mêmes intérêts ouvre également la possibilité de dynamiser les échanges entre ces personnes. Cela revient à créer un environnement différent, donnant un sens spécifique, plus près des réalités que vivent les personnes d'un même groupe.

D'autres efforts se sont concrétisés alors que l'équipe constatait des défaillances dans la transmission des informations dans les unités. Ces ajustements étaient des plus importants pour la bonne conduite du changement, laquelle reposait sur le mécanisme de diffusion des informations passant par les gestionnaires vers les unités. Le défi de l'équipe de gestion du changement était de s'assurer que l'information « percole » vers le bas, pour employer les mots de l'une des personnes interviewées. Cet aspect sera abordé plus loin puisque nous les considérons comme une forme d'ajustement apporté à la stratégie délibérée.

L'analyse démontre également de l'équipe de gestion du changement s'est engagée dans diverses pratiques un peu plus tard lors de la phase de déploiement du volet académique alors que ses activités se rapprochaient des groupes de personnes œuvrant au niveau des opérations. À cette étape, l'équipe devait donc trouver les moyens de donner un sens au changement en inclinant certaines personnes manifestant des réticences, des appréhensions ou des craintes, à engager les efforts pour s'approprier ledit changement. L'équipe ne pouvant

forcer cette appropriation qui demeure l'apanage de la personne, elle devait toutefois mettre en œuvre les pratiques et les discours permettant de créer un environnement.

D'un point de vue théorique, cette analyse permet d'établir un rapprochement intéressant entre les théories sur la fabrication et la diffusion de sens et les définitions proposées par Bareil (2004), particulièrement celle qu'elle propose pour l'appropriation du changement. Pour Bareil, l'appropriation du changement relève d'un processus intérieur, une introspection, par lequel la personne fait sienne l'idée de changement, adoptant de nouvelles façons de travailler plus conformes à l'orientation du changement. Pour certaines personnes, entreprendre ce processus intérieur peut se révéler difficile en raison de leur réticence, de leur manque d'intérêt, des carences dans le leadership ou simplement en raison de l'instabilité provoquée par ledit changement. Il revenait donc à l'équipe de gestion du changement de créer, par l'entremise de discours ou de pratiques, un climat ou un environnement donnant aux personnes un sens différent afin qu'elles reconsidèrent leurs prédispositions défavorables au changement.

4.2.3 Appliquer la stratégie

L'analyse s'est par la suite portée vers les études préliminaires au lancement du projet et qui ont été publiées dans deux documents, dont celui portant sur la *Stratégie préliminaire de gestion du changement* (doc-2). Elle permet d'établir le lien entre les données témoignant des pratiques et des discours de l'équipe de gestion du changement avec les énoncés que l'on retrouvait dans le document présentant la stratégie préliminaire. Deux constats s'en sont dégagés.

Dans un premier temps, l'analyse mit en évidence le lien entre les énoncés tactiques avec certaines formes de discours et certaines pratiques utilisées par l'équipe de gestion du changement. Ces énoncés étaient considérés comme des actifs sur lesquels la stratégie de gestion du changement devait trouver appui ou ils étaient considérés comme des risques pour lesquels on devait venir atténuer les effets. Ce lien indique que les formes discursives et les pratiques utilisées, soit pour justifier le changement ou encore pour créer un environnement

favorable aux personnes afin qu'elles se l'approprient, sont en accord avec les énoncés de la stratégie préliminaire.

En ce sens, ces liens viennent démontrer que la stratégie préliminaire produite avant le lancement du projet et les énoncés qui la définissent s'arriment avec bon nombre de formes discursives et de pratiques utilisées par l'équipe de gestion du changement. L'on peut donc considérer les énoncés présentant les actifs et les risques comme la source d'une stratégie délibérée de gestion du changement.

4.2.4 Ajuster la stratégie

Deuxièmement, l'analyse permet de dégager diverses pratiques menées par l'équipe qui amenèrent des ajustements à la stratégie initialement prévue dans la documentation.

La création de grands groupes fut une pratique qui s'inscrit dans une volonté de réunir des personnes ayant les mêmes tâches dans des unités variées. L'équipe de gestion du changement désirait décroïsonner les personnes de leur milieu de travail et, lors des réunions de travail, rendre plus dynamiques les échanges d'information entre les membres d'unités similaires. La décision de faire des regroupements découlait d'une autre pratique mise de l'avant par l'équipe de gestion du changement, soit la création de groupes de discussion où les personnes venaient discuter des modes de fonctionnement du PGI. L'équipe s'est par ailleurs engagée dans une pratique en s'approchant davantage des membres de la communauté universitaire alors qu'elle organisa des séances de démonstration sur la gestion du temps dans Synchro. Cette initiative s'est concrétisée alors que les volets Finances et Ressources humaines allaient être prochainement déployés. On pourrait avancer l'idée que cette pratique s'inscrivait dans la volonté de l'équipe de gestion du changement d'assurer la diffusion des informations vers les unités, et ce en allant au-delà des processus établis pour le projet puisque ce rôle revenait principalement aux gestionnaires membres des réseaux du changement. Cette idée viendrait appuyer l'hypothèse d'une défaillance dans les processus de transmission des informations par le biais des réseaux du changement. Certaines difficultés soulevées, tels les problèmes de gestion interne dans les unités, le manque de leadership ou encore le désintérêt de certains gestionnaires membres de réseaux du

changement, viendraient également appuyer cette hypothèse. Toutefois, aucune de nos données ne vient expliquer les motivations et les raisons qui ont amené l'équipe de gestion du changement à entreprendre ces nouvelles initiatives.

L'analyse permet également d'identifier un ensemble de pratiques qui vinrent appliquer d'importants ajustements dans le fonctionnement du PGI. Premièrement, l'équipe dut s'engager dans des efforts significatifs pour légitimer sa présence et expliquer la portée de la gestion du changement. Elle dut procéder à des modifications dans la composition interne des réseaux du changement académique. Elle a mené la création du COCA, un réseau de changement spécifique pour le volet académique. Finalement, elle est à l'origine de la création du groupe des super utilisateurs pour obtenir une expertise sur le terrain. Ces ajustements dans le fonctionnement même du PGI s'inscrivent dans les rôles prescrits par la documentation du projet et visant à définir la stratégie portant sur la mise en œuvre du projet en minimisant les risques organisationnels pour l'Université ainsi que dans ceux décrits théoriquement par les auteurs, particulièrement l'élaboration des solutions palliant les problèmes émergents identifiés. Sans ces ajustements apportés par l'équipe de gestion du changement, le risque de voir les mécanismes mis en place dans le fonctionnement du PGI connaître des défaillances était présent.

4.2.5 Faire des activités de formation, un nouveau rôle pour l'équipe de gestion du changement du PGI

Nous avons précédemment souligné que certaines activités de formation dans lesquelles s'est engagée l'équipe de gestion de changement peuvent s'inscrire dans les rôles prescrits par la documentation du PGI. Si les démonstrations faites à diverses communautés peuvent être considérées comme des pratiques associées à la formation, elles peuvent être également être reliées à d'autres rôles, comme « l'identification des impacts de la mise en œuvre sur l'organisation du travail ». On pourrait donc considérer ces démonstrations comme une occasion d'avoir une rétroaction des participants et d'ajuster certains aspects au besoin. Cette affirmation peut trouver appui dans une note prise lors d'une séance de groupe à laquelle nous avons assisté comme observateur. Les commentaires des TGDE furent retenus par

l'équipe aux fins d'analyse et d'éventuelles modifications à apporter (Code 20 : 8-SO-2012-11-21-9h).

La formation des super utilisateurs, la participation de membres de l'équipe à la formation de TGDE et l'accompagnement de ces personnes lors des séances de formation concrétisent certaines pratiques mises de l'avant par l'équipe et qui doivent être considérées comme étant formellement associées à un rôle de formation. C'est donc un rôle nouveau de l'équipe que nous constatons puisqu'il n'apparaissait pas dans ceux prescrits dans la documentation du PGI d'une part, et qu'une équipe spécialement dédiée à ce rôle de formation avait été formée au PGI d'autre part.

L'équipe de gestion du changement a-t-elle été amenée à assumer ce rôle? À cet égard, quelques explications peuvent être avancées. Nous avons noté que ces pratiques associées à la formation se sont manifestées alors que le volet académique allait être prochainement implanté et que le projet allait formellement se clore. On peut suggérer l'hypothèse que la transition des activités des membres de l'équipe de gestion du changement vers des activités de formation répondait à un besoin ponctuel, et qu'en fin de mandat, les membres de l'équipe avaient la disponibilité et l'expertise requise pour assumer ces activités. Nos données ne nous permettent pas de vérifier et confirmer cette hypothèse. Toutefois, le fait demeure que les membres se sont activés dans des pratiques de formation et que rien dans la documentation ne le prévoyait. Peut-être que cette transition répondait à un besoin particulier au PGI et on peut se demander si la gestion du changement implique nécessairement un rôle dans la formation. En d'autres termes, est-ce que les activités associées à la formation ne doivent pas être intégrées à ceux dédiés à la gestion du changement, comme le décrivent les auteurs cités dans cette étude? (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2003; Fabi et coll., 1999)

4.2.6 Autres observations

La livraison des divers volets du PGI s'est faite sur une période de près de 4 ans. Des écarts importants sont survenus entre les dates annoncées pour le déploiement initial des nouveaux systèmes et celles de leur mise en marche. Simplement pour le volet des Finances, c'est un retard de près de 9 mois qui s'est manifesté. Ce retard a eu des répercussions importantes non

seulement sur les dates subséquentes de déploiement, mais également, comme nous l'avons signalé, sur les efforts consentis par l'équipe de gestion du changement.

Ce qu'il faut mentionner, c'est que selon nous, l'équipe a su trouver les ressources nécessaires pour s'ajuster devant les situations nouvelles et inattendues qui se présentaient. En ce sens, l'équipe parvint à répondre au premier des rôles prescrits dans le projet, soit de « définir la stratégie de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l'Université » (doc-2, p.8) ainsi qu'à celui décrit dans la théorie, soit « mise en application de la gestion du changement; identification des problèmes émergents et élaboration des solutions » (Bareil, 2004; Collerette et coll., 2002; Fabi et coll., 1991).

La nature des activités de l'équipe a considérablement évolué alors que se concrétisait le projet. Au début, elle assurait notamment la cohérence dans les divers messages et dans les processus déployés en conformité avec la stratégie de gestion du changement établie. Il fallait donc que le message diffusé à la communauté converge vers une conception commune du changement. Plus tard, l'équipe s'est approchée davantage des questions opérationnelles alors que le projet se développait et au fur et à mesure que les volets étaient déployés, allant jusqu'à adopter des pratiques associées au rôle dans la formation. C'est l'un des constats qui se dégage des entrevues faites avec Claude et Marie alors que ces derniers œuvraient dans le contexte de développement et de déploiement du volet académique.

En ce qui regarde la qualification des activités de l'équipe, l'analyse a fait ressortir un élément intéressant. Les activités qui se concrétisaient principalement en début de projet s'appuyaient presque exclusivement sur l'utilisation de formes discursives pour justifier le changement ou encore pour expliquer le rôle et la portée de la gestion du changement. Par ailleurs, ce sont à la fois des formes de discours et des pratiques qui se révélaient lorsque l'équipe amenait un sens favorisant une appropriation du changement chez les membres de l'organisation. Les pratiques de l'équipe de gestion du changement semblent donc apparaître et se manifester de manière plus soutenue alors que les activités de cette équipe se rapprochent davantage des niveaux opérationnels.

Quoi que l'on puisse considérer cette réflexion comme des plus intéressantes, à notre avis, les données dont nous disposons ne nous permettent toutefois pas de poursuivre une analyse approfondie sur ce point précis et d'avancer une quelconque interprétation témoignant d'un phénomène observé et documenté. Il pourrait être intéressant d'explorer ce phénomène dans une recherche ultérieure dont l'intérêt repose sur l'évolution des activités d'une équipe impliquée dans la gestion du changement pour un projet de longue durée et comportant de multiples volets.

4.2.7 Contributions à la théorie

Nous avons souligné précédemment l'apport qu'apportent nos résultats sur le cadre théorique autour des concepts de fabrication et de diffusion de sens. Notre analyse sur la déclinaison des arguments utilisés pour appuyer l'idée voulant que le changement soit justifié apporte une dimension nouvelle à l'étude de ces processus.

L'apport des résultats de notre recherche s'est également concrétisé dans le rapprochement intéressant établi entre la fabrication et la diffusion de sens avec les définitions sur la gestion du changement proposées par Bareil, particulièrement celle portant sur l'appropriation d'un changement. C'est notamment avec l'utilisation de discours et de pratiques diffusant un sens apte à guider les personnes dans son appropriation que l'équipe de gestion du changement peut être considérée comme agent facilitateur. La contribution de notre recherche s'inscrit également dans la réponse qu'offrent les résultats aux questions que nous suggérons et qui constituaient la base de notre démarche exploratoire. Nous soulignons au deuxième chapitre l'intérêt d'explorer les processus de fabrication et de diffusion de sens dans une perspective autre que celle occasionnée par des relations hiérarchiques et verticales. À cet égard, nous souscrivions à la réflexion proposée par Maitlis (2005) et par Rouleau (2005), lesquelles suggéraient l'exploration de ces phénomènes pour d'autres types de relations que celles qualifiées de hiérarchiques et pouvant impliquer d'autres acteurs que ceux en situation de gestion de personnes. La configuration du projet PGI en mode équipe dédiée, et dont l'équipe de gestion du changement était partie, accordait à cette étude ses particularités innovantes. Nous estimons que la démonstration de nos résultats et leur interprétation permettent

d'affirmer qu'afin de répondre au mandat de mener le changement, les membres de l'équipe de gestion du changement s'impliquaient dans des processus de diffusion de sens pour créer un environnement rendant les acteurs de l'organisation aptes à l'adopter et à se l'approprier.

En ce sens, le caractère innovant de notre recherche s'inscrit dans cette perspective différente des recherches antérieures puisque les rapports qu'avaient les membres de l'équipe de gestion du changement avec les acteurs de l'organisation ne s'inscrivent pas dans une relation hiérarchique verticale.

Le caractère exploratoire de cette recherche a également permis d'étendre notre analyse en établissant un lien entre les discours et les pratiques avec les divers énoncés présentés dans le document produit avant le lancement du projet et formant la stratégie délibérée. Notre analyse révèle qu'au travers les formes discursives et les pratiques, l'équipe s'est largement appuyée sur la stratégie de gestion du changement délibérée, tout en l'adaptant ou même en amenant des discours ou de nouvelles pratiques alors que des situations imprévues se manifestaient et pouvaient occasionner des perturbations dans le fonctionnement du PGI. Ces ajustements se concrétisèrent dans diverses pratiques qui allaient former la stratégie émergente, laquelle s'intégrant à la stratégie délibérée, concrétisa la stratégie réalisée de gestion du changement au PGI.

Parmi ces nouvelles pratiques, l'analyse permet de conclure que l'équipe de gestion du changement s'est impliquée dans des activités de formation, et ce indépendamment de la présence d'une équipe dédiée à ce volet dans le PGI. Outre certaines pratiques de formation que nous avons qualifiées d'implicites à d'autres activités de l'équipe, d'autres pratiques peuvent être considérées comme étant formellement associées à la formation. Ce constat nous amène certaines pistes de réflexion. Sur le cas précis du PGI, on pourrait se demander comment cette transition s'est faite avec l'équipe de formation. Quels furent les événements ou quelle situation nouvelle a amenée l'équipe de gestion du changement vers ce type d'activité alors qu'une équipe de formation était active? Nous avons également souligné que l'un des rôles d'une équipe de gestion du changement et décrits dans la théorie est celui dédié à la formation. Dès lors, il serait intéressant de dégager certaines explications appuyant la

décision des gestionnaires du projet de proposer une équipe distincte pour le volet de la formation alors que la théorie énonce que ce rôle est voué à une équipe de gestion du changement. Possiblement que l'envergure d'un changement militerait pour une telle décision. Dans un projet de moindre envergure, la formation pourrait être l'un des rôles prescrits à une équipe de gestion du changement.

4.2.8 Validité interne et externe

Cette étude avait pour objectif d'explorer les activités de l'équipe de gestion du changement. Pour répondre aux questions de recherche, nous estimons que nous n'avons pas à faire l'analyse de la réceptivité ou des effets des processus de diffusion de sens engagés par l'équipe de gestion du changement. Notre analyse portait sur les discours et les pratiques de l'équipe de gestion du changement pour amener un sens du changement dans l'organisation et elle n'avait pas l'objectif de cerner, chez les membres de l'organisation, la réception et la réalisation de ce sens donné.

Notre analyse repose sur six entrevues semi-dirigées réalisées dans un intervalle de sept mois alors que le projet était en développement, sur une dizaine de séances d'observation ainsi que sur la consultation de nombreux documents. Les entrevues ont été menées avec le groupe des conseillers, des professionnels membres de l'équipe mandatée pour la gestion du changement. Le nombre de personnes interviewées se justifie par la composition limitée de conseillers de l'équipe de gestion du changement ainsi que par les changements d'effectifs qui s'y sont manifestés.

Nous estimons que la variété des sources d'information utilisées, combinée à leur juxtaposition pour expliquer nos interprétations et nos observations, confère à cette étude la rigueur ainsi que les qualités requises pour réduire l'influence de biais de notre part. La juxtaposition des données puisées dans les entrevues, dans les séances d'observation, combiné à l'analyse des diverses sources documentaires, accorde à cette étude les attributs nécessaires pour assurer leur véracité et que les résultats reflètent bien la réalité observée. Les extraits d'entrevue utilisés dans notre analyse ont été régulièrement confrontés et

confirmés par les propos d'un autre participant, par nos observations et par des extraits puisés dans la documentation.

Soulignons que le cas étudié offrait par ailleurs une opportunité d'aborder certains aspects dans la gestion d'un changement d'envergure dans une organisation parapublique. Les particularités de la structure en mode projet dédié caractérisent également l'opportunité de cette recherche. Nous prétendons que les résultats de notre étude permettraient tout de même de les situer dans un autre contexte de gestion du changement. Par exemple, un chercheur pourrait se demander comment se présenteraient les arguments justifiant le changement dans d'autres cas. La nécessité doit-elle être la pierre d'assise sur laquelle repose la justification d'un changement ou les arguments peuvent-ils se présenter et s'arrimer de façon différente selon le contexte?

4.2.9 Limites méthodologiques

Quant aux méthodes de collecte des informations et quant aux méthodes d'analyse préconisées, elles permirent à notre avis d'atteindre les objectifs de notre recherche. À cet égard, nous estimons qu'un niveau de saturation empirique a été atteint. Les entrevues se sont réalisées dans un intervalle de temps de 7 mois, de juillet 2011 à février 2012, et elles ont permis d'avoir une variété de points de vue sur le sujet principal de notre recherche puisque les personnes ont pu témoigner de leur expérience en qualité de conseillers en gestion du changement alors que l'évolution du projet amenait des activités variées.

Il eût été par ailleurs souhaitable d'avoir eu la possibilité de participer à des séances d'observation alors que les membres de l'équipe rencontraient les gestionnaires d'unité pour la première fois. Les données de ces observations auraient pu venir conforter notre analyse en appuyant les propos tenus par les personnes interviewées principalement au sujet de la justification du rôle de l'équipe et de la portée du changement. Toutefois, nous estimons que les extraits des entrevues de Christiane, Daniel et Michèle, les trois premières personnes interviewées et qui ont été actives lors du démarrage du projet, viennent soutenir notre démonstration, laquelle s'appuie également sur des extraits puisés dans divers documents.

Notons également qu'il aurait été intéressant d'assister à quelques séances d'information lors de la tournée du recteur afin d'apprécier la dynamique des rencontres avec les diverses unités, principalement pour dégager, si possible, les différences qui se manifestaient entre les unités de service et celles de l'académique. L'analyse des entrevues, des observations et des extraits documentaires révèle tout de même le constat d'une approche différente de celle que devaient prendre les membres de l'équipe de gestion du changement, et ce pour toutes sortes de raison. Ce sont particulièrement les modes de fonctionnement internes, les mécanismes décisionnels ainsi que la place prépondérante qu'occupent les unités académiques qui venaient expliquer ce constat, par ailleurs mentionné dans le document sur la stratégie préliminaire. Si ces séances d'observation en début de projet avaient pu venir conforter notre analyse, nous estimons toutefois que notre démonstration sur ce point particulier est suffisamment étoffée pour offrir toute la crédibilité à notre démonstration.

CONCLUSION

La littérature scientifique et la documentation professionnelle s'accordent pour souligner toute l'importance que revêt la gestion du changement, principalement lorsque ledit changement a l'envergure de celui abordé dans la présente étude. L'Université de Montréal souscrivit à ces principes en formant une unité dédiée au projet et en y greffant une équipe dédiée à la gestion du changement.

Dans le contexte du changement majeur que présentait le PGI, nous estimions que les théories entourant les concepts de la fabrication et de la diffusion des sens pouvaient apporter un éclairage nouveau sur les activités de l'équipe mandatée pour sa gestion. Aussi, le caractère innovant de notre recherche se concrétisait par une analyse des phénomènes de fabrication et de la diffusion de sens dans un contexte où les acteurs ne pouvaient être considérés comme des gestionnaires et où ils n'avaient aucune ascendance hiérarchique avec leurs interlocuteurs. S'appuyant sur une étude de cas, l'intérêt de cette recherche repose à la fois sur le contexte du changement et de sa gestion et sur la nature des relations transversales entre les membres de l'équipe mandatée pour sa conduite et les acteurs visés par le changement. L'un des objectifs était de cerner les pratiques et les discours menés par les membres de cette équipe pour diffuser un sens apte à guider la perception ou la conduite des personnes visées par le changement. En d'autres termes, nous nous demandions si, compte tenu de leur statut, ces personnes s'investissaient dans des processus de diffusion de sens.

Nos résultats nous amènent à répondre positivement à cette question. D'une part, nous avons pu dégager les formes de discours employées par l'équipe de gestion du changement pour justifier l'idée de mener ledit changement, diffusant auprès des destinataires un sens orienté du changement. La déclinaison des arguments sur la justification offre un développement intéressant dans la compréhension des phénomènes de fabrication de sens qui s'activent lorsqu'un changement majeur est annoncé et est mis en œuvre dans une organisation.

D'autre part, notre analyse permet de dégager les pratiques et formes de discours mis de l'avant par l'équipe de gestion du changement pour créer un environnement favorisant chez les personnes leurs aptitudes à se l'approprier. Les efforts consentis pour justifier le rôle et la portée de la gestion du changement furent certes une des découvertes inattendues qui en est ressortie. L'équipe a dû, par la reformulation ou en utilisant l'analogie, donner un sens différent de celui que s'étaient fait certaines personnes sur la gestion du changement. À cet égard, nous estimons que nos résultats permettent d'établir un rapprochement entre le modèle théorique et les définitions proposés par Bareil et ce que proposent les théories de fabrication et de diffusion de sens. En créant un environnement conférant un sens nouveau et en le diffusant, l'équipe avait pour objectif de favoriser l'appropriation du changement chez les personnes.

Nous avons par la suite abordé l'analyse des discours et des pratiques de l'équipe de gestion du changement avec les énoncés que l'on retrouvait dans la *Stratégie préliminaire de gestion du changement*. Ces énoncés étaient classifiés comme étant soit des actifs sur lesquels devait s'appuyer la stratégie de gestion du changement, soit des risques pour lesquels étaient énoncées des tactiques pour en pallier les effets. Premièrement, les résultats que nous présentons permettent d'affirmer que bon nombre de discours et de pratiques menés par l'équipe peuvent être associés avec les énoncés de la *Stratégie préliminaire de gestion du changement* et que, deuxièmement, l'équipe a procédé à divers ajustements à cette stratégie en adoptant des discours et de nouvelles pratiques.

Nous avons identifié trois nouvelles pratiques menées par l'équipe de gestion du changement et qui vinrent apporter des ajustements à cette stratégie, soit celle de faire des consultations avec les groupes de discussion, celle de regrouper les personnes en fonction de leur unité ainsi que celle faire des démonstrations au personnel. Nous avons également identifié un ensemble de discours et de pratiques ayant pour objectif de légitimer la présence de l'équipe et d'expliquer la portée de la gestion du changement. Finalement, nous avons pu faire ressortir trois pratiques qui vinrent apporter d'importantes modifications dans le fonctionnement même du PGI, soit la modification de la composition interne des réseaux du changement académique, la création du COCA et celle de la création du groupe des super

utilisateurs. Finalement, nos résultats révèlent que l'équipe s'est activée dans diverses pratiques de formation, et ce alors que le PGI prévoyait une équipe dédiée à ce volet.

Nous en concluons qu'une partie des discours tenus et des pratiques adoptées par l'équipe de gestion du changement souscrivent aux énoncés de la *Stratégie préliminaire de gestion du changement*. Les situations nouvelles et non prévues amenèrent l'équipe à mettre de l'avant des discours et des pratiques concrétisant des ajustements et qui formèrent une stratégie émergente, laquelle créa un écart entre la stratégie délibérée et la stratégie réalisée.

Nos résultats permirent également de constater que l'équipe s'est investie dans un rôle initialement non prévu dans la documentation du PGI, soit celui rattaché à la formation, et ce bien qu'une équipe avait été spécifiquement formée pour assumer ces activités.

L'analyse et les résultats ouvrent des perspectives de recherche intéressantes lorsque sont impliqués des acteurs organisationnels engagés dans des processus de gestion du changement. Notre analyse s'est principalement concentrée sur la diffusion d'un sens du changement par l'équipe qui avait le mandat de sa gestion à l'égard des membres de la communauté. Nous estimons que la réceptivité de discours et de pratiques utilisées pour diffuser un sens mériterait d'être analysée du point de vue des personnes à qui elles sont destinées. On peut se demander quelle signification aurait pour ces personnes, les discours menés pour justifier l'idée de mener le changement? Comment le sens diffusé par une équipe de gestion du changement parvient-il à influencer le sens que s'en étaient préalablement construit les personnes? Quels impacts auraient les diverses pratiques et discours menés par l'équipe de gestion du changement pour rendre aptes les personnes à faire les efforts requis pour s'approprier le changement? Voilà quelques pistes de réflexion qui pourraient guider une recherche ultérieure dans un contexte de changement pour lequel diffuser un sens repose sur des discours justificatifs du changement ou encore, sur des pratiques et des discours menés dans l'objectif de redéfinir un environnement enclin à favoriser son appropriation.

Notre recherche explorait les processus de fabrication et de diffusion de sens par des personnes qui n'étaient pas en situation de gestion auprès des personnes avec qui elles intervenaient. En ce sens, nous répondions aux suggestions faites par certains auteurs, Maitlis

(2005) et Rouleau (2005) particulièrement, lesquels proposaient d'étendre la réflexion à d'autres groupes de personnes que celles faisant partie des niveaux managériaux. L'approche que nous avons adoptée mérite certainement d'être approfondie et explorée dans des recherches ultérieures.

La création d'une équipe dédiée à un projet et une équipe spécifiquement vouée à sa conduite soulevait une réflexion intéressante. Nous nous sommes demandé comment qualifier la relation entre les membres de l'équipe de gestion du changement et ses interlocuteurs. En d'autres termes, est-ce que l'équipe de gestion du changement est perçue comme celle qui répond à un mandat de la haute direction et en vertu de ce rôle de mandaté, peut-elle être considérée ou est-elle perçue au sein de l'organisation comme étant la représentante de cette dernière? Selon nous, cette exploration permettait de clarifier en partie sur quoi repose la légitimité des actions de l'équipe de gestion du changement et de ses membres. Un tel mandat formellement explicite et pour lequel les personnes visées par un changement sont informées accorderait une dimension autre à l'expression de l'appui la haute direction à un projet.

BIBLIOGRAPHIE

- Aïssani, Y., et Bordes, O. (2007). Démarche qualité, sensemaking et émergence dans des structures de communication. *Revue internationale de psychosociologie*, *xiii*(1), 59-90.
- Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue française de gestion*, *2005/1*(154), 193-209.
- Alvesson, M., et Karreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations Human Relations*, *53*(9), 1125-1149.
- Ammeter, A. P., et Dukerich, J. M. (2002). Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams. *Engineering Management Journal EMJ*, *14*(4), 3-10.
- ANACT. (2006). L'organisation et le management par projet. Repéré à <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF>
- Autissier, D., et Moutot, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Paris : Dunod.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, *14*(1), 69-83.
- Balogun, J., Hope Hailey, V., et Viardot, É. (2006). *Stratégies du changement*. Paris : Pearson Education.
- Balogun, J., Huff, A. S., et Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, *40*(1), 197-224.
- Balogun, J., et Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, *47*(4), 523-549.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., et Humphries, M. (1999). Sensemaking, Sensegiving, and Leadership in Strategic Organizational Development. Dans J. A. Wagner (dir.), *Advances in Qualitative Organization Research. V. 2* (Vol. 2.). Greenwich, Conn. : JAI Press, 37-71.
- Bernier, C., et Roy, V. (2003). L'évolution des rôles dans la gestion des projets de technologies de l'information : le cas des progiciels de gestion intégrés. *Gestion.*, *28*, 48-57.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass. [u.a.] : MIT Press.

- Clegg, S., Martin, K., et Tyrone, P. (2005). *Managing and Organizations: an Introduction to Theory and Practice*. London ; Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Collerette, P., Delisle, G., et Perron, R. (2002). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Schneider, R., et Legris, P. (2003). La gestion du changement organisationnel : l'adaptation au changement, quatrième partie. *ISO Management Systems*, (janvier-février), 48-57.
- Corley, K. G., et Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Dery, K., Grant, D., Harley, B., et Wright, C. (2006). Work, Organisation and Enterprise Resource Planning Systems: an Alternative Research Agenda. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 199-214.
- Fabi, B., Martin, Y., et Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses. *Gestion.*, 24(3), 102-113.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge, UK; Cambridge, MA : Polity Press.
- Fulk, J. (1993). Social Construction of Communication Technology. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 921-950.
- Gagnon, Y.-C. (1995). Les acteurs et le système d'action concret du changement technologique. Dans R. Jacob et J. Ducharme (dir.), *Changement technologique et gestion des Ressources humaines : fondements et pratiques* (p. 201-212). Montréal : G. Morin.
- Gioia, D. A., et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Grant, D., Keenoy, T., et Oswick, C. (2001). Organizational Discourse Key Contributions and Challenges. *International Studies of Management and Organization*, 31, 5-24.
- Griffith, T. L. (1999). Technology Features as Triggers for Sensemaking. *The Academy of Management Review*, 24(3), 472-488.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., et Clark, K. B. (1988). *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York : Free Press.
- Jacob, R. (1995). Le changement technologique : les paradigmes technocentrique et anthropocentrique. Dans R. Jacob et J. Ducharme (dir.), *Changement technologique et gestion des Ressources humaines : fondements et pratiques*. Montréal : G. Morin, 103-123.

- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Lalande, A., et Société française de philosophie, (2013). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. (3e éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Langley, A., et Denis, J.-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 14(3), 25-44.
- Laudon, K. C., et Laudon, J. P. (2001). *Les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*. Paris : Pearson Education.
- Legris, P., Collerette, P., et Schneider, R. (2003). La gestion du changement organisationnel : implantation des technologies de l'information - du système laboratoire à la pratique, troisième partie. *ISO Management Systems*, (septembre-octobre), 63-73.
- Louart, P. (1996). L'apparente révolution des formes organisationnelles. *Revue française de gestion : hommes et techniques*, (Janvier-Février), 74-85.
- Mailloux, S. (1990). Interpretation. Dans F. Lentricchia et T. McLaughlin (dir.), *Critical Terms for Literary Study*. Chicago : University of Chicago Press, 121-134.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., et Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- 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.
- McNulty, T., et Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Cohen, L., et Fontaine, J. (2009). *Safari en pays stratégie l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris : Pearson.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., et Hardy, C. (2004). Discourse and Institution. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Ptak, C. A. S. E. (2003). ERP: Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain. Second Edition. Repéré à <http://public.eblib.com/EBLPublic/PublicView.do?ptiID=199061>
- Putnam, L. (1983). The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism. Dans Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. (Dir.), *Communication and Organizations, an interpretive Approach*. Beverly Hills : Sage Publications.

- Putnam, L., Phillips, N., et Chapman, P. (1996). Metaphors of Communication an Organization. Dans S. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*. London; Thousand Oaks : Sage Publications, 375-408.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations - Revue et augmentée : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., et Warnier, V. (2007). *Le management stratégique en pratiques*. Cachan; [Paris] : Lavoisier ; Hermès.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London; Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd.) Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Sharma G, G. D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *J. Appl. Behav. Sci. Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122.
- Taylor, J, et Robichaud, D., (2004), Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking, *Organization*, 11, 3, 395-413.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., et Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Wagner, J. A. (1999). *Advances in Qualitative Organization Research. V. 2*. Stamford, Conn. : JAI Press.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Weick, K. E. (2000a). *Making Sense of the organization*. Oxford : Blackwell Publishers.
- Weick, K. E. (2000b). Technology as Equivoque. Dans I. McLoughlin, D. Preece et P. Dawson (dir.), *Technology, Organizations and Innovation: Theories, Concepts and Paradigms* : Routledge.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Wheelwright, S. C., et Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. New York : Free Press.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Yin, R. K. (2006). *Case Study Research: Design and Methods*. (4th. ed.). Thousand Oaks, Calif. [u.a.] : Sage.

Rapports

- Université de Montréal. (Juin 2007). *Livre blanc : Une force de changement*. Disponible à l'URL : <http://momentum.umontreal.ca>
- Université de Montréal. (Mars 2008). *Manuel d'organisation de projet, Progiciel de gestion universitaire*.
- Université de Montréal. (12 décembre 2008). *Stratégie préliminaire de gestion du changement, Progiciel de gestion universitaire*.

Annexe 1 – Grille d’entrevue

| | |
|--|---|
| <p>Au cours de l’entretien, j’aimerais que nous abordions les thèmes suivants :</p> <p>Votre rôle à l’égard de l’équipe de gestion du changement, à l’égard de l’équipe d’implantation du PGI et à l’égard des membres de l’organisation.</p> <p>La « résistance au changement »; les moyens que vous utilisez pour la contrer ou du moins l’atténuer ou encore pour favoriser l’adhésion au changement technologique.</p> | |
| <p>Sur votre rôle</p> | |
| <p>Questions principales</p> | <p>Questions complémentaires</p> |
| <p>Quelles sont les raisons qui expliqueraient pourquoi vous avez été recruté pour cette fonction?</p> <p>Quelles sont les raisons qui vous ont motivées à appliquer et à accepter ce poste? Quels sont vos antécédents professionnels et votre formation?</p> <p>Décrivez-nous les activités quotidiennes et les tâches que vous assumez en qualité de membre de l’équipe de gestion du changement?</p> <p>Quelles sont les attentes de votre supérieur et de la direction à votre égard? (en termes d’objectifs ou de résultats et en termes de description de tâches)</p> | <p>Actuellement, sur quels « volets » ou mandats particuliers concentrez-vous vos efforts?</p> <p>Décrivez-nous comment se déroulent :</p> <p>Les réunions de travail avec les membres de l’équipe de gestion du changement?</p> <p>Les réunions avec les membres de l’équipe PGI</p> <p>Les séances d’information ou les réunions de travail avec les membres du réseau du changement?</p> |
| <p>Comment percevez-vous le rôle que vous assumez dans vos activités comme membres de l’équipe de gestion du changement?</p> | <p>Comment qualifiez-vous votre « relation » avec les divers acteurs?</p> <p>À l’égard de ces personnes, avez-vous perçu certaines difficultés qui vous ont amenées à justifier votre rôle ou apport? Cette perception a-t-elle évolué et en quels sens?</p> <p>Que serait la principale difficulté que vous avez rencontrée lors des rencontres et comment avez-vous « géré » cette situation?</p> |
| <p>Les moyens utilisés pour amener le changement</p> | |
| <p>Décrivez-nous comment se sont déroulées les premières rencontres avec les acteurs impliqués.</p> | <p>Dans l’ensemble, est-ce que cela s’est bien déroulé?</p> <p>Quelles étaient les difficultés qui se manifestaient lors des rencontres avec les membres du réseau du changement? – (autre que celles de la nature de votre rôle et apport).</p> <p>Comment parveniez-vous à pallier ces difficultés?</p> |
| <p>Quelles seraient, selon vous, les activités ou les actions qui ont été mises en place pour favoriser les échanges avec les acteurs organisationnels?</p> | <p>Est-ce qu’il y a eu des ajustements importants? Dans les effectifs et les ressources dans les stratégies, etc.</p> <p>Où (dans quelles unités) avez-vous dû mettre davantage de ressources pour parvenir aux objectifs de votre mandat? (explication de la perception)</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Est-ce que votre discours devait être adapté en fonction des personnes présentes lors des rencontres de travail?</p> <p>Ou, perceviez-vous une écoute, une attitude, une réceptivité différente entre les divers groupes formant le réseau du changement?</p> | <p>Est-ce qu'il y a un ajustement dans le discours et les interactions lors des rencontres avec les membres d'unités de service et celles avec les membres d'unités d'enseignement?</p> |
| <p>Clôture</p> | |
| <p>Aimeriez-vous ajouter quelques choses avant de conclure la conversation?</p> <p>Seriez-vous disponible si des précisions s'avèrent nécessaires?</p> <p>Souhaiteriez-vous avoir une copie du rapport de recherche ou l'accès au mémoire une fois terminé?</p> | |

ANNEXE 2 – Tableau comparatif des rôles attribués à l'équipe de gestion du changement et des rôles définis dans la littérature

| Rôles définis dans le <i>Manuel de gestion de projet</i> | | | |
|--|---|--|--|
| Discours et pratiques associés à ce rôle | Code | Rôles définis dans la littérature | Auteurs |
| Rôle : Définir la stratégie et le plan de gestion du changement devant permettre la mise en œuvre du PGI en minimisant les risques organisationnels pour l'Université | | Mise en application de la gestion du changement ; Identification des problèmes émergents et élaboration des solutions | Bareil, 2004; Collettere et coll., 2002; Fabi et coll., 1999) |
| <i>Discours et pratique : Justifier le rôle de l'équipe et expliquer la portée de la gestion du changement.</i> | Code 38-39 : 1-entr-2012-07-05 Code 41 : 1-entr-2012-07-05 Code 35, 36 et 37 : 2-entr-2021-07-17 Code 16 : 3-entr-2012-07-26 Code 25 : 4-entr-2012-08-20 Code 28 : 4-entr-2012-08-20 | Certains gestionnaires n'avaient pas nécessairement une idée juste de la gestion du changement et du rôle de l'équipe chargée de le mener. L'équipe a dû composer avec la situation en expliquant la portée du changement et son rôle dans le projet. Enjeu important pour le fonctionnement même du projet puisque les gestionnaires devaient transmettre les informations dans leur unité. | |
| <i>Pratique : Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en modifiant la composition interne des réseaux du changement académiques.</i> | Code 33 : 3-entr-2012-07-26 | Ne disposant pas des connaissances requises, le professeur nommé délégué facultaire dans le réseau du changement académique n'était pas la personne requise lors des travaux du PGI portant sur les finances et la gestion des ressources humaines. Changer la personne responsable de ces dossiers dans les unités académiques. | |
| <i>Pratique : Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant un réseau de changement spécifique pour le volet académique (COCA).</i> | Code 20 : 2-entr-2012-07-17 | Au début, les réseaux du changement académiques amenaient des informations générales et il manquait une vision plus opérationnelle dans la gestion des dossiers académiques. La création du COCA permet d'amener des informations portant sur la gestion opérationnelle des activités rattachées au volet académique. | |

| | | |
|---|---|--|
| <i>Pratique : Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant une unité pour obtenir une expertise sur le terrain (Super utilisateurs).</i> | Code 71 : 2-entr-2012-07-17 Code 22 et 24 : 5-entr-2012-12-20 | Dans les phases d'implantation des divers volets, l'équipe de gestion du changement s'engagea dans des activités de formation et la disponibilité de ses membres ne pouvait répondre au besoin des unités. La création des groupes de super utilisateurs permet d'avoir une expertise accessible dans l'utilisation des nouveaux systèmes. |
| <i>Pratique : Former des groupes de discussion</i> | Code 54 : 2-entr.2012-07-17 | Pallier les difficultés rencontrées au début du projet en invitant certains membres des réseaux du changement à témoigner en groupe. |
| <i>Pratique : Regrouper les personnes selon leur type d'unités</i> | Code 66 : 2-entr-2012-07-17 Code 76 : 2-entr-2012-07-17) Code 95 : : 2-entr-2012-07-17) | Regrouper les personnes pour rendre les échanges et le fonctionnements plus efficaces. |
| <i>Discours et pratique : Repositionner l'impact généralisé du projet</i> | Doc-4, Doc-9 Doc-10.1 et 10.2 Doc-11 Code 28 et 30 : 4-entr-2012-08-20 | Certaines personnes pouvaient voir le PGI comme un projet axé sur la technologie. L'équipe devait faire le nécessaire pour repositionner le projet comme ayant des répercussions sur l'ensemble des activités de gestion de l'université. |
| Rôle : Identifier les impacts de la mise en œuvre sur l'organisation du travail | | Analyses d'impacts et des écarts, mesure de l'évaluation et l'intégration du changement dans les sous-systèmes de l'organisation Bareil, 2004; Collette et coll., 2003; Fabi et coll., 2001 |
| <i>Discours : Présenter l'un des objectifs du projet visant la révision et l'optimisation des processus.</i> | Doc-4 | Présenter l'objectif de la démarche de l'analyse d'impacts et des écarts en soulignant la révision et l'optimisation des processus des activités de gestion qu'amène le PGI. |
| <i>Discours : Faire la promotion des gains de productivité à court terme.</i> | Code 10 : 4-entr-2012-08-20 Code 5 et 6 : 8-SO-2012-11-27-9h | Présenter l'objectif de la démarche de l'analyse d'impacts et des écarts en soulignant les gains de productivité. |
| <i>Pratique : Faire la démonstration que les nouveaux systèmes sont plus simples à utiliser.</i> | Code 19 : 8-so-2012-11-21-9h Code 7 : 6-entr-2013-02-01 | Présenter le résultat de la démarche en comparant les opérations rendues plus simples avec le nouveau système. Permet de présenter l'intégration d'opérations dans le nouveau système. |
| <i>Pratique : Faire de l'observation terrain pour obtenir la dimension opérationnelle du travail.</i> | Code 8 : 5-entr-2012-12-20 | Les observations sur le terrain permettent d'obtenir une appréciation et une évaluation des activités opérationnelles en cours. |
| <i>Pratique : Faire des démonstration à la communauté</i> | Code 49 : 1-etr.2012-07-05 | Démystifier le PGI auprès des usagers et des gestionnaires. |

| | | |
|---|-----------------------------|--|
| <i>Pratique : Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant un réseau de changement spécifique pour le volet académique (COCA).</i> | Code 20 : 2-entr-2012-07-17 | Permet d'obtenir des informations précises sur les opérations liées à la gestion des dossiers académiques. |
|---|-----------------------------|--|

| Rôle : Mettre en place les réseaux de changement requis par le PGI à travers l'Université | Préparation de plans de transition avec les gestionnaires et l'accompagnement des cadres. | Bareil, 2004. |
|---|---|---|
| <i>Discours et pratiques : Expliquer le rôle d'équipe de gestion du changement.</i> | Code 38-39 : 1-entr-2012-07-05 Code 41 : 1-entr-2012-07-05 Code 35, 36 et 37 : 2-entr-2021-07-17 Code 16 : 3-entr-2012-07-26 Code 25 : 4-entr-2012-08-20 Code 28 : 4-entr-2012-08-20 | Les discours et les pratiques engagés par l'équipe de gestion du changement visaient à assurer, conformément à la méthodologie et à la stratégie mises en place, le fonctionnement des réseaux du changement. |
| <i>Pratique : Animer et maintenir les activités des réseaux du changement.</i> | Code 51 : 1-entr-2012-07-05 Code 20 : 2-entr-2012-07-17 Code 33 : 3-entr-2012-07-26 | Accompagner les cadres dans leur démarche de changement dans leur unité. Pallier les risques associés à l'inexpérience, au manque de <i>leadership</i> ou au désintérêt de certains gestionnaires. |
| <i>Pratique : Regrouper, dans les session de travail, les personnes de travail selon les types d'unité.</i> | Code 52 : 1-entr-2012-07-05 Code 66 : 2-entr-2012-07-17 Code 38 : 4-entr-2012-08-20 Doc-4 | Permet d'avoir des échanges plus ciblés en fonction des intérêts et des préoccupations des gestionnaires d'unité. |

| Rôle : Soutenir la démarche de revue des processus académiques | | Note : Rôle défini dans le Manuel de gestion de projet et dans la Stratégie préliminaire du projet. Ne constitue pas un rôle spécifiquement défini dans la littérature. |
|---|--|--|
| <i>Pratique : Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant un réseau de changement spécifique pour le volet académique (COCA).</i> | Code 20 : 2-entr-2012-07-17 | Changement qui assura le bon fonctionnement de la revue des processus académiques. La présence des parties prenantes au COCA, surtout les gestionnaires des unités visées, était essentielle pour avoir une idée précise des processus de gestion des dossiers académique. |
| <i>Pratiques : Adapter le discours en fonction des types d'unités et former des groupes de travail distincts.</i> | Code 52 : 1-entr-2012-07-05 Code 66 : 2-entr-2012-07-17 Code 38 : 4-entr-2012-08-20 Doc-4 | Pratiques qui vient circonscrire et favoriser les discussions pour les unités académiques. |
| <i>Pratique : Faire de l'observation terrain pour obtenir la dimension opérationnelle du travail.</i> | Code 8 : 5-entr-2012-12-20 | Pratiques qui permet à l'équipe, d'avoir une idée des opérations reliées à la gestion académique. |
| <i>Pratique : Démontrer que les nouveaux systèmes sont plus simples à utiliser.</i> | Code 19 : 8-so-2012-11-21-9h Code 7 : 6-entr-2013-02-01 | Pratique visant à démontrer les avantages des nouveaux systèmes en soulignant un processus plus simple à réaliser. |

| Rôle : Coordonner l'exécution des activités de communication. | Limiter la confusion et l'incertitude chez les employés. | Bareil, 2004; Collette et coll., 2002; Fabi et coll., 1999 |
|---|---|---|
| <i>Pratique : Adapter les discours présentés pour les rendre conformes aux orientations générales</i> | | |
| Dans les séances d'information | Code 14 : 4- entr-2012-08-20 Code 15 : 4- entr-2012-08-20 | L'équipe PGI devait s'assurer que les informations transmises lors des séances d'information étaient conformes avec les orientations du projet. |
| Courriels et mémos diffusés par la haute direction et par l'équipe PGI | Doc-6 Code 33 : 2-entre-2012-07-17 Code 60 : 2-entr-2012-07-17 Code 10 : 4-entr-2012-08-20 | L'équipe devait s'assurer de la teneur des messages d'information transmis à la communauté. |
| Dans les présentations électroniques | doc-5 doc-6 doc-7 Code 34 : 2-entr-2012-07-17 | L'équipe devait s'assurer que le contenu des présentations électroniques était conforme avec les orientations du projet. |
| Dans la documentation sur le site web | Doc-9 Code 34 : 2-entr-2012-07-17 | L'équipe devait s'assurer que les informations publiées sur le site Web du PGI étaient conformes avec les orientations du projet. |
| Dans les bulletins d'information Synchro-Express | Doc-10.1 et doc-10.2 | L'équipe devait s'assurer que les informations publiées dans le Bulletin Synchro Express étaient conformes avec les orientations du projet. |

| Rôle : Faire des activités de formation | Activités rattachées à la formation | Bareil, 2004; Colletette et coll., 2003; Fabi et coll., 1999 |
|---|--|--|
| Pratiques de formation associées aux divers rôles énoncés dans le <i>Manuel de gestion de projet</i> | | |
| <i>Pratique : Faire des démonstrations des nouveaux systèmes</i> | | |
| Aux gestionnaires | Code 49 : 1-entr-2012-07-05 | La démonstration au gestionnaire visait à donner un aperçu des nouveaux systèmes. |
| À la communauté | Code 77 : 2-entr-2012-07-17 | La démonstration visait à donner, à tous les membres de la communauté, des informations sur la gestion du temps et d'autres aspects reliés à l'utilisation de Synchro. |
| Aux groupes des TGDE | Code 7 : 6-entr-2103-2-01 Code 8-SO-2012-11-21-9h Doc-5 | Les démonstrations visaient à donner un aperçu de certaines fonctionnalités rendues plus faciles à réaliser. |
| Pratiques associées à un rôle de formation et non définies dans le <i>Manuel de gestion de projet</i> | | |
| <i>Pratique : Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant une unité pour obtenir une expertise sur le terrain (Super utilisateurs).</i> | | |
| | Code 71 : 2-entr-2012-07-17 Code 22 et 24 : 5-entr-2012-12-20 | Dans les phases d'implantation des divers volets, l'équipe de gestion du changement s'engagea dans des activités de formation et la disponibilité de ses membres ne pouvait répondre au besoin des unités. La création des groupes de super utilisateurs permit d'avoir une expertise accessible dans l'utilisation des nouveaux systèmes. |
| <i>Pratique : Faire des activités de formation pour le volet académique</i> | | |
| | Code 71 : 2-entr-2012-07-17 Codes 19, 20 : 5-entr-2012-12-21 | L'équipe s'est engagée dans des activités de formation pour les personnes dans les opérations de la gestion des dossiers académiques (TGDE). Rôle non défini dans le <i>Manuel de gestion de projet</i> et dans la <i>Stratégie préliminaire de gestion de projet</i> . |
| <i>Pratique : Accompagner et supporter des personnes en difficulté</i> | | |
| | Codes 19, 20 : 5-entr-2012-12-21 | L'équipe est en situation de formation avec les TGDE et est appuyée de super utilisateurs. |

Note : Les pratiques associées aux divers rôles de l'équipe énoncés dans le *Manuel de gestion de projet* peuvent être considérées comme ayant un caractère formatif et qui se sont déroulées dans celles qui s'inscrivent dans d'autres rôles. Par exemple, faire des démonstrations à la communauté ou au groupe des TGDE est une pratique qui s'inscrirait dans la continuité du rôle de l'équipe associé à l'identification des impacts du changement chez les destinataires ou encore sur le rôle de soutien dans la démarche des revues des processus académiques.

Par ailleurs, nous constatons que l'équipe s'est engagée dans certaines pratiques de nature formative, sans pour autant pouvoir les associer aux rôles définis dans le *Manuel de gestion de projet*. L'accompagnement et le support direct apportés à une personne qui exprimait des difficultés constituent un exemple d'une pratique qui, selon nous, allait au-delà des rôles prévus dans la documentation du PGI. Selon le *Manuel de gestion de projet*, ces activités relevaient d'une autre équipe transversale, soit l'équipe de formation.

ANNEXE 3 – Message de la haute direction

Date : VENDREDI, 18 FÉVRIER 2011

Le déploiement du PGI est reporté d'un mois

Chers membres de la communauté universitaire,

En novembre dernier, nous annonçons la date de la mise en service du progiciel de gestion intégré Synchro pour les volets Finances, Ressources humaines/Paie et Recherche pour le 28 février 2011. Tous les efforts possibles ont été déployés pour respecter cet échéancier. Toutefois, les derniers tests critiques nous permettant de confirmer la fiabilité des données n'ont pas été parfaitement concluants et ont révélé que des analyses complémentaires étaient nécessaires.

Nous sommes donc dans l'obligation de reporter l'implantation de Synchro. La nouvelle date est fixée au 28 mars 2011. Nous sursoyons également à la fermeture des applications de nos systèmes actuels (Prophecy, Purchase Master, DA Web, etc.), qui devait commencer vendredi prochain le 11 février : la Direction des Finances communiquera sous peu aux personnes concernées le nouvel échéancier de clôture des applications. En revanche, l'horaire des séances d'information destinées à la communauté universitaire et aux professeurs et chercheurs est maintenu afin que tous soient fin prêts au moment du déploiement.

À cette étape, il nous a paru responsable de prendre le temps nécessaire afin d'assurer la réussite de cet important projet institutionnel et de livrer un produit qui réponde aux nombreux besoins de la communauté universitaire. Je suis confiante que le 28 mars prochain, les membres de notre communauté bénéficieront d'un outil fiable, convivial et moderne.

Pour connaître l'horaire des séances d'information ou pour obtenir de plus amples renseignements sur le déploiement de Synchro, je vous invite à consulter la page Web spécialement créée à cette fin. Je vous demande également d'être attentifs à d'autres communications à venir sur le sujet.

Cordialement.

ANNEXE 4 – Répertoire des discours et des pratiques répertoriés pour diffuser un sens

| Page | Nature | Description | Moyen ou lieu | Code |
|---|-----------|--|--|---|
| Donner aux personnes un sens général favorisant une certaine acceptabilité au projet. | | | | |
| 65 | Discours | Justifier la décision du changement par son caractère nécessaire pour l'organisation. Message général soulignant la nécessité de mener le projet. | Séance d'information (démarrage du projet). | Code 20 : 3-entr-2012-07-26 |
| Donner aux personnes un sens voulant souligner la vétusté des systèmes et rendant précaire la situation de l'organisation. | | | | |
| 66 68-69 | Discours | Message appuyant l'idée que la vétusté des systèmes cause plus de problèmes que de bénéfices et qu'il devient nécessaire de les remplacer. | Séance d'information (démarrage du projet). Présentation électronique (démarrage du projet). Présentation électronique (TGDE). | Code 10 : 4-entr-2012-08-20 Code 20 : 3-entr-2012-07-26 Doc-5 |
| 67 | Discours | Évocation des difficultés rencontrées avec les systèmes antérieurs. Évocation des risques qu'entourerait l'organisation avec de vieux systèmes. Évocation des limites fonctionnelles des anciens systèmes. | Séance d'information en introduction (TGDE). | Code 1 et 2 : 8-SO-2012-11-21-9h |
| 69 | Discours | Précarité des systèmes à remplacer. | Séance d'information en introduction. (gestionnaire), | Code 3 : 1-SO-2012-04-18-9h |
| Donner aux personnes un sens voulant la situation de l'organisation sera améliorée en adoptant le PGI. | | | | |
| 74 | Pratiques | Développer un message mettant l'emphase sur une organisation qui aura un meilleur futur. | Séance d'information (démarrage du projet). | Code 10 : 4-entr-2012-08-20 |
| 75 | Discours | Évocation des bénéfices attendus avec l'implantation du PGI. | Présentation électronique (démarrage du projet). | Doc-4 |
| 75-76 | Discours | Souligner les bénéfices à découvrir du PGI. Évoquer les bénéfices à moyen et long terme. Souligner comment les personnes peuvent devenir rapidement fonctionnelles. | Séance d'information (groupe TGDE). | Code 5, 6 : 8-SO-2012-11-27-9h Code 19 : 8-SO-2012-11-21-9h |
| 76 97 | Pratiques | Démonstration d'opérations rendues plus faciles, que le nouveau système est plus simple à utiliser. | Séance d'information (Groupe TGDE). | Code 18 : SO-2012-11-21-9h Code 7 : 6-entr-2013-02-01 |

| Donner aux personnes un sens voulant que, par rapport à la concurrence, l'organisation accuse un retard technologique en matière de gestion et que le PGI rétablira la situation. | | | | |
|--|----------|--|--|---|
| 77-78-79 | Discours | Établir une comparaison avec d'autres organisations. Évocation d'un avantage concurrentiel pour ceux qui ont un PGI, présenter une liste des organisations qui ont un PGI. Présenter le pourcentage des organisations similaires qui ont un PGI. | Présentation électronique (démarrage du projet). | Doc-4 |
| 75 | Discours | Évoquer la tendance des autres organisations d'enseignement à recourir à des PGI. | Séance d'information. | Code 3 : 8-SO-2012-11-21-9h |
| 76 | Discours | Évocation d'un avantage concurrentiel pour ceux qui ont un PGI, présenter lesquelles ont un PGI en termes de pourcentage et en termes de liste. Un PGI améliorerait donc la situation concurrentielle de l'organisation. | Présentation électronique (TGDE). | Doc-5 |
| Donner un sens légitimant la présence de l'équipe de gestion du changement. | | | | |
| 80 | Discours | Expliquer le rôle d'équipe de gestion du changement. | Rencontre de travail. | Code 35 ; 2-entr-2021-07-17 Code 42 : 2-entr-2012-07-17 |
| Donner aux personnes un sens voulant expliquer la portée de la gestion du changement. | | | | |
| 81 et 82 | Discours | Expliquer l'apport de la gestion du changement. | Rencontre de travail. | Code 38, 39 : 1-entr-2012-07-05 Code 36 : 2-entr-2021-07-17 |
| 82 | Discours | Utiliser une analogie (déménagement). | Rencontre de travail. | Code 41 : 1-entr-2012-07-05 |
| 82 | Discours | Utiliser une analogie (avion). | Rencontre de travail. | Code 16 : 3-entr-2012-07-26 Code 25 : 4-entr-2012-08-20 |
| 86 | Pratique | Distribuer un document présentant le nouvel avion et une piste d'atterrissage. | Rencontre de travail. | Code 28 : 4-entr-2012-08-20 |
| Favoriser l'appropriation du changement. | | | | |
| Créer et amener les conditions favorables pour que les personnes entreprennent les actions conformes au changement. | | | | |
| 87 | Pratique | Adapter les discours en fonction de la personne. Pallier les problèmes observés (désintérêt, leadership déficient de certains gestionnaires membres des réseaux du changement) | Rencontre de travail. | Code 25 : 3-entr-2012-07-26 |
| 88 | Pratique | Adapter le discours en fonction des types d'unités (de services et académiques) en préparant le matériel d'information selon le type d'unité adressée. | Rencontre de travail Présentation électronique. | Code 52 : 1-entr-2012-07-05 Code 66 : 2-entr-2012-07-17 Doc-4 |
| 89-90 | Pratique | Former des groupes distincts en fonction des types d'unités (de services et académiques), | Rencontre de travail. | Code 66 : 2-entr-2012-07-17 Code 38 : 4-entr-2012-08-20 Code 33 : 3-entr-2012-07-26 Doc-4. |

| | | | | |
|----|-----------|--|--------------------------------------|--|
| 90 | Pratique | Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en modifiant la composition interne des réseaux du changement académiques. | Rencontre de travail. | Code 33 : 3-entr-2012-07-26 |
| 90 | Pratique | Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant un groupe d'usagers distincts pour favoriser les échanges entre les personnes. | Rencontre de travail. | Code 66 : 2-entr-2012-07-17 |
| 91 | Pratique | Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant un réseau de changement spécifique pour le volet académique (COCA). | Rencontre de travail. | Code 20 : 2-2ntr-2012-07-17 Code 51 : 1-entr-2012-07-05 |
| 93 | Pratiques | Engager des activités d'accompagnement. | Formation. | Code 63 : 2-2012-07-17 Code 19, 20 : 5-entr-2012-12-21 |
| 94 | Pratiques | Adapter le discours en vue de favoriser une compréhension commune. | Rencontre de travail. | Code 15 : 6-entr-2013-02-01 |
| 94 | Discours | Reformuler des notions complexes. | Rencontre de travail. | Code 26 : 6-entr-2013-02-01 |
| 95 | Pratiques | Démontrer que les nouveaux systèmes sont plus simples à utiliser. | Séance d'information. (groupe TGDE). | Code 7 : 6-entr-2013-02-01 |
| 96 | Pratiques | Apporter des changements dans les modes de fonctionnement du projet en créant une unité pour obtenir une expertise sur le terrain (Super utilisateurs). | Rencontre de travail. | Code 71 : 2-entr-2012-07-17 Code 24 : 5-entr-2012-12-20 |
| 96 | Pratique | Former les super utilisateurs | Formation. | Code 22, 23 : 5-entr-2012-12-20 |
| 97 | Discours | Exprimer le support de l'équipe à un groupe de personnes. | Formation. | Code 19, 20 : 5-entr-2012-12-21 Code 22, 23 : 5-entr-2012-12-20 |

ANNEXE 5 – Tableau des discours et des pratiques utilisés pour mettre à contribution les actifs et pallier les risques

| Tactiques suggérées | Actions | Moyens | Code |
|---|---|---|---|
| Actifs : Le positionnement du projet PGI dans le cadre des priorités de l'Université et le potentiel de légitimité claire du projet. | | | |
| Affirmer l'importance du projet pour l'avenir de l'organisation. | Appuyer la légitimité claire du projet en termes de besoin de changement et de remplacement des systèmes de gestion. Vétusté des systèmes à remplacer. | Ensemble des discours et des pratiques justifiant le changement en raison de la vétusté des systèmes à remplacer et suggérant une vision d'un meilleur avenir. | Code 20 : 3-entr-2012-07-26 Code 10 : 4-entr-2012-08-20 Code 1 et 2 : 8-SO-2012-11-21-9h Code 2 et 3 : 1-SO-2012-04-18 Doc-5, Doc-10.1 et 10.2 |
| | Comparer avec la concurrence. | Ensemble des discours et des pratiques justifiant le changement en raison de la position non concurrentielle de l'organisation | Doc 4, Doc-5 Code 3 : 8-So-2012-11-21-9h |
| Souligner la volonté de l'Université d'aller de l'avant avec son énoncé du Livre blanc. | Appuyer la légitimité claire du projet en soulignant son caractère stratégique. | Séance d'information. Documentation en ligne, bulletin Synchro-Express et présentation électronique. | Code 2 : 1-SO-2012-04-18 Doc-4; doc-10.1 et 10.2; doc-9 |
| Actifs : Le potentiel d'avantages importants liés à l'intégration des systèmes et à la standardisation des processus. | | | |
| Présenter les avantages à venir du PGI. | Évoquer les bénéfices de disposer de données intégrées, fiables et accessibles en temps réel et donner une description des avantages liés à l'intégration du PGI pour chaque clientèle. Faire une démonstration de la facilité d'opérations avec le nouveau système et qui étaient plus complexes avec l'ancien. | Ensemble des discours et des pratiques justifiant le changement en raison de l'amélioration de la performance des individus et de l'organisation. Démonstration au TGDE. | Code 19 : 1 8-SO-2012-11-27-9h Code 10 : 4-entr-2012-08-20 Code 1-SO-2012-04-18 Doc-5 Code 7 : 6-entr-2103-2-01 Code 18 : 8-SO-2012-11-21-9h) Doc-5 |
| Actifs : L'étendue organisationnelle claire. | | | |
| | | | Aucune donnée pertinente. |
| Actifs : Les véhicules de communication au sein de l'Université. | | | |
| | | | Aucune donnée pertinente. |

| Tactiques suggérées | Actions | Moyens | Code |
|--|--|---|---|
| Risques : L'envergure du changement et l'appréciation du niveau de défi. | | | |
| Limiter les effets d'une appréciation des efforts à consentir dans la démarche d'implantation du projet. | Pallier le leadership déficient ou le désintérêt chez certains gestionnaires ou encore, les conflits politiques à l'intérieur de l'unité. | Adaptation de la démarche en gestion du changement au regard du risque relié une appréciation tenue des efforts de certains gestionnaires et par un positionnement inadéquat de personnes dans les réseaux du changement rattachés au volet académique. | Code 49 : 2-entr-2012-07-17 Code 24, 27 : 3-entr-2012-07-26 Code 33 : 3-entr-2012-07-26 Code 50 : 2-entr-2012-07-17 |
| Risques : La perception « implicite » du projet. | | | |
| Repositionner l'impact généralisé du projet. | Contre chez les personnes, l'idée d'un projet strictement technologique. Donner des explications sur l'impact du PGI. Appuyer les explications par la distribution de documents et d'images. | Discours repositionnant l'impact généralisé du projet pour d'éviter une perception limitée à son caractère technologique. Distribution d'images évoquant l'idée d'un un environnement non adapté à une nouvelle technologie. | Code 28 et 30 : 4-entr-2012-08-20 Doc-4, Doc-9Doc 10.1 et doc.10.2. Doc-11 |
| Risques : Le degré de priorité accordé au PGI. | | | |
| Animer et maintenir les activités du réseau du changement. | Pallier l'inexpérience de certains gestionnaires dans l'accompagnement de leurs employés dans la conduite d'un changement d'envergure. Remplacer le délégué facultaire qui avait été initialement nommé dans les réseaux du changement académique. Création du COCA. | Soutien des activités des réseaux du changement pour les maintenir actifs et s'assurer que les processus les impliquant mis en place soient fonctionnels. | Codes 24 et 27 : 3-entr-2012-07-26 Code 24 : 3-entr-2012-07-26 Code 33 : 3-entr-2012-07-26; Code 20 : 2-entr-2012-07-17 Code 51 : 1-entr-2012-07-05 |
| Risques : La gestion des communications et le cycle d'approbation | | | |
| Activités sont conformes au plan de communication et à la stratégie délibérée. | Préparer les rencontres et les discours des intervenants dans les rencontres. Préparer les communications de la direction. | Apport de l'équipe sur les contenus des divers messages et des communications en général. | Code 14 : 4- entr-2012-08-20 Code 33, 34 : 2-entr-2012-07-17 Code 60 : 2-entr-2012-07-17 Doc-5, doc-6, doc-7, doc-9, doc-10.1, doc-10.2 |

| Risques : Long échéancier | | | |
|---|---|--|--|
| Maintenir le rythme et l'intérêt du projet. | Maintenir l'intérêt en publiant le bulletin Synchro. | Préparation du journal publié spécifiquement pour le projet. | Doc-10.6 |
| | Prépare les messages de la haute direction sur son appui au projet. | Implication de l'équipe dans la diffusion des messages. | Doc-12 |
| Faire la promotion des gains à court terme par l'équipe de gestion du changement. | Présenter le PGI comme étant un outil qui donnera rapidement des bénéfices aux usagers. Démontrer la facilité de certaines opérations. | Séances d'information et présentations électroniques. | Code 10 : 4-entr-2012-08-20 Code 5 et 6 : 8-SO-2012-11-27-9h Code 19 : 8-SO-2012-11-21-9h |
| | | Démonstration devant les TGDE. | |
| Risques : Parties prenantes externes au projet | | | |
| Identifier au préalable les préoccupations et de prévoir des messages clés pour y répondre. | Préparer les rencontres en fonction des personnes visitées. Se placer du point de vue des personnes. Se placer du point de vue des personnes avec l'observation sur le terrain. | Préparation des séances de travail. | Code 63 : 2-entr-2012-07-17 Code 4 : 5-entr-2012-12-20 |
| | | Observation et analyse de l'organisation du travail. | Code 8 : 5-entr-2012-12-20 |
| Risques : Potentiel élevé de résistance au changement | | | |
| Accompagnement soutenu et continu des efforts requis à l'égard des parties prenantes dans les processus d'adoption du changement. | Pallier le leadership déficient ou le désintérêt chez certains gestionnaires ou encore les conflits politiques à l'intérieur de l'unité. Création d'un réseau de changement spécifique au volet académique. (COCA) Création du groupe des super utilisateurs Soutenir et rassurer les personnes. | Adaptation personnalisée des discours et des pratiques lors des rencontres de travail. | Code 49 : 2-entr-2012-07-17 Code 27 : 2-entr-2012-07-26 Code 26 : 3-entr-2012-07-26 Code 10 : 5-entr-2012-12-20 |
| | | Adaptation du modèle de PGI en ajoutant des unités non prévues dans la stratégie préliminaire. | |
| | | Soutien et formation | Code 61 : 2-entr-2012-07-17 Codes 91-92-93 : 2--2012-07-17 |