



**UQAC**

Université du Québec  
à Chicoutimi

**La capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés  
dans la mise en œuvre des projets - Étude de cas unique**

**par Nancie Chevrette**

Sous la direction de : Éric Jean, Ph. D., professeur titulaire au  
Département des sciences économiques et administratives,  
Université du Québec à Chicoutimi

Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du  
grade de Doctorat en management de projets (DMP)

Québec, Canada

©Nancie Chevrette, janvier 2026

## RÉSUMÉ

L'internationalisation de l'économie oblige les organisations à performer à des niveaux élevés tout en s'engageant dans des rythmes de changement rapides et continus, souvent via des projets. Pourtant, malgré les efforts pour améliorer la mise en œuvre de ces projets, les taux d'échec restent encore très élevés. Face à ce constat, les organisations se préoccupent de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires, acteurs clés du changement, ainsi que de celle des employés chargés de mettre en place les nouvelles routines induites par ces projets. C'est pourquoi cette recherche se penche sur la question suivante : Dans un contexte de mise en œuvre en continu et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes, comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés contribue-t-elle au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets ?

À travers un cadre conceptuel qui lie projet, cadres intermédiaires, employés, capacité d'absorption et succès du projet, l'objectif principal de cette étude est de comprendre comment la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés influence la mise en place des nouvelles routines lors de la mise en œuvre de projets.

Nous avons adopté une posture philosophique constructiviste, considérant que la réalité est façonnée par l'interaction entre l'individu et son environnement. Ce choix a conduit à une approche ontologique processuelle, car nous nous intéressons davantage au comment qu'au quoi. Sur le plan épistémologique, un positionnement interprétativiste a été retenu, cherchant à comprendre les significations et les interprétations des participants dans leur contexte. Méthodologiquement, cette étude repose sur une approche inductive et qualitative, avec une étude de cas unique.

Les données ont été collectées à partir de documents internes, d'entretiens semi-directifs et d'un groupe de discussion. Les résultats ont abouti à deux propositions de modèles concernant la capacité d'absorption individuelle. La première proposition identifie quatre dimensions clés du processus de capacité d'absorption : l'acquisition, l'assimilation de nouvelles informations, la transformation et l'exécution des routines imposées par le projet. Elle met en évidence les transitions entre ces dimensions, la charge cognitive associée à chacune, et le dynamisme des routines dans les dimensions de transformation et d'exécution. La deuxième proposition intègre un continuum de motivation dans chaque dimension et souligne que la charge cognitive, les émotions, la motivation et l'apprentissage varient selon les individus, rendant la capacité d'absorption unique et évolutive au fil du temps.

Cette recherche propose une contribution théorique originale en analysant la capacité d'absorption au niveau individuel, un angle encore peu exploré dans une littérature majoritairement centrée sur les niveaux organisationnel et inter organisationnel. Elle se focalise plus précisément sur les cadres intermédiaires, des

acteurs clés de la mise en œuvre des projets et du succès organisationnel, dont les mécanismes d'apprentissage et de mobilisation des savoirs demeurent insuffisamment étudiés.

L'étude enrichit la théorie en articulant la capacité d'absorption individuelle avec le caractère dynamique des routines, deux courants théoriques qui ont évolué de manière largement séparée. Elle met en évidence le rôle des routines dans les processus par lesquels les cadres intermédiaires perçoivent, interprètent, intègrent et mobilisent de nouveaux savoirs au cours de la phase de déploiement des projets, une étape encore peu théorisée malgré son importance déterminante pour le succès des projets.

En s'appuyant sur une méthodologie qualitative appliquée à des environnements multiprojets en continu, la recherche contribue à la littérature en proposant une compréhension fine et contextualisée des mécanismes microfondés de la capacité d'absorption. Elle offre ainsi un cadre analytique renouvelé pour appréhender l'apprentissage individuel en contexte de projets complexes et continus.

Enfin, cette recherche a abouti à une soixantaine de propositions concrètes pour améliorer la capacité d'absorption des individus dans un contexte de projets. Ces recommandations s'adressent à la fois à l'organisation à l'étude ainsi qu'à toutes celles soucieuses d'augmenter le succès de leurs projets, notamment lors de la phase de mise en œuvre des projets. Les actions proposées insistent sur la gestion de la charge cognitive des employés et le renforcement de leur motivation à travers des stratégies adaptées.

En finalité, cette thèse répond à la question centrale et bien qu'elle ne fournisse pas des réponses définitives, elle ouvre de nouvelles perspectives et invite à repenser la notion de capacité d'absorption, encourageant ainsi des recherches futures sur cette problématique complexe.

**Mots clés :** capacité d'absorption, projet, routine, cadre intermédiaire, employé, succès

## ABSTRACT

The internationalization of the economy compels organizations to perform at high levels while engaging in rapid and continuous change, often through projects. However, despite efforts to improve project implementation, failure rates remain very high. Faced with this reality, organizations are concerned about the absorptive capacity of middle managers—key actors of change—as well as that of employees responsible for implementing the new routines induced by these projects. This research therefore addresses the following question: In a context of continuous and simultaneous project implementation alongside ongoing activities, how does the absorptive capacity of middle managers and their employees contribute to the integration of new work routines required by these projects?

Through a conceptual framework linking projects, middle managers, employees, absorptive capacity, and project success, the main objective of this study is to understand how the absorptive capacity of middle managers and their employees influences the establishment of new routines during project implementation.

We adopted a constructivist philosophical stance, considering that reality is shaped by the interaction between individuals and their environment. This choice led to a processual ontological approach, as we are more interested in the “how” than the “what.” From an epistemological perspective, an interpretivist position was chosen, aiming to understand participants’ meanings and interpretations within their context. Methodologically, this study is based on an inductive and qualitative approach, using a single case study.

Data were collected from internal documents, semi-structured interviews, and a focus group. The results led to two proposed models concerning individual absorptive capacity. The first proposal identifies four key dimensions of the absorptive capacity process: acquisition, assimilation of new information, transformation, and execution of routines imposed by the project. It highlights the transitions between these dimensions, the cognitive load associated with each, and the dynamic nature of routines in the transformation and execution dimensions. The second proposal integrates a motivation continuum within each dimension and emphasizes that cognitive load, emotions, motivation, and learning vary among individuals, making absorptive capacity unique and evolving over time.

This research offers an original theoretical contribution by analyzing absorptive capacity at the individual level—a perspective still underexplored in a literature largely focused on organizational and inter-organizational levels. It specifically targets middle managers, key actors in project implementation and organizational success, whose learning mechanisms and knowledge mobilization remain insufficiently studied.

The study enriches theory by linking individual absorptive capacity with the dynamic nature of routines—two theoretical streams that have evolved largely separately. It underscores the role of routines in the processes through which middle

managers perceive, interpret, integrate, and mobilize new knowledge during the project deployment phase—a stage still scarcely theorized despite its critical importance for project success.

By relying on a qualitative methodology applied to continuous multi-project environments, this research contributes to the literature by offering a nuanced and contextualized understanding of the micro-foundations of absorptive capacity. It thus provides a renewed analytical framework for approaching individual learning in the context of complex and continuous projects.

Finally, this research resulted in about sixty concrete recommendations to improve individuals' absorptive capacity in a project context. These recommendations are aimed both at the organization under study and at any organization seeking to increase project success, particularly during the implementation phase. The proposed actions emphasize managing employees' cognitive load and strengthening their motivation through tailored strategies.

Ultimately, this dissertation addresses the central question and, although it does not provide definitive answers, it opens new perspectives and invites a rethinking of the notion of absorptive capacity, thereby encouraging future research on this complex issue.

**Key words:** absorption capacity, project, routine, middle manager, employee, success

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLE DES MATIÈRE</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>x</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>xi</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>xii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	<b>5</b>
1.1. Compréhension du projet .....	6
1.1.1. La compréhension du projet .....	6
1.1.2. Le projet à travers différentes écoles de pensée .....	9
1.1.3. Le projet et la structure organisationnelle .....	10
1.2. Compréhension de la capacité d'absorption.....	14
1.2.1. La capacité.....	15
1.2.2. L'absorption .....	18
1.2.3. La capacité d'absorption organisationnelle .....	19
1.2.4. La capacité d'absorption individuelle .....	25
1.3. Compréhension de la routine.....	25
1.3.1. La routine statique .....	26
1.3.2. La routine dynamique.....	27
1.4. Compréhension du cadre et de l'employé en entreprise.....	29
1.4.1. Le cadre .....	29
1.4.2. L'employé .....	33
1.5. Compréhension de l'évaluation du succès d'un projet.....	34
1.5.1. Évolution d'hier à aujourd'hui .....	35
1.5.2. Le succès : une perspective plurielle .....	37
1.6. Justification scientifique.....	40
<b>CHAPITRE 2 CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>43</b>

2.1.	ARTICULATION CONCEPTUELLE DE LA CAPACITÉ D'ABSORPTION .....	43
2.2.	PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE .....	45
2.3.	CADRE CONCEPTUEL .....	48
	<b>CHAPITRE 3 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>54</b>
3.1.	Terrain d'étude .....	55
3.2.	Positionnement ontologique et épistémologique.....	58
3.3.	L'approche du développement théorique .....	62
3.4.	Choix méthodologique .....	66
3.5.	Stratégie de recherche .....	67
3.6.	Technique et procédures de recherche .....	69
3.6.1.	Choix de la documentation interne à l'organisation.....	70
3.6.2.	Choix de l'entretien individuel semi-directif .....	71
3.6.3.	Choix des groupes de participants.....	72
3.6.4.	Choix du groupe de discussion.....	74
3.6.5.	Détails de l'échantillonnage privilégié.....	77
3.6.6.	Guides d'entretien individuel et du groupe de discussion.....	90
3.6.7.	Détails du processus de codage .....	93
3.7.	Critères de scientificité, de validité et de fiabilité .....	100
3.7.1.	Le construit.....	101
3.7.2.	Les instruments.....	102
3.7.3.	La validité.....	104
3.7.4.	La fiabilité .....	106
3.8.	Respect du cadre éthique de la recherche.....	108
	<b>CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>111</b>
4.1.	Description de l'environnement projet de l'organisation.....	112
4.1.1	Contexte organisationnel des projets .....	112
4.2.	Description de la capacité d'absorption selon l'organisation.....	118
4.2.1.	Vécu des participants dans le processus de la CA.....	124
4.2.2.	Étape 1 – La réception du projet - Acquisition .....	125
4.2.3.	Étape 2 - La compréhension du projet - Assimilation.....	132
4.2.4.	Étape 3 – La mise en pratique des routines - Transformation.....	138

4.2.5.    Étape 4 - La postimplantation du projet - Exécution.....	145
<b>CHAPITRE 5 DISCUSSION .....</b>	<b>151</b>
5.1.    La capacité d'absorption individuelle .....	151
5.1.1.    Dimensions de la capacité d'absorption.....	152
5.1.2.    Dimension acquisition.....	154
5.1.3.    Dimension assimilation .....	157
5.1.4.    Dimension transformation.....	161
5.1.5.    Dimension exécution.....	170
5.1.6.    Proposition d'un modèle de la capacité d'absorption individuelle.....	173
5.2.    La capacité d'absorption individuelle et la mise en œuvre de projets en continue et en simultanée.....	178
5.3.    Le continuum de la motivation au cœur de la capacité d'absorption.....	180
5.4.    L'intégration du continuum de motivation au modèle de la capacité d'absorption individuelle.....	190
<b>CHAPITRE 6 CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>195</b>
6.1.    LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	202
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>206</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>234</b>
ANNEXE 1.....	235
ANNEXE 2 GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL.....	236
ANNEXE 3 DOCUMENTATION - GROUPE DE DISCUSSION – 8 JUIN 2020 .....	237
ANNEXE 4 CHARTE DES CODES ET PSEUDONYMES .....	240
ANNEXE 5 GABARIT FICHE DESCRIPTIVE.....	241
ANNEXE 6 FICHE D'ANALYSE DE LA DOCUMENTATION .....	242
ANNEXE 7 GRILLE DE CODIFICATION.....	243
ANNEXE 8 EXEMPLE DE MATRICE DES EFFORTS .....	244
ANNEXE 9 EXEMPLE DE MATRICE DE COLLISIONS .....	245
ANNEXE 10 EXEMPLE DE TABLEAU ET D'ANALYSE DES CHEVAUchements.....	246

ANNEXE 11 TABLEAU RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS ET LES CADRES INTERMÉDIAIRES .....	247
---	-----

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Dimension de la capacité d'absorption	21
Tableau 2 : Périmètre de recherche	47
Tableau 3 : Critères d'admissibilité par groupe de participants	74
Tableau 4 : Critères d'inclusion par groupe de participants	79
Tableau 5 : Portrait des participants - Entretiens individuels	85
Tableau 6 : Nombre total de participants à l'étude	89
Tableau 7 : Nombre d'heures d'enregistrement	90
Tableau 8 : Documentation pertinente retenue	94
Tableau 9 : Portrait transcription - Entretiens individuels	95
Tableau 10 : Portrait transcription - Groupe de discussion	95
Tableau 11 : Portrait global des transcriptions	99
Tableau 12 : Grille de réflexion	100
Tableau 13 : Exemples - Verbatim / Motivation / Dimension	191
Tableau 14 : Propositions de pistes d'actions à expérimenter	199

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle de vie d'un projet et ses points de décision .....	7
Figure 2 : Modèle de la capacité d'absorption .....	22
Figure 3 : Cadre conceptuel de la capacité d'absorption individuelle, un adapté du modèle de la capacité d'absorption (Absorptive Capacity) de Zahra et George (2002) .....	49
Figure 4 : Vue de la capacité d'absorption comme un processus dans la phase mise en œuvre du cycle de vie du projet, un adapté du un adapté du modèle de la capacité d'absorption (Absorptive Capacity) de Zahra et George (2002) .....	51
Figure 5 : Démarche méthodologique , un adapté de l'oignon de Saunders <i>et al.</i> (2019).....	55
Figure 6 : Vue d'ensemble de l'organisation : secteurs d'affaires, fonctions clés et réseau de distribution .....	56
Figure 7 : Principales étapes franchies pour réaliser cette étude.....	81
Figure 8 : Environnement projets de l'organisation.....	113
Figure 9 : Quatre grandes étapes du processus de mise en œuvre d'un projet.....	125
Figure 10 : Proposition d'un modèle de la capacité d'absorption individuelle (CAI), adapté du modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002) .....	174
Figure 11 : Version enrichie du modèle de la capacité d'absorption individuelle (CAI), adaptée du modèle de Zahra et George (2002) .....	192

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

<b>CA</b>	Capacité d'absorption
<b>CAI</b>	Capacité d'absorption individuelle
<b>CFP</b>	Conseiller
<b>CMEO</b>	Conseiller mise en œuvre
<b>GPL</b>	Cadre intermédiaire
<b>HD</b>	Haut dirigeant
<b>PDG</b>	Président directeur général
<b>TDA</b>	Théorie de l'autodétermination

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de thèse, Éric Jean. Depuis le premier jour, ton accompagnement exemplaire a marqué chaque étape de ce parcours doctoral. Travailler à tes côtés a été un privilège inestimable. Merci pour ton soutien constant, empreint de bienveillance, de patience, de professionnalisme et de dévouement. Tu as su m'accorder une grande autonomie tout en me guidant habilement vers l'objectif final. La qualité de tes commentaires et la finesse de tes retours ont toujours été une source de motivation pour aller plus loin. Je te remercie également pour ta compréhension et ton soutien, même lorsque je jonglais entre la thèse, le travail et mes nombreux autres projets. Que ce soit lors de conférences, d'articles ou de collaborations pour l'organisation de séminaires, ton appui a été infaillible. Les souvenirs partagés au cours de ce long parcours, faits de complicité et d'échanges enrichissants, resteront gravés dans ma mémoire. J'espère sincèrement que nous continuerons à collaborer sur de futurs projets pour encore bien des années.

Mes remerciements s'adressent également à Christophe Leyrie, directeur du doctorat en management de projet lors de mon inscription. Dès notre première rencontre, tu as su percevoir le potentiel de ma proposition de recherche. Ton accueil chaleureux et la confiance que tu m'as rapidement accordée m'ont donné l'élan nécessaire pour entreprendre cette aventure exigeante.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers Philippe Boigey, actuel directeur du doctorat en management de projet. Tes encouragements à relever des défis, malgré mon emploi du temps bien rempli, m'ont donné le courage et la confiance indispensables pour avancer. Nos échanges, toujours empreints de rires, de plaisir et de discussions enrichissantes, resteront gravés dans ma mémoire. Merci pour ton soutien constant et pour tous les moments précieux partagés. J'espère que nous continuerons à collaborer de manière fructueuse à l'avenir.

Je suis également très reconnaissante envers les professeurs de l'Université du Québec à Chicoutimi qui m'ont enseigné tout au long du cursus doctoral. La richesse de vos enseignements, votre professionnalisme et vos encouragements ont renforcé ma confiance pour me lancer dans cette recherche. Vous avez su éveiller en moi une passion insoupçonnée et m'accompagner dans la réalisation d'un rêve.

Je veux aussi exprimer toute ma reconnaissance à mon conjoint, qui a été mon véritable pilier tout au long de cette aventure. Tu as été mon roc, celui sur qui je pouvais toujours compter, m'offrant réconfort, écoute, confiance et encouragements à chaque étape. Ta présence auprès de Jade, Abby et moi-même a été fondamentale pour garder cet équilibre qui nous est cher. Merci pour ton amour inébranlable, pour la complicité que nous partageons, et pour ton soutien sans faille, car sans toi, ce rêve serait resté inaccessible.

À ma fille Jade, je te remercie du fond du cœur pour l'inspiration que tu m'apportes chaque jour. Ta force, ta détermination et ton amour m'ont donné l'énergie

et le courage de ne jamais abandonner. Et à toi, ma petite Abby, ma douce étoile, merci pour ta joie de vivre qui éclaire nos journées, pour ta créativité sans fin et ta détermination, qui rendent notre quotidien tellement plus beau. Vous êtes mes sources de motivation et de bonheur.

Cette aventure prend fin aujourd'hui, et je tiens à rendre hommage à chacun de vous. Comme un phare dans la nuit, vous m'avez éclairé et guidé à chaque étape de ce parcours. Votre présence et votre soutien ont été essentiels pour m'aider à avancer avec confiance et détermination.

*Fais de ta vie un rêve et de ton rêve une réalité*  
*Antoine de Saint-Exupéry*

## AVANT-PROPOS

Tout au long de ma carrière, j'ai eu l'opportunité de prendre en charge divers mandats. Parmi ceux-ci, mes sept années en tant que cadre intermédiaire et les dix années suivantes passées à accompagner des équipes de gestion ont joué un rôle clé dans ma décision de m'engager dans une démarche visant à mieux comprendre la capacité d'absorption des individus lors de la mise en œuvre de projets. En tant que cadre intermédiaire, j'ai dû concilier les tâches quotidiennes avec la gestion simultanée de projets. Chaque projet constituait un défi, tant en termes de mobilisation des employés que d'organisation du travail et de maintien de la qualité du service client. De plus, toutes les équipes de gestion que j'accompagnais vivaient également cette même réalité. Malgré tous les efforts déployés, le constat était sans appel : le succès des projets restait faible et les cadres intermédiaires et leurs employés se retrouvaient, année après année, à faire face aux mêmes difficultés lors de la mise en œuvre des projets.

Motivée par la volonté de comprendre les dynamiques organisationnelles, cette prise de conscience a donné naissance à ma thèse doctorale intitulée : « La capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés dans la mise en œuvre des projets ». Depuis lors, ce sujet est devenu une véritable passion. Je demeure convaincue qu'une compréhension approfondie de la capacité d'absorption individuelle et de son rôle crucial dans la réussite des projets peut non seulement améliorer leur taux de succès, mais également créer des conditions propices à une mise en œuvre plus efficace.

## INTRODUCTION

Les projets ont pris racine à la fin de la Seconde Guerre mondiale lorsque le phénomène de l'internationalisation s'est accentué. Dès lors, les organisations ont dû répondre à des enjeux de taille. Elles devaient dorénavant assurer un haut niveau de compétitivité et de performance. Les entreprises se sont ainsi progressivement transformées en s'engageant dans un rythme de changement rapide et en continu par l'entremise de projets. Cette quête incessante de performance a donné naissance à de nombreux projets, modifiant profondément l'environnement des organisations. Dès lors, le changement est devenu un élément incontournable pour leur bon fonctionnement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Lhuilier et Viaux, 2008; Rogers, 2016; Tessier et Tellier, 1990). En lien avec cette quête de performance, plusieurs études ont exploré les théories du changement. La transformation des entreprises à travers les projets (Soparnot, 2013) a progressivement fait évoluer le concept de gestion du changement vers celui de gestion de la transformation. Nous avons ainsi observé un passage d'une approche micro à une perspective globale du changement, mettant sans cesse à l'épreuve la capacité des organisations à se renouveler (Autissier *et al.*, 2018). Ces dernières se retrouvent désormais dans l'obligation de maintenir le rythme des opérations tout en intégrant les changements de manière continue (Demers, 1999 ; Rondeau, 2003). Ce contexte de transformation a considérablement complexifié les responsabilités du cadre intermédiaire, un acteur central du changement au sein des organisations (Gaha, 2006 ; Husser, 2014 ; Le Saout et Saulnier, 2002). En plus de jouer le rôle d'intermédiaire entre la hiérarchie et les opérations, et de participer activement à la mise en œuvre stratégique des projets (Balogun et Johnson, 2004 ; Rousseau, 2012 ; Chiha, 2006 ; Fasshauer, 2011 ; Gaha, 2006 ; Guilmot, 2012 ; Huy, 2001 ; Vas et Guilmot, 2017), il doit désormais naviguer au quotidien entre les paradoxes de la stabilité et du changement (Bareil, 2010 ; Michaud, 2011). Depuis une quinzaine d'années, l'intensification et la complexification de ses tâches ont suscité un intérêt croissant pour l'étude du rôle des cadres intermédiaires au sein des organisations (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ;

Bareil, 2016 ; Huy, 2001 ; Rouleau et Balogun, 2011). Les tensions et les conflits générés par les multiples changements imposés par la direction compliquent leur travail et les contraignent à naviguer dans un environnement où plusieurs projets doivent être gérés simultanément (Béliveau, 2013). Les répercussions humaines des changements étant particulièrement nombreuses, elles représentent désormais un véritable défi pour la mise en œuvre efficace des projets (Bareil, 2004).

Cette dynamique de transformation des organisations, alimentée par une quête constante de performance et de compétitivité, a placé les cadres intermédiaires au cœur des enjeux de gestion du changement. Cependant, l'intensification et la complexification des tâches qui en découle ont progressivement révélé les difficultés rencontrées par ces cadres dans la mise en œuvre effective des projets, notamment dans un contexte où les changements sont multiples et continus. Ces défis, notamment observés lors d'échanges avec de hauts dirigeants d'une organisation, ont renforcé notre désir de comprendre les impacts de ces transformations sur les cadres intermédiaires et leurs employés. En effet, ces derniers ont partagé leurs difficultés à concilier la gestion quotidienne avec la mise en œuvre des projets. Ils ont également souligné que les employés responsables de l'exécution des projets peinaient à adopter les nouvelles pratiques requises. Ces dirigeants estimaient d'ailleurs que le taux de réussite de leurs projets était inférieur à 60 %, et que cela entraînait des pertes financières importantes. Cette situation a mis en lumière une problématique cruciale : Moins de 60 % des projets réussissent, entraînant des pertes financières importantes, en raison de la difficulté des cadres intermédiaires et de leurs équipes à intégrer efficacement les projets aux opérations. Face à cet enjeu, qui influait directement sur le succès des projets, les dirigeants recherchaient désespérément des solutions pour mieux soutenir leurs cadres intermédiaires et leurs équipes dans l'implémentation des projets. C'est alors qu'il est devenu évident pour nous qu'une recherche doctorale était nécessaire.

Ce projet doctoral a ainsi vu le jour et a été structuré en six chapitres. Le premier chapitre présente une revue de littérature qui nous a permis de circonscrire la

problématique et d'en explorer les concepts clés, notamment les notions de projet, de succès des projets, de capacité d'absorption, de routine, ainsi que les rôles des cadres intermédiaires et des employés.

Le deuxième chapitre situe la problématique dans le contexte de la capacité d'absorption des connaissances nécessaires à la mise en œuvre des projets. Nous y abordons spécifiquement la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs équipes dans un environnement de projets multiples et en continu. La question centrale de cette recherche se formule ainsi : Dans un contexte de mise en œuvre en continu et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes, comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés contribue-t-elle au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets ? À partir de cette question, nous avons clairement défini l'objet et les objectifs de notre recherche, ce qui nous a permis de bâtir un cadre conceptuel fondé sur le modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002), qui relie les concepts de capacité d'absorption, de cadres intermédiaires, de projets, de routines et de succès des projets.

Le troisième chapitre est consacré à l'élaboration du cadre de la recherche. Nous y détaillons le choix de l'organisation étudiée, notre position ontologique constructiviste et épistémologique interprétativiste, ainsi que notre approche qualitative, notre stratégie de recherche inductive et le choix de l'étude de cas unique. Nous y expliquons également la méthode de recherche adoptée, reposant sur l'analyse documentaire, les entretiens individuels et les groupes de discussion. Ce chapitre précise l'échantillonnage, les guides d'entretien, la méthode de codage des données, et démontre le respect des critères de scientificité, de validité et de fiabilité.

Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche, mettant en lumière l'environnement des projets dans l'organisation à l'étude, ainsi que la capacité d'absorption telle que cette dernière l'évalue. Nous décrivons ensuite la mise en œuvre des projets, selon le point de vue des participants à cette recherche. Ces derniers

soulignent les étapes de réception du projet, de compréhension, de transformation des routines et de postimplantation du projet.

Le cinquième chapitre est consacré à la discussion des résultats, que nous analysons en les articulant autour des quatre dimensions de la capacité d'absorption identifiées par les participants. Cette première partie de la discussion nous permet de proposer un modèle initial de la capacité d'absorption individuelle (CAI). Nous poursuivons ensuite l'analyse en intégrant le facteur de motivation, ce qui nous amène à enrichir le premier modèle en y ajoutant un continuum de motivation.

Enfin, le sixième chapitre conclut cette thèse en soulignant que cette recherche enrichit la littérature en proposant deux modèles théoriques intégrant la charge cognitive et la motivation comme facteurs influençant la capacité d'absorption. Les contributions et la pertinence de cette étude sont marquées par une meilleure compréhension de la relation entre la capacité d'absorption, la transformation des routines et la réussite des projets ainsi que le rôle clé que joue la motivation dans la capacité d'absorption. Malgré certaines limites méthodologiques, notamment au niveau de la généralisation des résultats, ces derniers nous permettent tout de même de proposer plusieurs recommandations pratiques pour améliorer la mise en œuvre de projets dans les organisations incluant celle à l'étude. Finalement, nous terminons cette thèse avec des perspectives de recherche futures qui sauront continuer de paver le chemin de la compréhension de la capacité d'absorption en contexte de projets

## **CHAPITRE 1**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

Comme mentionné dans l'introduction, les dirigeants que nous avons rencontré lors de notre séjour professionnel s'inquiètent de la capacité des cadres intermédiaires et de leurs équipes à absorber les projets. Ils précisent que moins de 60 % s'opérationnalisent complètement dans les activités courantes, ce qui génère des pertes financières importantes.

Pour explorer la problématique soulevée par ces dirigeants, nous avons entrepris une revue de littérature mettant en lumière cinq concepts clés. Le premier, relatif au thème du projet, nous aide à comprendre ce qu'est un projet, son évolution à travers les différentes écoles de pensée, ainsi que les différentes structures dans lesquelles ces projets se développent. Le deuxième, concernant la capacité d'absorption, nous permet de mieux appréhender les notions de capacité, d'absorption et de capacité d'absorption dans son ensemble. Le troisième concept, centré sur la routine, nous familiarise avec les notions d'apprentissage et de routine, avant de distinguer les routines statiques et dynamiques. Ensuite, le quatrième concept, relatif au cadre et à l'employé en entreprise, nous permet de mieux comprendre leur rôle et leurs fonctions respectifs. Enfin, le cinquième concept nous permet d'éclairer le succès d'un projet au fil du temps.

À l'issue de cette revue de littérature, nous avons pu mettre en évidence les insuffisances et les zones d'ombre entourant la problématique soulevée par les dirigeants rencontrés lors de notre séjour professionnel. Cette analyse critique a constitué le socle de la justification scientifique, en établissant la légitimité, l'intérêt et la pertinence du sujet retenu pour cette thèse.

## 1.1. Compréhension du projet

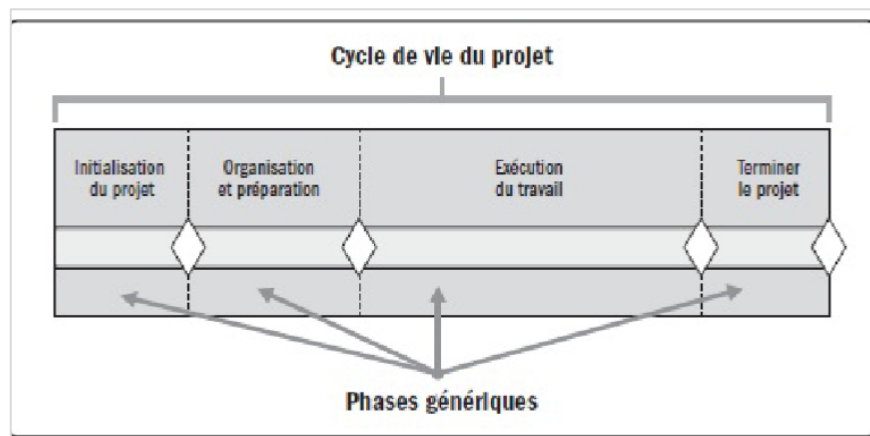
La problématique à explorer étant liée à la capacité des cadres intermédiaires et de leurs employés à absorber les projets, il nous était essentiel de bien comprendre ce qu'implique un projet ainsi que son environnement. Dans cette section, nous abordons ainsi la définition d'un projet et la compréhension du projet selon différentes écoles de pensée. Finalement, nous ferons un survol des types de structures organisationnelles dans lesquelles un projet peut être intégré.

### 1.1.1. La compréhension du projet

D'un point de vue étymologique, le mot projet provient du mot latin *projicere* qui veut dire « jeter quelque chose vers l'avant ». Sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport à l'espace et au temps (Librairie, 2020). D'un point de vue scientifique, un projet est défini comme une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (Project Management, 2018). Certains auteurs le définissent également comme une création collective et organisée dans le temps (Ecosip *et al.*, 1993). Somme toute, nous pouvons dire que le projet est un ensemble d'activités organisées permettant la réalisation d'un objectif (Project Management, 2018). Selon que la littérature soit française ou anglaise, nous retrouvons parfois le terme « gestion de projet » et parfois le terme « management de projet ». Ces deux termes sont des synonymes et signifient la réalisation d'un travail fini dans un délai déterminé, à l'intérieur d'un certain budget et selon les spécifications convenues (Hodgson et Cicmil, 2008; Project Management, 2017a). Aux fins de cette étude, nous privilégierons le terme « gestion de projet ».

Les projets induisent le changement, car ils ont comme fonction de faire passer l'état actuel d'un produit ou d'un service à un état désiré (Garel, 2003, 2011; Gilles, 2011; O'Shaughnessy, 2006; Project Management Institute, 2021). Les organisations se servent ainsi des projets pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Généralement, les projets sont issus de cinq grands axes : l'axe des exigences réglementaires et légales, l'axe technologique, l'axe de création ou d'amélioration de produits et de services et finalement, l'axe des besoins émergeant de l'intérieur de l'organisation (Paquin *et al.*, 2006; Project Management, 2017a, 2018). Un projet est également caractérisé par un cycle de vie, ce qui signifie qu'il y a une série de phases interdépendantes qui se décomposent en un ensemble d'activités réalisées (Boulenouar *et al.*, 2021; Project Management, 2018). Plusieurs aspects peuvent influencer le cycle de vie d'un projet, notamment le type d'organisation ou d'industrie, la méthode de développement ou encore la technologie (Project Management, 2017a). Bien que les projets puissent avoir des tailles différentes ou se caractériser par une complexité hétéroclite, il est tout de même possible de disposer d'une base de référence pour établir le cycle de vie (figure 1). Il est constitué de 4 phases : initialisation du projet, organisation et préparation du projet, exécution du travail pour concevoir le projet et finalement, clôture du projet.



**Figure 1 : Cycle de vie d'un projet et ses points de décision**  
Source : Project Management (2017a)

Le passage d'une phase à l'autre, comme illustré dans la figure 1, s'effectue par des activités spécifiques permettant de valider régulièrement les objectifs à atteindre, tout en évaluant les délais, les coûts et les ressources nécessaires (Boulenouar *et al.*, 2021 ; Project Management Institute, 2018). De façon plus précise, la phase d'initialisation du projet consiste à définir les objectifs, le périmètre, les parties prenantes et les ressources nécessaires. Elle inclut également une analyse de faisabilité

et la création du document de lancement, ou charte de projet, qui marque le début officiel du projet. Vient ensuite la phase d'organisation et de préparation, où le projet est planifié en détail : identification des tâches, des délais, des budgets et des ressources. L'équipe de projet est formée et les rôles sont attribués, tandis que des outils de gestion sont mis en place pour assurer le suivi et la coordination. La phase d'exécution suit, durant laquelle l'équipe met en œuvre les tâches planifiées, surveille les progrès et ajuste les actions en fonction des défis rencontrés. Des rapports d'avancement sont régulièrement générés pour s'assurer que les objectifs sont atteints dans le respect des délais et du budget. Enfin, la phase de clôture marque la fin du projet, lorsque tous les objectifs sont réalisés. Cette étape comprend la vérification de l'achèvement des livrables, l'évaluation des performances du projet, et la réalisation d'un bilan pour tirer les leçons et archiver la documentation pour une utilisation future. Aujourd'hui, le cycle de vie d'un projet ne se limite plus à ces quatre phases. On inclut dans le cycle de vie du projet la phase de mise en œuvre du projet jusqu'à ce que le projet fasse partie des opérations courantes de l'organisation (Labrousche *et al.*, 2021); (Romero-Torres *et al.*, 2024). En fait, une fois le projet terminé, il est prêt à être livré à ceux qui auront à le mettre en œuvre. Cependant, avant cette étape, il est crucial de bien préparer la mise en œuvre en veillant à disposer des supports nécessaires, tels que des documents, des formations et des outils de communication, afin que les personnes responsables de la mise en œuvre du projet comprennent clairement comment procéder. Ces supports jouent ainsi un rôle clé en accompagnant les équipes tout au long de la phase de mise en œuvre.

L'ensemble des phases crée une base de référence séquentiel que l'on nomme processus de management de projets (Project Management, 2018). Lorsque les projets sont gérés en tant que groupe, on dit qu'ils constituent un portefeuille de projets et que le management de portefeuille permet d'assurer une gestion centralisée des projets à l'intérieur d'une unité organisationnelle identifiée parfois comme un bureau des projets (Project Management, 2018).

En résumé, nous pouvons dire que le projet est un ensemble d'activités organisées permettant la réalisation d'un objectif et que son cycle de vie se compose de phases allant de l'initialisation à la mise en œuvre.

### **1.1.2. Le projet à travers différentes écoles de pensée**

L'histoire du management de projets débute au « degré zéro », soit entre 1930 et 1950, là où la gestion de projet fait son apparition (Garel, 2003). À cette époque, le savoir-faire était détenu par quelques entreprises isolées qui n'avaient pas standardisé ni diffusé leurs processus et outils. C'est à partir du début des années 1960 que la gestion de projet se structure au sein d'associations professionnelles grâce au développement d'outils de gestion. Elle commence à prendre racine dans sa forme moderne en entrant dans l'ère de la rationalisation standardisée communément appelée « degré un » (Garel, 2003). Jusqu'au milieu des années 1980, l'intérêt pour la gestion de projet se limitait à l'ingénierie, la construction, la défense et la technologie de l'information (Turner *et al.*, 2013).

L'évolution de la gestion de projet a fait naître différentes écoles de pensée (Mintzberg, 1990). On compte maintenant au moins 10 écoles de pensée en gestion de projet (Silvius, 2017; Turner *et al.*, 2013). Elles ont pris naissance entre la fin des années 1940 et la fin des années 1990. Ces écoles de pensée nous amènent à considérer le projet selon différents points de vue. Celle qui nous intéresse est l'école du comportement car elle place l'humain au cœur de la gestion de projet. Elle voit donc le projet comme un système social (Jamieson et Morris, 2007) en s'intéressant au leadership, au développement d'équipe, à la communication, à la gestion de conflits et à la gestion des ressources humaines dans le projet (Silvius, 2017; Turner *et al.*, 2013). En fait, cette école met l'accent non pas seulement sur les outils, méthodes et techniques mais aussi sur le comportement humain, les relations, les motivations et les dynamiques d'équipe dans un projet. Elle considère que les décisions des acteurs ne sont pas uniquement rationnelles (Flyvbjerg et Project Management, 2021). À travers cet école, le comportement, les attitudes, les motivations, la communication et les

relations d'équipe sont vus comme des variables clés de succès. Il fut un temps où les gestionnaires de projet avaient la réputation d'être axés sur les tâches plutôt que sur les personnes (Turner et Muller, 2006). Toutefois, des chercheurs ont démontré que différents profils de leadership sont nécessaires pour différents types de projets. D'autres recherches ont constaté que les entreprises axées sur les projets doivent adopter des pratiques en gestion de ressources humaines adaptées au projet (Huemann *et al.*, 2007; Turner *et al.*, 2006). On relève également d'autres recherches portant sur le fonctionnement des équipes de projet virtuel, sur des enjeux interculturels, sur un potentiel synergique, sur la gestion des connaissances, etc.

En définitive, l'école du comportement place l'humain et ses conduites au centre de l'analyse. L'adoption de cette approche apparaît particulièrement pertinente dans le cadre de cette recherche, puisqu'elle offre un cadre conceptuel adéquat pour explorer la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs équipes face aux projets organisationnels. En mettant l'humain au cœur du processus, cette perspective permet d'approfondir la compréhension des dynamiques d'appropriation et d'intégration des projets par les acteurs intermédiaires et leurs collaborateurs, dans le contexte spécifique de leur mise en œuvre.

### **1.1.3. Le projet et la structure organisationnelle**

La structure organisationnelle représente une architecture incluant des systèmes, des processus opérationnels et des personnes s'efforçant d'atteindre les objectifs (Monavarian et Asgari, 2007). Elle est définie comme des liens logiques entre des personnes lorsque des décisions sont prises (SpringerLink et Baligh, 2006), et comme un ensemble de méthodes divisant les tâches (Monavarian et Asgari, 2007). La littérature sur la structure organisationnelle inclut la spécialisation des tâches, la définition des comportements, la mise en place d'unités de travail ainsi que des systèmes de planification et de contrôle (Mintzberg, 1980). Il ne faut donc pas confondre la structure organisationnelle à la gestion organisationnelle. En effet, cette dernière se définit plutôt comme un ensemble d'actes donc l'objectif est d'assurer que

l'entreprise dispose de façon continue d'une organisation capable de servir ses objectifs, et en amélioration constante (Courtot, 2018). En gestion de projet, la gestion organisationnelle fait plutôt référence à la stratégie que l'organisation met en place pour faire correspondre le portefeuille de projets et de programmes avec les stratégies de l'organisation, sa mission et ses objectifs spécifiques (Courtot, 2018). La gestion organisationnelle de projet permet donc de gérer les projets de manière efficace et efficiente en étant systématiquement alignée sur la stratégie de l'ensemble de l'organisation (Project Management, 2017b).

Les structures organisationnelles peuvent se présenter sous de multiples formes. À titre d'exemple, on y retrouve la structure simple caractérisée par des relations flexibles, et la structure fonctionnelle particularisée par les similitudes entre les fonctions de travail et la structure multidivisionnelle qui inclut un ensemble de structures fonctionnelles distinctes (Ahmady *et al.*, 2016; Pertusa Ortega et Rienda Garcia, 2005). Plus précisément, la structure fonctionnelle est centralisée autour des dirigeants, elle est souvent représentée par une forme de pyramide, elle distingue les activités de l'organisation et cherche à regrouper ses métiers au sein de services différents (Brulhart et Favoreu, 2016). Une structure divisionnelle sépare plutôt les activités par secteurs d'activité et chaque division correspond à une unité d'affaires (Brulhart et Favoreu, 2016). La structure matricielle, quant à elle, combine l'efficacité technique d'une structure fonctionnelle et la flexibilité d'une structure divisionnelle (Ahmady *et al.*, 2016; Brulhart et Favoreu, 2016; Pertusa Ortega et Rienda Garcia, 2005). Enfin, il y a la structure du réseau qui se forme lorsque les organisations doivent faire face à des changements technologiques rapides, des cycles de vie courts de produits et des marchés spécialisés (Ahmady *et al.*, 2016; Pertusa Ortega et Rienda Garcia, 2005).

En gestion de projet, il n'est pas rare de devoir composer en structure matricielle (Ecosip *et al.*, 1993). Il y a des raisons à cela. La structure matricielle se situe en réalité entre une structure fonctionnelle et une structure par projets et cherche à combiner les avantages de ces deux structures, tout en évitant leurs inconvénients (Association

francophone de management de, 2000; Project Management, 2018). Elle inclut des unités par projet et fonctionnelles qui sont à la fois indépendantes d'un point de vue hiérarchique, mais interdépendantes pour la réalisation des projets (Brulhart et Favoreu, 2016). Ce mode de fonctionnement est actuellement répandu, car il répond à un triple objectif : d'abord, une organisation profite d'un mode d'organisation par projet afin de mieux les réussir; ensuite, elle peut optimiser l'utilisation des ressources spécialisées en les partageant entre les projets en fonction des besoins; et finalement, elle est en mesure de maintenir la création du savoir-faire technique qui peut être maintenu, par exemple, dans les bureaux de projets (Mintzberg et Romelaer, 2018). La structure matricielle permet ainsi aux unités fonctionnelles de poursuivre leurs activités courantes tout en fournissant des ressources spécialisées nécessaires à la réalisation des projets (Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018). Il est important de souligner que dans un contexte matriciel, la structure par projet ne s'impose pas à la structure fonctionnelle et vice versa. Elle lui est plutôt superposée. Les deux structures doivent coexister et par conséquent, assurer un partage de l'autorité, assumer des responsabilités conjointes et s'obliger à la négociation collaborative (Ahmady *et al.*, 2016; Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018). Dans ce contexte, les ressources spécialisées sont rattachées hiérarchiquement à leur direction fonctionnelle, même lorsqu'elles sont prêtées à des projets et ce, que ce soit sur une base temporaire, de courte ou de longue durée (Brulhart et Favoreu, 2016; Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018). Les unités fonctionnelles deviennent alors des bassins de ressources spécialisées (Brulhart et Favoreu, 2016). Tout comme avec les autres types de structures, la structure matricielle comporte des forces et des inconvénients. Les grandes entreprises diversifiées comprenant de nombreuses unités fonctionnelles se dotent souvent d'une structure matricielle afin de mieux travailler collectivement vers un partage d'objectif (Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018). Lorsqu'il y a des processus interfonctionnels, la structure matricielle permet de réaliser des gains d'efficacité connexes (Nesheim, 2011). Une des forces de la structure matricielle faible en gestion de projet se situe sur le plan de l'optimisation du temps des employés qui doit être consacré autant à la réalisation des tâches quotidiennes qu'aux projets (Sy et Cote, 2004). De plus, les connaissances acquises des employés et leur compréhension de l'organisation sont un autre atout

indéniable lorsqu'ils participent à un projet. Cela contribue à la communication à l'intérieur du projet (Turner, 1999). La structure matricielle peut également favoriser leur développement, car ils sont exposés à de nouvelles méthodes et de manières de réfléchir les opérations (Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018). Ces nouvelles façons de faire les encouragent à repousser les limites de leur zone de confort pour atteindre des objectifs personnels et organisationnels (Brulhart et Favoreu, 2016; Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018). La structure matricielle en gestion de projet peut aussi stimuler la rétention du personnel car lorsque le projet se termine, l'employé conserve son emploi et continue ses opérations courantes (Dinsmore, 1990). Malgré ses nombreux avantages, la structure matricielle comporte son lot de défis. En effet, il arrive que les grandes organisations manquent de cohésion envers les objectifs, car chaque unité se concentre davantage sur l'atteinte de ses propres objectifs plutôt que sur ceux de l'organisation (Engwall et Jerbrant, 2001). Il est d'ailleurs reconnu qu'un manque de synchronisation entre les projets coordonnés dans un contexte de structure matricielle faible ne permet pas aux équipes d'être proactives, et entraîne la détérioration des relations entre les différentes parties prenantes. Cela est dû principalement aux nombreuses confusions de communication et de compréhension, notamment d'ordres technique et temporel (Hobday, 2000). Des enjeux de capacité humaine peuvent également survenir en cours de route et ils sont causés principalement par un nombre de projets trop importants à coordonner en même temps (Gottlieb, 2007). La confusion peut aussi s'installer en ce qui concerne les responsabilités respectives (Sy et D'Annunzio, 2005). Cette confusion peut provenir des évaluations portant uniquement sur la performance reliée aux opérations courantes sans tenir compte des investissements en temps et de la performance attendue par les responsables des projets (Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018). La structure matricielle peut être de nature forte, équilibrée ou faible (Clark et Wheelwright, 1992; Project Management, 2018). La qualification dépend du degré d'autorité vis-à-vis les directions fonctionnelles. En présence d'une structure matricielle forte, nous pouvons distinguer une unité responsable des chefs de projet. Cette unité est parfois représentée par un bureau de projets dans certaines organisations et le chef de projet détient ainsi la majeure partie du pouvoir de décision, tandis que les responsables d'unités

fonctionnelles ont une autorité plus limitée (Project Management, 2018). En contexte de structure matricielle équilibrée, le chef de projet fait partie d'une unité fonctionnelle. Le responsable de l'unité fonctionnelle et le chef de projet ont autant d'autorité l'un que l'autre, tandis que les membres de l'équipe leur rendent des comptes à tous les deux (Project Management, 2018).

Les projets développés dans le contexte d'une structure matricielle faible considèrent les chefs de projet comme des coordonnateurs, car ils n'ont aucun pouvoir hiérarchique sur les parties prenantes intervenant au projet (Project Management, 2018). À titre d'exemple, lorsque le budget et le calendrier du projet sont sous la responsabilité du responsable de l'unité fonctionnelle, on parlera de matrice faible. Un des inconvénients majeurs de ce type de structure provient du fait que les employés, incluant leur supérieur hiérarchique, peuvent ne pas avoir toutes les compétences requises pour assumer adéquatement leur double responsabilité (Gottlieb, 2007). Ces derniers pourraient également ressentir un désengagement progressif et un manque de motivation ((Rousseau et Bareil, 2012)). Pour éviter cet effet négatif, les organisations doivent mettre en place des programmes de développement des compétences projet pour les employés (Gottlieb, 2007).

En résumé, les projets peuvent se déployer au sein de différentes structures organisationnelles, chacune présentant ses avantages et ses inconvénients. Cependant, une structure, en particulier, connaît une croissance croissante, notamment dans les grandes entreprises avec de nombreuses unités fonctionnelles : il s'agit de la structure matricielle. Pour les grandes organisations qui cherchent à favoriser la collaboration et le partage d'objectifs, la structure matricielle s'avère particulièrement adaptée.

## **1.2. Compréhension de la capacité d'absorption**

Dans le contexte de l'exploration de la problématique concernant la capacité des cadres intermédiaires et de leurs employés à absorber les projets, il est crucial de bien comprendre la notion de capacité d'absorption. C'est ainsi que nous avons consacré

notre attention à approfondir la compréhension de la capacité d'absorption, tant au niveau organisationnel qu'individuel.

### **1.2.1. La capacité**

D'un point de vue étymologique, le mot capacité provient du mot latin *capacitas* et signifie « peut contenir ». Les capacités prennent leur origine dans la théorie des ressources tirée de l'ouvrage de Penrose (1959). Dès lors, la capacité était observée d'un point de vue organisationnel. Cette dernière introduisait l'idée de service rendu par une ressource et proposait de mieux comprendre la capacité des managers à produire de la valeur à partir d'un ensemble de ressources. La notion de barrière de ressources explique les différences de performance entre des entreprises qui opèrent dans un même contexte (Wernerfelt, 1984). La théorie des ressources a été formalisée au moyen de quatre critères auxquels doivent répondre les ressources qui fondent un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Tout d'abord, une ressource doit être une source de valeur sur le marché, ensuite elle doit être rare, puis difficilement imitable et finalement, non substituable (Barney, 1991). C'est ainsi que la théorie des ressources s'intéresse aujourd'hui aux processus de création et d'appropriation de valeur.

Les capacités sont également représentées par les bases de connaissance d'une entreprise et non celles d'un individu, et sont identifiées par des ensembles de routines qui servent à dégager un avantage concurrentiel (Langlois, 1991). La capacité a longtemps été observée dans une perspective organisationnelle, par exemple, sous l'angle des investissements nécessaires dans des actifs pouvant assurer la demande (Hayes *et al.*, 1996) ou encore sous l'angle de l'habileté d'une entreprise à répondre à la demande (Klassen et Rohleder, 2002). Au fil du temps, le développement des capacités s'est scindé en trois niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel (Bryson et Merritt, 2007).

La capacité institutionnelle a souvent été considérée comme un concept vague et flou parce qu'elle découle davantage des interrelations au sein du système institutionnel (Willems et Baumert, 2003). Elle implique souvent une autonomisation, un capital social et un environnement favorable, ainsi qu'une culture, des valeurs et des relations qui possèdent un pouvoir d'influence (Segnestam *et al.*, 2003). Le concept de capacité institutionnelle fait émaner une notion plus large de capacité. Les institutions ne sont pas seulement des organisations distinctes, mais plutôt des ensembles de règles, de processus ou de pratiques et elles sont durables (Keohane, 1988). La capacité institutionnelle représente un environnement qui forme la base sur laquelle les individus et les organisations interagissent (Willems et Baumert, 2003). Elle doit être vue comme une mesure de la façon dont des institutions politiques peuvent répondre aux menaces et aux défis (Scavenius et Rayner, 2018). À plus grande échelle, on la définit comme étant la capacité d'une institution à établir et à atteindre des objectifs sociaux et économiques, grâce aux connaissances, aux compétences, aux systèmes et aux institutions, ou encore en ce qu'elle désigne les moyens dont dispose un pays sur les plans de l'administration et de la gestion dans la mise en œuvre des politiques économiques (Luthans, 2002). Ce type de capacité est liée au capital humain, aux résultats et aux politiques publiques (Luthans, 2002).

La capacité organisationnelle est abordée comme un concept moins large que la capacité institutionnelle. Selon le point de vue, elle signifie la capacité d'une équipe à exécuter une tâche ou une activité (Grant, 1991), ou comme des routines qui déterminent comment les entreprises transforment leurs intrants en extrants (Collis, 1994; Winter, 2000). Les principales composantes de la capacité organisationnelles sont le salaire, le soutien et l'encouragement et en contrepartie, ses principaux freins sont la vision étroite et à court terme (Bryson et Merritt, 2007). La capacité organisationnelle permet aux entreprises de déployer des ressources en utilisant des processus organisationnels (Amit et Schoemaker, 1993). Elle constitue l'habileté ou l'aptitude de l'organisation à réaliser des activités et à assurer la coordination des ressources dans un objectif précis, et elle émerge de l'action (Renard et Saint-Amant, 2003). C'est un savoir collectif permettant la réalisation d'activités coordonnées pour

produire avec répétition des résultats attendus (Renard et Soparnot, 2011). Elle présente un cycle de vie avec différentes phases d'évolution (Helfat et Peteraf, 2003). La notion de l'individu a été intégrée à la capacité organisationnelle et représente l'orchestration des ressources humaines en nombre et en qualification suffisants pour exécuter efficacement un travail donné (Adenso-Diaz *et al.*, 2002). Somme toute, la notion d'exécution, de résultats et de valeur fait partie du concept de capacité organisationnelle, et c'est en tenant compte de ces caractéristiques que la notion de dynamique a suscité de l'intérêt dans la communauté des chercheurs.

Issues des capacités organisationnelles, les capacités dynamiques ont pris naissance lors du phénomène de l'internationalisation, car il devenait important pour les entreprises de dégager un avantage concurrentiel (Nelson et Winter, 1982; Teece et Pisano, 1994; Zollo et Winter, 2002). Pour y arriver, elles ont dû se doter de méthodes visant l'innovation dans le développement, la conception, l'approvisionnement et la commercialisation de nouveaux produits et services (Zahra *et al.*, 2018). Les entreprises qui étaient en mesure de démontrer une capacité à réagir rapidement en créant de nouveaux produits et services avec des méthodes flexibles et rapides ont été capables de tirer leur épingle du jeu (Teece et Pisano, 1994). Cette capacité à réagir rapidement fut identifiée comme une capacité dynamique. Elle se définit comme étant la capacité à intégrer, développer et reconfigurer ses connaissances pour faire face à des environnements en mutation (Teece et Pisano, 1994). Les capacités dynamiques conduisent ainsi à l'émergence de nouveaux avantages concurrentiels. (Teece *et al.*, 1997).

Étant donné que les notions de capacité, de capacité institutionnelle et organisationnelle sont liées à des règles, processus ou pratiques visant à obtenir un avantage concurrentiel, intéressons-nous à présent à la capacité individuelle. Cette dernière est parfois vue comme une posture dans la littérature. Par exemple, elle peut être décrite comme une attitude, un état d'esprit positif, une volonté d'entreprendre des choses et un désir de sortir de sa zone de confort (Bryson et Merritt, 2007). Quatre moteurs individuels qui influencent le développement des capacités individuelles ont

été identifiés, soit l'attitude, l'aspiration à la réussite pour soi ou pour les autres, la proactivité et les priorités distinctes du travail (Bryson et Merritt, 2007). Un des principaux freins influençant le développement des capacités individuelles est l'attitude qui est affectée soit par un manque de maturité ou de confiance en soi (Bryson et Merritt, 2007). Les organisations cherchent à renforcer les capacités de leurs employés pour améliorer leur productivité, tandis que les employés développent leurs compétences non seulement pour leur travail, mais aussi pour améliorer leur bien-être général (Bryson et Merritt, 2007).

En résumé, les capacités se complètent et interagissent entre elles : la capacité institutionnelle crée le socle, la capacité organisationnelle facilite la gestion des connaissances, la capacité dynamique permet l'adaptation et l'innovation continue, et la capacité individuelle est à la base de ces processus.

### **1.2.2. L'absorption**

Le mot absorption vient du verbe latin *absorbeo* et signifie « englober en avalant ». Il est utilisé dans plusieurs contextes. En sciences physiques, l'absorption est un phénomène qui consiste à l'attraction et à la condensation d'un gaz ou d'un liquide par un corps solide ou liquide; en physiologie, on désigne l'absorption comme une action des tissus organiques par laquelle des molécules extérieures pénètrent dans leur substance; en sciences naturelles, l'absorption fait référence à l'action d'absorber un liquide par un milieu perméable; dans le domaine économique, l'absorption est une opération financière où une entreprise en acquiert une autre (Robert et Rey, 2001).

L'absorption peut également se situer sur le plan des connaissances telle l'absorption cognitive. Très tôt dans l'histoire de la science, la connaissance a intrigué plusieurs philosophes, de Platon à Popper, qui ont édifié la théorie des connaissances. Depuis, certains auteurs la décrivent comme la nature des relations qui s'instaurent entre un sujet et l'objet qu'il décrit (Besnier, 2006; Seron, 2006). Les connaissances correspondent à une manière de poser un problème et d'agir pour le résoudre

(Agostinelli, 2012). La connaissance est vue comme de l'information et des données transférées de façon tacite ou formelle, et il s'avère que c'est l'individu qui demeure l'acteur principal dans la création de la connaissance et son partage (Ermine *et al.*, 2012; Grant, Spender, et Grant, 1996). Elle est également abordée comme un système dans un environnement socialement construit, elle est nécessaire et les besoins sont infinis (Parent *et al.*, 2007). La connaissance est aussi vue comme un facteur clé de succès, la base de l'avantage concurrentiel, soit le cœur de l'économie (Foray, 2009). La circulation des connaissances commence avec des connaissances tacites et implicites et elle se réalise au sein d'un réseau de communication, où ces connaissances sont transférées et diffusées à travers des échanges (Elissalde *et al.*, 2010).

En résumé, l'absorption peut être associée à divers domaines. Dans le contexte des connaissances, nous parlons plutôt d'absorption cognitive c'est-à-dire d'absorption des connaissances. Il s'agit du processus par lequel un individu acquiert et intègre des informations. La connaissance circule principalement par le biais de connaissances tacites et explicites et elle est transférée à travers des échanges dans un réseau de communication. Dans la prochaine section, nous apprivoiserons la capacité d'absorption organisationnelle.

### **1.2.3. La capacité d'absorption organisationnelle**

Depuis les 25 dernières années, le concept de la capacité d'absorption organisationnelle a fait l'objet de plusieurs publications contenant « *absorptive capacity* » dans le titre (De Benedittis *et al.*, 2018).

Initialement, c'est l'article séminal de Cohen et Levinthal (1990) qui a donné le coup d'envoi aux recherches sur la capacité d'absorption dans un environnement d'innovation. Dès lors, ils définissent la capacité d'absorption comme étant la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, c'est-à-dire une nouvelle connaissance, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins d'exploitation commerciale afin de générer un avantage compétitif sur le marché. La définition de la

capacité d'absorption sur le plan de la connaissance organisationnelle demeure encore d'actualité, car l'innovation organisationnelle fait toujours partie des grands enjeux de notre société actuelle. L'expérience et les recherches ont confirmé, au fil des ans, que la capacité à innover d'une organisation moderne est essentielle; si elle désire demeurer compétitive, elle doit mettre en œuvre des idées créatives qui génèrent de nouveaux produits, processus ou services (Lin *et al.*, 2014).

La capacité d'absorption des connaissances a été conceptualisée en intégrant trois dimensions (Cohen et Levinthal, 1990) : la dimension acquisition qui désigne la capacité à reconnaître et à acquérir une nouvelle connaissance externe; la dimension assimilation qui réfère à la capacité à absorber cette connaissance; la dimension exploitation qui renvoie à la capacité de tirer parti de la nouvelle connaissance acquise et assimilée.

La littérature met également en évidence la capacité d'absorption des connaissances à travers le concept de capacité dynamique. Ce dernier désigne un ensemble de processus, de routines et de pratiques organisationnelles qui permettent à une entreprise de s'adapter rapidement aux changements, de saisir de nouvelles opportunités et de conserver un avantage concurrentiel à long terme (Teece *et al.*, 1997).

La capacité d'absorption peut également être considérée comme une capacité relative, où l'accent est mis sur l'importance des alliances stratégiques entre entreprises pour favoriser le développement des capacités. Selon certains auteurs, ces alliances permettent à chaque partenaire d'identifier, d'assimiler et d'exploiter les connaissances de l'autre, renforçant ainsi leur propre capacité d'absorption. (Lane et Lubatkin, 1998).

En 1999, Van Den Bosch *et al.* ont introduit un modèle de coévolution de la capacité d'absorption. Leur étude explore la capacité d'absorption en prenant en compte les contextes internes et externes, et montre que l'environnement du savoir évolue au fil du temps avec l'émergence de différentes formes d'organisation. Ils soulignent

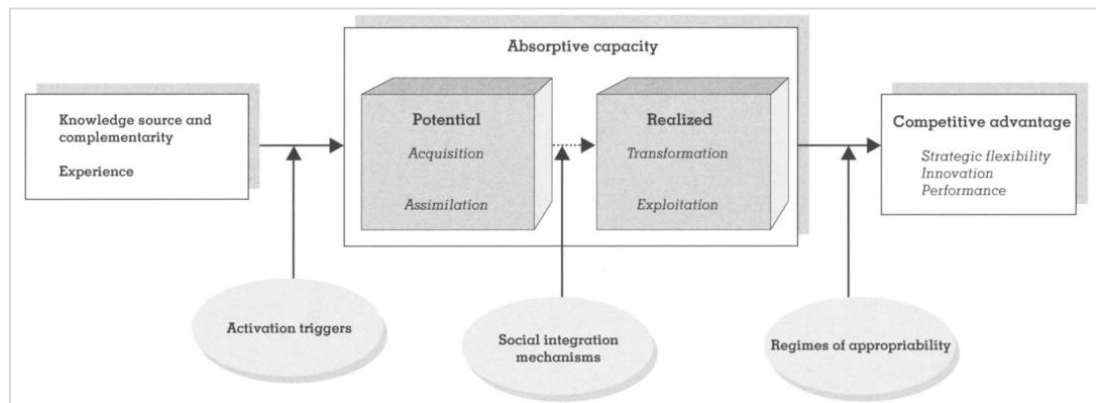
qu'une organisation doit bien comprendre son propre savoir ainsi que ses processus de conversion des connaissances pour être capable de créer un avantage compétitif. Leur recherche confirme qu'une amélioration de la capacité d'absorption d'une organisation modifie ses connaissances antérieures et renforce positivement sa capacité à absorber de nouvelles connaissances.

Le tableau1, issu de Noblet et Simon (2010), met en lumière les multiples auteurs qui se sont intéressés à la capacité d'absorption et comment chacun d'eux a défini les quatre dimensions qui la composent.

**Tableau 1 : Dimension de la capacité d'absorption**

Dimensions	Composants	Thèmes	Auteurs
<b>Acquisition</b>	Investissements préalables	Tolérance au risque Soutien du dirigeant Formation Investissement RetD	Cohen et Levinthal (1990), Song et Parry (1993), Mowery, Oxley (1995), Kim (1998), Kavan, Saunders et Nelson (1999), Giroud (2000), Lahti et Beyertein (2000), Zahra et George (2002), Todorova et Durisin (2007)
	Connaissances préalables	Répertoires de connaissance Intensité en connaissance Expérience du département RetD Dernier diplôme des employés	Song et Parry (1993), Dyer et Singh (1998), Davenport, De Long et Beers (1998), Autio, Sapienza et Almeida (2000), Salk et Brannen (2000), Zahra et George (2002), Todorova et Durisin (2007)
	Motivation à rassembler des connaissances	Intensité Observation Vitesse	Cohen et Levinthal (1990), Mohr et Spekman (1994), Stork et Hill (2000), Szulanski (2000), Zahra et George (2002)
<b>Assimilation</b>	Absorption Compréhension	Interprétation Compréhension Formalisation	Cohen et Levinthal (1990), Dodgson (1993), Szulanski (1996, 2000), Kim (1998), Lane et Lubatkin (1998), Gruenfeld Martorana et Fan (2000)
<b>Transformation</b>	Internalisation Conversion	Recodification Remise en question Adaptabilité	Kim (1998), Gruenfeld Martorana et Fan (2000), Salk et Brannen (2000)
<b>Exploitation</b>	Utilisation Mise en place	Engagement de ressources Compétences clés	Cohen et Levinthal (1990), Dodgson (1993), Szulanski (1996, 2000), Kim (1998), Lane et Lubatkin (1998), Gruenfeld Martorana et Fan (2000)

Les recherches précédentes ont permis d'améliorer le modèle de la capacité d'absorption de Cohen et Levinthal (1990), notamment grâce aux travaux de Zahra et George (2002), comme le montre la figure 2. La notion de routine organisationnelle a été intégrée pour dégager une vision d'un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels une organisation peut collecter et exploiter la connaissance (Eisenhardt et Martin, 2000). La notion de routine a fortement favorisé la mise en évidence du caractère dynamique de la capacité d'absorption (Zahra et George, 2002).



**Figure 2 : Modèle de la capacité d'absorption**  
Copyright © Noblet et Simon (2010). Tous droits réservés

Pour construire le modèle de capacité d'absorption (*Absorptive Capacity*) (figure 2), quatre dimensions distinctes ont été mises de l'avant (Zahra et George, 2002). Zahra et George (2002) ont également proposé que la capacité d'absorption existe sous la forme de deux sous-ensembles, soit la capacité potentielle et la capacité réalisée. Ils ont spécifié que la capacité potentielle comprend les dimensions d'acquisition et d'assimilation alors que la capacité réalisée inclut les dimensions de transformation et d'exploitation. Pour eux, ces deux sous-ensembles sont conceptualisés et assument des rôles distincts, mais complémentaires. Par exemple, Zahra et George (2002) expliquent que les entreprises peuvent acquérir et assimiler des connaissances sans nécessairement avoir la capacité de les transformer et de les

exploiter de manière rentable. De même, elles ne peuvent pas exploiter des connaissances sans les avoir d'abord acquises. Ainsi, un fort potentiel d'absorption ne garantit pas nécessairement une amélioration des performances. Ils soulignent que la distinction entre le potentiel et le réalisé d'une organisation peut expliquer pourquoi certaines entreprises sont plus efficaces que d'autres dans la création d'un avantage concurrentiel. Selon eux, la principale source d'amélioration de la performance réside dans la capacité potentielle de l'organisation. Lorsque des entreprises ne parviennent pas à exploiter pleinement leur potentiel, elles ne peuvent pas améliorer leurs performances. Enfin, ils mettent en évidence les sources externes de connaissances comme des antécédents cruciaux pour ce potentiel, précisant que le potentiel et le réalisé contribuent de manière différente à l'avantage concurrentiel.

Au fil des années, plusieurs auteurs se sont accordés sur la définition des quatre dimensions : acquisition, assimilation, transformation, exploitation (Autio *et al.* (2000); Boynton *et al.* (1994); Cohen et Levinthal (1990); Davenport *et al.* (1998); DeNisi et Flores (2019); Giroud (2000); Grant, Spender, Mowery, *et al.* (1996); Hung-Yu (2022); Keller (1996); Kim (1998); Koubaa (2014); Lahti et Beyerlein (2000); Lane et Lubatkin (1998); Liao *et al.* (2007); Nekka et Aribi (2017); Noblet et Simon (2010); Salk et Brannen (2000); Slama et Ammar (2018); Soo (2018); Stock *et al.* (2001); Szulanski (2000); Tian et Soo (2018); Todorova et Durisin (2007); Van Wijk *et al.* (2001); Versiani *et al.* (2021); Zahra et George (2002); Zahra *et al.* (2018)). En résumé, ces auteurs s'entendent pour définir la dimension acquisition comme étant la capacité à localiser, identifier, valoriser et acquérir de nouvelles connaissances qui sont critiques aux opérations de l'organisation. Ils déterminent la dimension assimilation comme étant la capacité à absorber la nouvelle connaissance et que l'assimilation fait référence aux routines et processus qui permettent d'analyser, traiter, interpréter, comprendre, internaliser et classer la nouvelle connaissance. Ils circonscrivent la dimension transformation à sa capacité à développer et à affiner des routines internes qui facilitent le transfert et la combinaison des connaissances nouvellement acquises ou assimilées. Selon eux, cette dimension permet d'adapter, combiner et associer des connaissances

courantes avec celles nouvellement acquises. Enfin, ils estiment que la dimension exploitation constitue la capacité à intégrer les connaissances acquises, assimilées et transformées dans leurs opérations et leurs routines afin de créer de nouvelles opérations, de nouvelles compétences et de nouvelles routines. En d'autres mots, l'exploitation suppose que la récupération des connaissances est déjà internalisée, c'est-à-dire qu'il y a utilisation et application des connaissances dans les activités courantes (Grant, Spender, et Szulanski, 1996).

D'autres études soulignent que l'assimilation des connaissances peut améliorer les capacités d'une entreprise et fournir un avantage concurrentiel (Lin *et al.*, 2014). Cette dimension met en lumière le cumul des efforts d'assimilation et de transformation de la nouvelle connaissance acquise et qu'au moyen de routines, il est possible de mettre en place les nouvelles connaissances pour créer un avantage concurrentiel sur le plan des produits et des services (Cohen et Levinthal, 1990).

Plus récemment, Slama et Ammar (2018) expliquent que les entreprises qui souhaitent améliorer leur capacité d'absorption devraient être en veille permanente pour identifier et acquérir les connaissances vitales à leur survie.

Considérant que l'assimilation et la transformation sont deux processus alternatifs et non séquentiels, des auteurs suggèrent de regrouper les dimensions assimilation et transformation issues du modèle de la capacité d'absorption (Todorova et Durisin, 2007). En appliquant ce regroupement, le processus de transformation n'intervient pas systématiquement après l'assimilation, mais de manière alternative si la connaissance externe assimilée le nécessite (Todorova et Durisin, 2007). La combinaison des dimensions assimilation et transformation fait émerger une nouvelle dimension qui se définit comme étant une capacité à développer des routines et des processus permettant alternativement d'assimiler des connaissances externes et de les transformer en connaissances existantes (Todorova et Durisin, 2007).

En guise de conclusion à cette section, nous retenons que la capacité d'absorption organisationnelle comporte trois ou quatre dimensions selon les auteurs et deux capacités : potentielle et réalisé.

#### **1.2.4. La capacité d'absorption individuelle**

La capacité d'absorption individuelle est généralement définie selon le modèle de Zahra et George (2002). À partir de ce modèle, les recherches sur la capacité d'absorption individuelle ont examiné son impact sur la performance des tâches des employés (Deng *et al.*, 2008 ; Park *et al.*, 2007), ainsi que sur l'innovation au sein des organisations (Anker Lund, 2006 ; Deng *et al.*, 2008). D'autres études ont aussi contribué à conceptualiser la capacité d'absorption comme une aptitude à apprendre (Minbaeva, 2005) et à souligner son rôle essentiel dans la gestion des connaissances, en particulier dans le contexte des pratiques d'innovation ouverte (Lowik *et al.*, 2017). Par ailleurs, certaines recherches ont exploré l'impact de l'orientation des individus vers leurs objectifs, en la considérant comme un facteur clé influençant la variation de leur capacité d'absorption (Yildiz *et al.*, 2024).

En résumé, les études sur la capacité d'absorption individuelle sont rares. Celles qui existent s'appuient principalement sur le modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002), car il semble qu'aucun modèle spécifique de la capacité d'absorption individuelle n'ait été développé jusqu'à présent.

### **1.3. Compréhension de la routine**

Dans cette section, nous explorons la routine sous trois angles, soit l'angle statique, l'angle performatif et l'angle dynamique. Par la suite, nous concluons en mettant au premier plan les liens entre les notions de projet, de capacité d'absorption et de routine.

### 1.3.1. La routine statique

L'étymologie du mot routine fait référence à la route, à un chemin très fréquenté. Du côté de la littérature scientifique, la routine est définie comme étant une aptitude à exécuter une action répétée dans le contexte d'un apprentissage (Cohen *et al.*, 1996; Reynaud, 1998).

Initialement, les routines étaient considérées comme des structures fixes dans le temps. Elles étaient définies comme étant la partie des activités devenue habituelle à cause de la répétition (Nelson et Winter, 1982). Pendant longtemps, les routines ont été comparées à des habitudes individuelles (Nelson et Winter, 1982; Stene, 1940). Elles ont également été associées à des programmes de performance, dont l'objectif était l'amélioration de la coordination des performances individuelles par rapport aux objectifs organisationnels (Cyert et March, 1963; Levitt et March, 1988; March et Simon, 1958). Les routines sont malheureusement souvent synonymes de résistance au changement et sont perçues comme étant l'inverse d'un processus d'apprentissage (Lambert et Ouedraogo, 2010). Pourtant, plusieurs auteurs s'entendent pour dire qu'une grande partie du travail s'effectue au moyen de routines (Cyert et March, 1963; Feldman, 2000; March et Simon, 1958), qu'elles constituent essentiellement l'histoire de l'organisation du travail (Barney, 1991; Nelson et Winter, 1982; Teece *et al.*, 1997) et qu'elles servent à l'intégration de la connaissance (Grant, Spender, et Grant, 1996). Une grande partie de la connaissance est d'ailleurs générée par les routines (Nelson et Winter, 1982).

Dans la littérature, on retrouve les routines statiques ou opérationnelles, c'est-à-dire les routines qui amènent l'individu à effectuer une même tâche sans réflexion (Cohen et Bacdayan, 1994; Cohen *et al.*, 1996; Dosi *et al.*, 1992; Nelson et Winter, 1982). Ce type de routine permet au travailleur, une fois qu'elle est en place, d'exécuter des tâches sans avoir à réfléchir activement. Il agit de manière automatique. Dans cet exemple, la routine statique représente la mémoire de l'organisation. Elle se distingue

par son caractère explicite, c'est-à-dire qu'elle correspond aux procédures opérationnelles standardisées que l'organisation suit (Cohen *et al.*, 1996; Cyert et March, 1963; Nelson et Winter, 1982). Pour générer une routine, deux conditions de base doivent être présentes, soit l'aptitude qui est la capacité de générer une action, de guider ou de diriger une séquence d'action, et le contexte qui assure l'exécution (Reynaud, 1998). Une fois ces conditions présentes, un processus d'apprentissage peut s'effectuer par la mise en place de la routine (Reynaud, 1998). Plus précisément, grâce aux routines, on observe une certaine acquisition de savoir-faire et de connaissances (Gitchenko *et al.*, 2014). L'apprentissage consiste donc en un ensemble de processus de mémorisation alimentés par les connaissances et les routines (Zollo et Winter, 2002).

Les connaissances acquises étant positivement corrélées avec la capacité d'absorption, elles constituent un antécédent à l'apprentissage, car elles permettent l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation de la nouvelle connaissance (Zahra et George, 2002). Avec ces nouveaux acquis, l'individu améliore donc sa faculté d'adaptation à de nouveaux contextes (Cohen et Levinthal, 1990; Garvin, 1993; Zahra et George, 2002). Ainsi, plusieurs auteurs s'accordent à dire que le développement des connaissances enrichit les connaissances de base et améliore la capacité d'absorption (Kim, 1998; Knoppen *et al.*, 2011; Liao *et al.*, 2007).

En résumé, les connaissances sont un préalable à l'apprentissage. Elles sont positivement liées à la capacité d'absorption, car les connaissances acquises facilitent l'assimilation et la transformation de nouvelles informations, tandis que les routines jouent un rôle clé dans l'intégration de ces connaissances.

### **1.3.2. La routine dynamique**

L'évolution théorique des routines a permis de mettre en évidence leur aspect dynamique, ce qui a conduit Feldman (2003) à reconceptualiser l'approche traditionnelle des routines. Grâce à son approche évolutionniste, Feldman a montré que les routines ne sont pas figées, mais peuvent évoluer et devenir une source de flexibilité

et de changement. Aujourd'hui, il est reconnu que ce dynamisme interne des routines permet aux acteurs d'effectuer des ajustements, qu'ils soient intentionnels ou non, entraînant ainsi la création de nouvelles routines (Feldman, 2003). En reconnaissant que les routines sont à la fois stables et susceptibles de se transformer, les dynamiques des routines englobent à la fois la stabilité et le changement (Feldman *et al.*, 2016). Parmi les dimensions d'apprentissage de la capacité d'absorption mentionnées par Zahra et George (2002), la notion de routine dynamique est incluse. C'est d'ailleurs pourquoi ils définissent la capacité d'absorption comme un ensemble de routines dynamiques qui permet d'acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances.

Autrefois considérée comme un phénomène inanimé avec des règles rigides (Cyert et James, 1992), la routine est aujourd'hui vue comme un processus évolutif, capable de se transformer et de favoriser le changement (Feldman, 2000). La littérature récente souligne que la routine dynamique influence positivement la capacité d'absorption (Altintas, 2017) et encourage un changement continu (Feldman *et al.*, 2016). On note trois aspects aux routines dynamiques: ostensif, performatif et artéfact (Collis, 1994; Feldman, 2003; Pentland et Feldman, 2005, 2008; Wright, 2013). L'aspect ostensif représente la structure fixe et stable de la routine alors que l'aspect performatif permet aux acteurs d'improviser, d'innover et d'ajuster leurs actions dans le temps, et se résume à la capacité à changer la routine (Dosi *et al.*, 1990; Dosi *et al.*, 1992). L'aspect artéfact représente, quant à lui, les éléments structuraux utilisés pendant la mise en œuvre des routines dont des règles écrites, des procédures, des formulaires, etc. (Collis, 1994; Pentland et Feldman, 2005; Wright, 2013).

Les organisations utilisent des routines pour permettre aux travailleurs d'accomplir leur travail efficacement et pour garantir un avantage concurrentiel constant à l'entreprise (Nelson et Winter, 1982). Les travailleurs doivent ainsi s'adapter en permanence, en apprenant de nouvelles routines ou en ajustant les anciennes à travers les projets (Christianson *et al.*, 2009). En d'autres termes, les projets donnent

naissance à de nouvelles routines et entraînent des modifications des routines existantes.

En résumé, les routines ont à la fois des aspects statiques et dynamiques. Chaque projet mis en œuvre entraîne des changements dans les routines, ce qui peut à son tour affecter le bien-être des individus impliqués dans la mise en œuvre du projet. Ainsi, la mise en œuvre d'un projet remet en question les routines en place et, par conséquent, modifie le bien-être existant.

#### **1.4. Compréhension du cadre et de l'employé en entreprise**

Le rôle des cadres intermédiaires est encore mal saisi dans les organisations. Cette méconnaissance a malheureusement contribué à les critiquer plutôt qu'à les comprendre. Ils ont d'ailleurs été trop longtemps perçus par les dirigeants comme étant incapables d'instaurer les changements imposés (Bareil, 2010), alors que de récents écrits prouvent maintenant le contraire (Autissier *et al.*, 2018; Ayache et Dumez, 2016; Bareil, 2016; Vas et Guilmot, 2017). La revue de littérature nous a permis d'identifier trois principales catégories de cadres, en fonction des différents niveaux hiérarchiques présents dans une organisation typique (Bergeron, 2006; Floyd et Lane, 2000). Elle nous a également permis de clarifier le rôle des employés au sein de l'organisation. Dans ce type d'organisation, la structure hiérarchique se compose des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires, des cadres de premier niveau et des employés, y compris ceux de première ligne. Chacun de ces groupes a des responsabilités distinctes et exerce une influence à des niveaux variés. Dans les sections suivantes, nous examinerons le rôle de chacun d'eux.

##### **1.4.1. Le cadre**

Le cadre supérieur, c'est-à-dire le président-directeur général (PDG), le directeur général ou le vice-président, a la responsabilité de définir les objectifs stratégiques, statuer sur les priorités et élaborer les plans à long terme de l'organisation

(Bergeron, 2006). Il a pour rôle de prendre les décisions importantes pour l'organisation, d'en coordonner les principales activités et de veiller à ce que les responsables des diverses fonctions travaillent en harmonie et poursuivent les mêmes objectifs que ceux de l'organisation (Bergeron, 2006). Quelques auteurs, dont Allusson (1965), le définissent comme étant une personne qui doit prendre ou proposer des décisions qui ont des impacts sur l'évolution ou sur l'avenir à long terme de l'organisation. Il doit souvent jouer un rôle d'innovateur ou un rôle d'agent de changement pour améliorer les performances de l'organisation (Khandwalla, 2004). Il sait mettre en œuvre des programmes incitant les départements à atteindre les objectifs collectifs, il favorise la compréhension mutuelle et il aime travailler de manière informelle et véhiculer la même vision (Kahn, 1996). De plus, lorsqu'il établit et maintient des processus de gouvernance robustes (Murphy *et al.*, 1999), cela lui donne la possibilité de prendre des décisions qui permettent la réalisation d'avantages concurrentiels (Davis *et al.*, 2000). Il incarne également le rôle essentiel de créer la culture et l'environnement de l'organisation (Viswanathan et Olson, 1992). Comme il est une personne qui comprend la culture et les valeurs de l'organisation, il peut aussi influencer et améliorer la perception de son intégrité (Simons, 2002). Pour Mintzberg (2003), le PDG est inévitablement l'individu le plus puissant de tous les systèmes de pouvoir, et ce, à l'intérieur et autour de l'organisation.

Au sens légal, le cadre supérieur est généralement celui qui fait partie de la haute direction et qui relève directement d'un conseil d'administration, d'un président ou d'un propriétaire, ce qui le place habituellement dans la fonction de directeur général. Toutefois, le 19 mai 2017, la Cour d'appel du Québec a rendu un arrêt important sur la notion de cadre supérieur dans la cause de « Delgadillo c. Blinds To Go inc. et le Tribunal administratif du travail ». Dans cette cause, il a été recommandé d'aller au-delà du titre d'emploi pour juger si la personne est réellement un cadre supérieur. Il faut donc évaluer son niveau de responsabilité et d'autonomie décisionnelle, sa liberté d'action, sa participation influente à l'élaboration des orientations stratégiques de l'entreprise, son implication au sein du conseil d'administration et l'existence ou non d'employés-cadres sous sa supervision. Selon

cette analyse, le cadre supérieur pourrait être investi d'une autorité départementale, fonctionnelle, divisionnaire ou régionale comme l'est le cadre intermédiaire. En fait, selon la taille et la structure de l'organisation, il pourrait ainsi se retrouver à exercer simultanément le rôle et les fonctions de cadre supérieur et de cadre intermédiaire.

Le cadre intermédiaire a pour mission de superviser le travail des employés et d'assurer la mise en œuvre des projets permettant d'atteindre les objectifs (Bergeron, 2006). Plusieurs auteurs s'entendent pour dire qu'il est situé entre le leader stratégique et le personnel de base qui effectue les opérations, ce qui fait de lui le lien final entre la hiérarchie et les activités opérationnelles (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Livian, 1995). Il est également identifié comme étant très compétent pour piloter le changement et par surcroît, jouer un rôle charnière dans les projets de changement (Chiha, 2006). Il a la particularité d'être à l'aise avec le changement, d'avoir de la clairvoyance, il sait repérer les occasions, il a du courage et ne se décourage pas facilement (Kanter et Kanter, 1982). Il doit intervenir sur quatre dimensions, soit l'optimisation des processus organisationnels, l'utilisation optimale des ressources, la prestation de services de qualité à la clientèle et l'accroissement du niveau de professionnalisme et de responsabilisation (Rondeau, 2008). Assis entre deux chaises, il est le mieux placé pour réfléchir, agir et coordonner (Bright *et al.*, 2013). En raison de sa proximité avec les employés, il est en mesure d'influencer significativement les comportements et les attitudes reliés à leur performance (Hutchinson et Purcell, 2010). Son contact direct avec la réalité du terrain lui permet de prendre des décisions mieux adaptées (Guilmot, 2016). Le pouvoir du cadre intermédiaire est le même que celui du PDG, mais à un degré décroissant (Bergeron, 2006). En fait, le PDG délègue un pouvoir formel au cadre intermédiaire afin que ce dernier dispose de l'autorité sur son unité (Bergeron, 2006). D'un point de vue légal, l'article 54 de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) définit le cadre intermédiaire comme étant celui qui possède un pouvoir décisionnel et qui agit à titre de représentant de l'employeur dans ses rapports avec les autres employés. Pour Huy (2001), le cadre intermédiaire est le meilleur pour réussir des changements radicaux, car il est doté d'un esprit entrepreneurial et possède une belle habileté pour gérer les

émotions des employés en situation de changement dans l'organisation. Selon lui, c'est le cadre intermédiaire qui est réellement en mesure de conduire les changements majeurs dans une organisation. Toutefois, la façon dont il perçoit le changement à mettre en œuvre et les tensions supplémentaires qu'il engendre peuvent avoir un effet sur la réussite du projet (Guilmot, 2016). Malheureusement, ses forces et son rôle sont souvent sous-estimés (l'entrepreneurship et Bareil, 2004). Pourtant, il joue un rôle complexe en tant qu'intermédiaire de changement dans l'implantation de la transformation organisationnelle (Balogun, 2003). Même si parfois il donne l'apparence qu'il est réfractaire au changement, il faut garder à l'esprit que la conciliation de son travail quotidien et la mise en œuvre de divers projets demeurent pour lui un enjeu de taille (Balogun, 2003). Le cadre intermédiaire joue un rôle central et stratégique dans une organisation (Guilmot, 2012). Il devrait donc être considéré comme un partenaire du changement par la direction et non pas comme un exécutant (Balogun, 2003). Le cadre supérieur a tout intérêt à reconnaître, respecter et traiter équitablement les cadres intermédiaires, afin de les transformer en alliés de confiance qui contribueront à augmenter les chances de succès dans la réalisation de changements organisationnels complexes (Huy, 2001). Bien que plusieurs recherches menées au cours des dernières années aient contribué à justifier le rôle du cadre intermédiaire en contexte de changement (Bareil, 2009), peu se sont intéressées à la manière dont il doit conjuguer à la fois ses opérations courantes et les projets de changement (Guilmot, 2016). Encore aujourd'hui, les chercheurs s'accordent pour dire que le cadre intermédiaire est la personne dans l'organisation qui permet de structurer les capacités d'amélioration et qu'il agit à titre de créateur de sens et de facilitateur du changement (Fournier *et al.*, 2021).

Comparativement aux cadres supérieur et intermédiaire, la littérature entourant le rôle du cadre de premier niveau et ses sources de pouvoir est extrêmement pauvre. On y retrouve à peine quelques définitions qui s'accordent à dire que le cadre de niveau inférieur coordonne et dirige le travail du personnel chargé de l'exécution des tâches répétitives et des tâches de nature technique (Bergeron, 2006). On dit également qu'il a pour fonction d'accomplir des tâches spécialisées et de satisfaire la clientèle, ce qui

l'amène à connaître l'aspect technique du travail des employés (Bergeron, 2006). Situé à un niveau inférieur du cadre intermédiaire (Huy, 2001), la coordination de ses activités quotidiennes est réalisée par le cadre intermédiaire (Floyd et Wooldridge, 1994). Ayant des tâches spécialisées et connaissant l'aspect technique du travail des employés, il est considéré comme une source complémentaire et parfois préalable d'initiatives stratégiques (Rouzies et Vogler; Wooldridge et Floyd, 1990).

En résumé, le cadre supérieur définit la vision stratégique et les objectifs globaux de l'organisation, en prenant des décisions à long terme et en assurant la direction générale. Le cadre intermédiaire, quant à lui, met en œuvre les stratégies, coordonne les projets et assure la gestion des équipes. Le cadre inférieur, enfin, gère les tâches quotidiennes, supervise les employés de première ligne et veille à l'atteinte des objectifs opérationnels.

#### **1.4.2. L'employé**

Au sens de la loi, un employé est un salarié, c'est-à-dire un individu qui occupe un emploi pour lequel il est rémunéré. Selon les différents points de vue, un individu peut être considéré comme un employé par son gestionnaire immédiat, comme un collègue par les membres de son équipe de travail et comme un membre du point de vue d'un syndicat (Wang *et al.*, 2018). Indépendamment du point de vue, il reste que l'employé est considéré comme essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Généralement, l'employé s'engage dans des comportements qui contribuent à l'organisation et s'implique dans des relations avec son supérieur immédiat ainsi qu'avec ses collègues de travail (Wang *et al.*, 2018). L'organisation bénéficie également de l'énergie positive qui émane d'un employé engagé (Maslach, 2001). Outre le travail qu'il effectue, chaque employé possède sa propre capacité d'absorption qui, elle, est corrélée positivement à son engagement (Wang *et al.*, 2018). Ainsi, plus la capacité d'absorption d'un individu est élevée, plus son engagement dans les activités de l'entreprise est élevé (Wang *et al.*, 2018).

Parmi les types d'employés, on retrouve celui de première ligne. Dans les organisations de prestation de services, l'employé de première ligne joue un rôle important dans l'interaction de l'entreprise avec ses clients (Casey *et al.*, 2009). Toutefois, ce n'est que depuis le début des années 1980 que l'employé de première ligne est réellement reconnu à titre de contributeur indispensable au sein des organisations (Julien et Tsoni, 2013).

En résumé, l'employé de première ligne est responsable de l'exécution des tâches quotidiennes et de la réalisation des objectifs opérationnels. Il travaille directement avec les clients ou sur le terrain, en veillant à ce que les processus se déroulent efficacement. Il joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des activités, la résolution de problèmes immédiats et la gestion de la production ou des services. Sa performance a un impact direct sur les résultats à court terme de l'organisation.

### **1.5. Compréhension de l'évaluation du succès d'un projet**

La réussite des projets représente un enjeu crucial en gestion de projet, car elle illustre la capacité à atteindre les objectifs fixés tout en optimisant l'utilisation des ressources. Néanmoins, au fil du temps, cette notion a évolué bien au-delà des indicateurs traditionnels tels que le respect des délais, du budget ou des spécifications techniques. Elle tend de plus en plus à se mesurer lorsque le projet est entièrement opérationnalisé, c'est-à-dire complètement intégré dans les opérations courantes. Malgré les avancées dans ce domaine, le taux de succès des projets demeure relativement faible, oscillant entre 40 % et 65 % (Project Management, 2020), entraînant ainsi des pertes financières considérables pour les organisations.

Cette section vise à proposer une compréhension des critères déterminant la réussite d'un projet, en mettant en évidence l'importance d'une vision intégrative qui prend en compte le succès de la mise en œuvre dans l'évaluation globale du projet. Dans cette perspective, nous mettons en lumière le rôle potentiel de la capacité d'absorption dans la réussite globale d'un projet.

### 1.5.1. Évolution d'hier à aujourd'hui

Au cours des cinquante dernières années, les critères d'évaluation du succès des projets se sont progressivement diversifiés. C'est dans les années 1970 que l'évaluation du succès a réellement pris son essor, avec les premières recherches identifiant le contrôle des coûts et du calendrier comme des critères majeurs (Olsen et Project Management, 1971). À cette période, des éléments comme la communication, la satisfaction des clients (Jugdev et Müller, 2005) ou les compétences générales (Munns et Bjeirmi, 1996) n'étaient pas pris en compte.

C'est donc durant les années 1970 que le concept du triangle de fer a vu le jour pour illustrer les contraintes interdépendantes des projets. Ce modèle a placé la qualité au sommet, tandis que le temps et le coût occupaient les deux angles inférieurs (Pollack *et al.*, 2018). Longtemps considéré comme la référence pour évaluer le succès des projets (Atkinson, 1999; Ika, 2009), il demeure encore aujourd'hui un outil essentiel à leur gestion efficace. Cependant, il fait également l'objet de critiques, notamment en raison de ses limites, car il ne prend pas en compte d'autres aspects déterminants tels que la satisfaction des parties prenantes ou l'impact stratégique du projet (Berssaneti et Carvalho, 2015; Williams *et al.*, 2015).

Ce n'est qu'à partir des années 1980 que la littérature sur la gestion de projet s'est progressivement élargie pour inclure les relations avec les parties prenantes (Pinto et Slevin, 1988) ainsi que les dynamiques générées par le projet lui-même (Morris et Hough, 1987). Ce sont d'ailleurs ces derniers auteurs qui ont ouvert la voie en affirmant que la perception du succès varie selon les différents acteurs impliqués. Dans cette même période, de Wit (1988) a précisé l'importance relative des critères du triangle de fer à chaque phase du projet. Selon lui, l'échéancier est prioritaire lors de la phase initiale, le coût devient la principale préoccupation au fur et à mesure de l'avancement du projet, et une fois celui-ci achevé, c'est la qualité qui prend le dessus en tant que critère déterminant.

Dans les années 1990, les recherches sur le succès des projets ont persisté à approfondir l'analyse du triangle de fer en relation avec la réussite des projets (Bryde, 2008). Durant cette période, les perceptions des gestionnaires de projet concernant ce modèle ont été de plus en plus étudiées en mettant l'accent sur le coût, le temps et la qualité (Wateridge, 1998). Ces trois dimensions ont été considérées comme des éléments essentiels pour déterminer le succès d'un projet.

Depuis les années 2000, la recherche s'intéresse davantage à la manière dont les gestionnaires de projet perçoivent et appliquent le triangle de fer dans leur pratique. Van der Hoorn et Whitty (2015) ont d'ailleurs proposé de considérer ce modèle comme l'un des nombreux artefacts de la gestion de projet (McLeod *et al.*, 2012; Serrador et Turner, 2015).

Au tournant des années 2010, certains chercheurs ont suggéré d'élargir les critères d'évaluation en intégrant des aspects tels que la création de valeur pour les clients (Scott-Young et Samson, 2008). Dans cette perspective, le projet n'est plus simplement perçu comme une finalité, mais comme un moyen de générer un impact significatif. Toutefois, bien que diverses approches aient été développées pour évaluer le succès des projets, la majorité repose encore sur le triangle de fer (McLeod *et al.*, 2012; Serrador et Turner, 2015). Cependant, au fil du temps, de nombreuses études ont montré que ce modèle ne suffisait pas à capturer l'ensemble des facteurs influençant la réussite d'un projet.

À l'heure actuelle, cette évolution est également soulignée par Pierre Le Manh, président-directeur général du PMI. Lors de son discours inaugural au Sommet mondial PMI 2024, il a insisté sur l'importance de redéfinir la notion de succès, qui ne se limite plus uniquement au respect des délais et du budget, mais inclut désormais les résultats concrets et la valeur ajoutée produite. Dans cette même optique, le Project Management Institute (2021) affirme que la création de valeur constitue désormais l'indicateur ultime du succès d'un projet.

## **1.5.2. Le succès : une perspective plurielle**

### **Les parties prenantes**

Selon Harrin (2018), la réussite d'un projet repose sur la capacité à répondre aux attentes des bénéficiaires en garantissant une qualité perçue optimale. Elle ajoute qu'il faut repenser ce que signifie le succès au-delà des mesures de gestion de projet, car en fin de compte, c'est l'utilisateur final ou le client qui décide si le projet est un succès ou non. Une fois qu'il est clair ce à quoi ressemble le succès d'un projet, il faut alors essayer d'y arriver. Une exécution efficace favorisera les bénéfices tangibles, tels qu'un service client amélioré ou des conditions de travail optimisées. Le Project Management Institute (2021) rappelle également que la mise en œuvre des livrables doit être pensée en lien avec leur impact sur les objectifs stratégiques, assurant ainsi une transition efficace vers les bénéfices escomptés. Finalement, le succès d'un projet ne se mesure pas uniquement à sa réalisation technique, mais aussi à sa capacité à renforcer la satisfaction des parties prenantes, améliorer la performance globale et générer une valeur pérenne.

### **Les facteurs et les critères de succès**

Selon Cooke-Davies (2002), l'évaluation du succès d'un projet repose sur deux notions clés : les facteurs de succès, qui augmentent les chances de réussite en agissant comme des leviers stratégiques (Söderland *et al.*, 2012), et les critères de succès, qui permettent d'en mesurer les résultats (Westerveld, 2003). Tandis que les facteurs guident la gestion proactive du projet, les critères servent à en juger l'aboutissement. Cette distinction permet donc de mieux structurer l'analyse du succès des projets et offre aux gestionnaires une approche plus claire et efficace pour piloter et évaluer leurs projets.

### **Le projet et le produit**

Plusieurs auteurs établissent une distinction entre le succès de la gestion de projet et le succès du produit (Albert *et al.*, 2017; Baccarini, 1999; Creasy et

Anantatmula, 2013; Munns et Bjeirmi, 1996). Le premier se mesure par le respect des délais, du budget et de la performance attendue, ainsi que par l'efficacité des méthodes de gestion utilisées et la satisfaction du client quant au déroulement du projet (Albert *et al.*, 2017). Le second, quant à lui, concerne l'impact du produit final : il s'agit de savoir si celui-ci est réellement utile aux utilisateurs et leur apporte une valeur ajoutée (Baccarini, 1999). Dans cette optique, la réussite d'un projet ne se limite pas à son exécution, mais s'évalue aussi à travers la satisfaction des bénéficiaires finaux (Andersen, 2014).

### **Le court et le long terme**

En plus des objectifs liés au temps, aux coûts et au budget, une étude (Cooke-Davies, 2007) propose d'intégrer une troisième dimension à la définition du succès des projets : la réussite continue des projets. Cette approche permet d'évaluer si les projets sélectionnés ont été correctement exécutés et dans le bon ordre, afin de créer un avantage concurrentiel durable. Mais l'évaluation d'un projet, tant à court qu'à long terme, soulève des défis cruciaux (Jessen, 2011). Selon le moment de l'évaluation, un projet peut être perçu comme un succès ou comme un échec (Kloppenborg *et al.*, 2014). Par exemple, un produit qui semble répondre aux attentes initiales peut se révéler problématique sur le long terme ou mal accepté par le marché. Souvent, les gestionnaires de projet se concentrent sur la réussite immédiate en respectant les délais, le budget et la portée, sans tenir compte des impacts financiers à long terme (Albert *et al.*, 2017; Shenhar *et al.*, 2001). Cette focalisation sur le court terme peut occulter des objectifs stratégiques, y compris les retours financiers, qui sont essentiels à la réussite globale du projet (Mokoena *et al.*, 2013). Il est donc impératif d'adopter une perspective plus complète, intégrant à la fois les résultats à court terme et les objectifs financiers et stratégiques à long terme (Albert *et al.*, 2017).

### **Les opérations courantes**

Comme nous l'avons observé précédemment, une évolution importante s'est opérée ces dernières années, plaçant désormais un accent plus prononcé sur la valeur

perçue par le client (Hmina et Hniche, 2022). Cette valeur peut se concrétiser tout au long du cycle de vie du projet qui inclut, par ailleurs, la phase de mise en œuvre du projet (Project Management Institute, 2021). Aujourd'hui, le cycle de vie d'un projet ne se limite plus à sa réalisation, mais inclut également son intégration dans les opérations courantes de l'organisation, notamment durant la transition entre la clôture du projet et l'exploitation du produit ou service livré (Labrouche *et al.*, 2021). Ce transfert des livrables vers les opérations est désormais reconnu comme une étape essentielle, qui doit rester une priorité pour toutes les parties prenantes, y compris le propriétaire et l'équipe de projet (Romero-Torres *et al.*, 2024). Pour garantir une intégration réussie, il est donc crucial de s'assurer que les besoins exprimés dès le départ, la mise en œuvre du projet et la valeur attendue par les parties prenantes soient en parfaite adéquation. Le transfert des résultats représente ainsi la dernière étape du cycle de vie du projet. Une stratégie d'appropriation progressive est donc fondamentale pour assurer que les livrables soient correctement intégrés dans les opérations, afin de maximiser la valeur générée par le projet et garantir un impact durable (Morris, 2013). Dans cette perspective, (Jupeth Toriano, 2021) propose une approche innovante pour évaluer la performance de la mise en œuvre des projets, en se basant sur trois dimensions : la qualité de la mise en œuvre (aspirations, pertinence, acceptabilité), l'atteinte des objectifs (nombre et étendue), et les retours des utilisateurs, avec des suggestions d'amélioration. Les résultats montrent que les projets perçus comme pertinents, de haute qualité et alignés avec les besoins des bénéficiaires facilitent leur acceptation et l'efficacité des activités connexes. Dans cette optique, analyser la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés en phase de mise en œuvre de projet permet de mieux comprendre son influence sur la dynamique et le taux de succès des projets.

En résumé, cette section met en lumière que l'évaluation de la réussite d'un projet se déroule à différentes étapes tout au long de son cycle de vie, avec la mise en œuvre du projet représentant sa dernière phase. Cependant, bien qu'une littérature riche se soit développée autour du sujet, il n'existe pas encore de définition universelle et standardisée de la réussite d'un projet. En effet, malgré la reconnaissance des projets

comme leviers stratégiques permettant de créer de la valeur économique et d'améliorer l'avantage concurrentiel, leur évaluation demeure un concept multidimensionnel et subjectif, influencé par les attentes et perceptions des parties prenantes tout au long de leur mise en œuvre. Néanmoins, une tendance commune émerge parmi les chercheurs en gestion de projet, soulignant l'importance de prendre en compte les bénéfices générés par un projet pour évaluer son succès, ainsi que le lien entre la satisfaction des besoins des clients et l'optimisation de la compétitivité.

## **1.6. Justification scientifique**

Pour situer le contexte, il convient de rappeler que les organisations recourent aux projets pour atteindre leurs objectifs stratégiques (Rodrigues Coelho *et al.*, 2025). Or, malgré l'adoption croissante des standards internationaux en gestion de projet, le taux de réussite demeure préoccupant. Selon le Standish Group (2015), moins de 60 % des projets atteignent leurs objectifs, tandis qu'un tiers échoue complètement, entraînant des pertes financières considérables. Cette situation s'explique en partie par la complexité croissante des environnements organisationnels et par la nécessité d'intégrer les projets aux opérations courantes.

En approfondissant l'analyse, la littérature met en évidence plusieurs causes majeures d'échec. D'une part, l'absence de mécanismes assurant la continuité entre la réalisation et l'exploitation opérationnelle fragilise l'intégration des projets aux processus existants (Guézo, 2021). D'autre part, des lacunes en matière de gouvernance et de soutien organisationnel persistent : le manque d'appui et la faible capacité d'adaptation des équipes demeurent des facteurs récurrents de défaillance, même dans des contextes dotés de méthodologies avancées (Antony *et al.*, 2022). Enfin, la coordination interfonctionnelle apparaît déterminante : lorsque la synergie entre les équipes projet et les unités opérationnelles fait défaut, la probabilité d'échec s'accroît, même en présence d'une conception initiale robuste (Almaache et Ennahal, 2022).

Ces insuffisances ne sont pas sans conséquences. Les échecs de projets engendrent des pertes financières directes, telles que les coûts non récupérés, les dépassements budgétaires et les dépenses supplémentaires liées à la reprise ou à l'abandon des travaux (Doloi, 2013; Nabil, 2024). À cela s'ajoutent des pertes indirectes, notamment la diminution de la compétitivité, la détérioration de la réputation et la démotivation des équipes, qui affectent la performance organisationnelle et la satisfaction des parties prenantes (Akinshipe *et al.*, 2022; Ullah *et al.*, 2023). Plusieurs rapports confirment que les projets en difficulté et mal intégrés aux opérations courantes coûtent des milliards à l'économie mondiale (Munroe *et al.*, 2010). Ces constats soulignent l'urgence de recherches visant à améliorer le taux de succès des projets.

Au-delà des constats empiriques, notre analyse critique, fondée sur cinq thèmes issus de la revue de littérature, met en évidence des lacunes significatives qui justifient la pertinence de cette recherche. Premièrement, la phase de déploiement des projets demeure peu étudiée, alors qu'elle constitue un moment crucial pour assurer la pérennité et la création de valeur. Deuxièmement, la dimension individuelle de la capacité d'absorption apparaît largement sous-explorée, bien que son rôle soit central dans la transformation des connaissances en actions concrètes. Troisièmement, le caractère dynamique des routines, rarement associé à la capacité d'absorption, mérite une attention particulière, car leur interaction révèle les micro-processus par lesquels les savoirs circulent et se transforment. Enfin, le rôle des cadres intermédiaires et des employés de première ligne reste insuffisamment étudié, malgré leur position stratégique dans la diffusion et l'appropriation des connaissances. Ces lacunes théoriques soulignent l'urgence d'investiguer les dynamiques micro-organisationnelles qui relient la transmission des savoirs stratégiques à leur mise en œuvre opérationnelle.

En somme, ces constats convergent vers une même conclusion : la compréhension des mécanismes individuels et collectifs qui conditionnent la réussite des projets reste incomplète. Cette recherche s'inscrit donc dans une perspective de comblement de ces lacunes, en proposant une analyse approfondie de la capacité

d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs équipes, afin de contribuer à l'amélioration durable de la performance des projets.

À la lumière de ces lacunes, corroborées par les préoccupations exprimées par les dirigeants rencontrés lors de notre séjour professionnel — préoccupations selon lesquelles moins de 60 % des projets s'intègrent pleinement aux activités courantes, entraînant des pertes financières considérables — la pertinence de cette étude apparaît pleinement justifiée. Dans un contexte de mise en oeuvre en continu et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes, comprendre comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par les projets constitue un enjeu scientifique majeur. L'absence de travaux approfondis sur cette dimension individuelle révèle un angle mort théorique, limitant notre compréhension des mécanismes micro-organisationnels influençant la réussite des projets.

En définitive, l'ensemble des constats théoriques et empiriques converge vers un même point : la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs équipes est un levier essentiel pour la performance organisationnelle. Ce constat légitime l'intérêt et la pertinence de cette thèse, qui vise à approfondir la compréhension de ce phénomène et à contribuer à l'amélioration durable du taux de succès des projets.

## **CHAPITRE 2**

### **CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL**

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, la mise en œuvre des projets constitue un levier stratégique pour les organisations. Toutefois, leur intégration effective aux activités courantes demeure un défi majeur. Cette réalité rejoint les propos des dirigeants rencontrés lors de notre séjour organisationnel. Selon eux, le taux de réussite des projets était inférieur à 60 %, ce qui entraînait des pertes financières importantes. Ils attribuaient en grande partie ces échecs à la difficulté qu'avaient les cadres intermédiaires et leurs équipes à intégrer efficacement les projets aux opérations.

Afin de mieux comprendre cette problématique, il importe d'examiner les concepts mobilisés dans le cadre théorique et d'établir les liens entre eux. Le deuxième chapitre a précisément pour objectif de construire ces liens, ce qui permettra de définir le cadre conceptuel de la capacité d'absorption individuelle et d'offrir une perspective où cette capacité est envisagée comme un processus situé, plus particulièrement dans la phase de mise en œuvre du cycle de vie du projet.

#### **2.1. Articulation conceptuelle de la capacité d'absorption**

Les projets organisationnels déployés en continu et simultanément aux activités courantes génèrent des tensions importantes. Selon le cycle de vie du projet, il s'avère que ces difficultés se concentrent principalement lors de la phase de déploiement, étape essentielle à la réussite des projets puisqu'elle vise leur intégration harmonieuse aux opérations courantes existantes. C'est à ce moment que les tensions apparaissent car les équipes doivent concilier les exigences du projet avec les impératifs opérationnels, ce qui requiert une forte capacité d'adaptation et de coordination. Comprendre les enjeux propres à cette phase est donc crucial pour proposer des actions concrètes susceptibles d'améliorer le taux de succès des projets.

La phase de mise en œuvre des projets exige une forte capacité d'adaptation et de coordination, ce qui souligne le rôle central des cadres intermédiaires. Ceux-ci doivent gérer les contraintes opérationnelles tout en assimilant et en transférant les connaissances issues des projets. Dans ce contexte, la capacité d'absorption devient un levier stratégique, car elle conditionne l'intégration des projets aux activités courantes et, par conséquent, leur succès.

Définie par Cohen et Levinthal (1990) la capacité d'absorption se dessine comme l'aptitude à reconnaître la valeur des connaissances externes, à les assimiler et à les exploiter. Cette notion, approfondie par Zahra et George (2002), se manifestent comme un processus dynamique composé de quatre dimensions : acquisition, assimilation, transformation et exploitation. Cette approche est particulièrement pertinente dans le cadre des projets, car elle met en évidence la nécessité de traduire les connaissances en pratiques opérationnelles. Lorsque cette capacité est insuffisante, les projets peinent à s'opérationnaliser, entraînant retards, surcoûts et pertes financières significatives. Toutefois, cette dynamique ne concerne pas uniquement les cadres intermédiaires. Les employés qui composent leurs équipes jouent également un rôle déterminant. Leur capacité d'absorption influence directement la fluidité du déploiement et la qualité de l'intégration des projets. Si les employés ne parviennent pas à s'approprier les changements, les efforts des cadres intermédiaires risquent d'être compromis. La capacité d'absorption doit donc être envisagée comme un processus où la synergie entre cadres et employés est essentielle pour transformer les connaissances en routines de travail.

Il est impossible d'aborder la capacité d'absorption sans considérer la notion de routines dynamiques, telle que soulignée par Zahra et George (2002). Ces auteurs rappellent que la capacité d'absorption ne se limite pas à l'acquisition et à l'assimilation des connaissances, mais implique également leur transformation et leur exploitation à travers des mécanismes organisationnels récurrents. Les routines dynamiques jouent un rôle central dans ce processus : elles permettent de stabiliser les apprentissages tout en favorisant leur adaptation aux contextes changeants, ce qui est particulièrement

crucial dans la phase de mise en œuvre des projets. Elles agissent comme des vecteurs de continuité et d'innovation, en intégrant les nouvelles connaissances dans les pratiques quotidiennes sans perturber l'équilibre opérationnel. Ainsi, la capacité d'absorption doit être envisagée non seulement comme un processus cognitif, mais aussi comme un ensemble de routines qui assurent la pérennité et l'efficacité des changements induits par les projets.

En résumé, pour améliorer le taux de succès des projets, il est essentiel de considérer les liens entre la capacité d'absorption individuelle et les routines, puisque ces dernières constituent des mécanismes permettant de stabiliser les apprentissages tout en favorisant leur adaptation à des contextes changeants. La capacité d'absorption apparaît ainsi comme un levier stratégique, car elle conditionne la transformation des connaissances issues des projets en pratiques opérationnelles durables.

Nous avons retenu la capacité d'absorption et les routines pour constituer le cadre conceptuel, en le situant dans le contexte de la mise en œuvre des projets afin d'examiner les interrelations entre le projet, la capacité d'absorption cadres intermédiaires et leurs employés et les routines. À ce stade, nous estimions que cette approche pouvait permettre de mettre en lumière toute la complexité de cette phase, particulièrement lorsque les projets sont déployés de manière continue et simultanée aux activités courantes.

Ayant identifié les concepts clés et la phase du cycle de vie du projet qui nous intéressait, nous considérons que le périmètre de cette recherche est désormais bien établi pour passer à la prochaine section, consacrée à la formulation de l'objet, de la question et des objectifs qui guideront notre étude.

## **2.2. Périmètre de l'étude**

Pour définir le périmètre de cette recherche, nous avons d'abord pris en compte la problématique suivante : moins de 60 % des projets atteignent leurs objectifs, ce qui

entraîne des pertes financières considérables. Selon les dirigeants rencontrés lors de notre séjour organisationnel, et tel que confirmé par la littérature, cette situation s'explique principalement par la difficulté des cadres intermédiaires et de leurs équipes à intégrer efficacement les projets aux opérations courantes. Aussi, à la suite de notre revue de littérature, nous avons identifié que la capacité d'absorption et les routines étaient les concepts clés devant figurer dans le cadre conceptuel et que ce dernier devait être observé lors la phase de mise en œuvre du cycle de vie du projet.

C'est donc à partir de ces points d'ancrage que nous avons défini l'objectif général de notre recherche : mieux comprendre le rôle de la capacité d'absorption dans la mise en place de routines en contexte de mise en œuvre de projets. Plus précisément, nous voulions examiner comment cette capacité, chez les cadres intermédiaires et leurs employés, contribue à l'intégration des nouvelles routines de travail exigées par les projets. Dans cette perspective, nous avons formulé la question de recherche qui a su guider notre étude comme suit : dans un contexte de mise en œuvre continue et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes, comment la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés influence-t-elle l'intégration des nouvelles routines de travail? Aussi, deux objectifs spécifiques ont été libellés pour orienter l'analyse : comprendre la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et son rôle dans l'intégration des routines; comprendre la capacité d'absorption des employés et son influence sur l'adoption des pratiques requises par les projets.

À ce stade, nous étions convaincus que ce périmètre de cette recherche (tableau 2) permettrait de saisir les dynamiques qui conditionnent la réussite des projets et d'identifier des leviers pour améliorer leur taux de succès.

**Tableau 2 : Périmètre de recherche**

<b>Problématique</b>	Moins de 60 % des projets atteignent leurs objectifs, ce qui entraîne des pertes financières considérables. Cette situation s'explique principalement par la difficulté des cadres intermédiaires et de leurs équipes à intégrer efficacement les projets aux opérations courantes
<b>Concepts clés retenus</b>	Projets, routines et la capacité d'absorption
<b>Cycle de vie du projet retenu</b>	Mise en oeuvre
<b>Objet de recherche</b>	La capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés
<b>Question de recherche</b>	Dans un contexte de mise en oeuvre en continu et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes, comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés contribue-t-elle au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets ?
<b>Objectifs spécifiques de recherche</b>	Comprendre la capacité d'absorption des cadres intermédiaires lors de la mise en œuvre de projet et comment celle-ci contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets ?
	Comprendre la capacité d'absorption des employés lors de la mise en œuvre de projet et comment celle-ci contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets ?

La section suivante justifiera le choix du modèle de la capacité d'absorption proposé par Zahra et George (2002) dans l'élaboration du cadre conceptuel de cette étude et expliquera comment le périmètre de recherche (tableau 2) y a été intégré. Elle présentera également la capacité d'absorption comme un processus inscrit dans la phase de mise en œuvre du cycle de vie du projet, illustrant notre vision initiale du transfert de projet comme une succession de niveaux hiérarchiques où chaque acteur joue un rôle essentiel dans l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exécution des nouvelles routines exigées par le projet.

### **2.3. Cadre conceptuel**

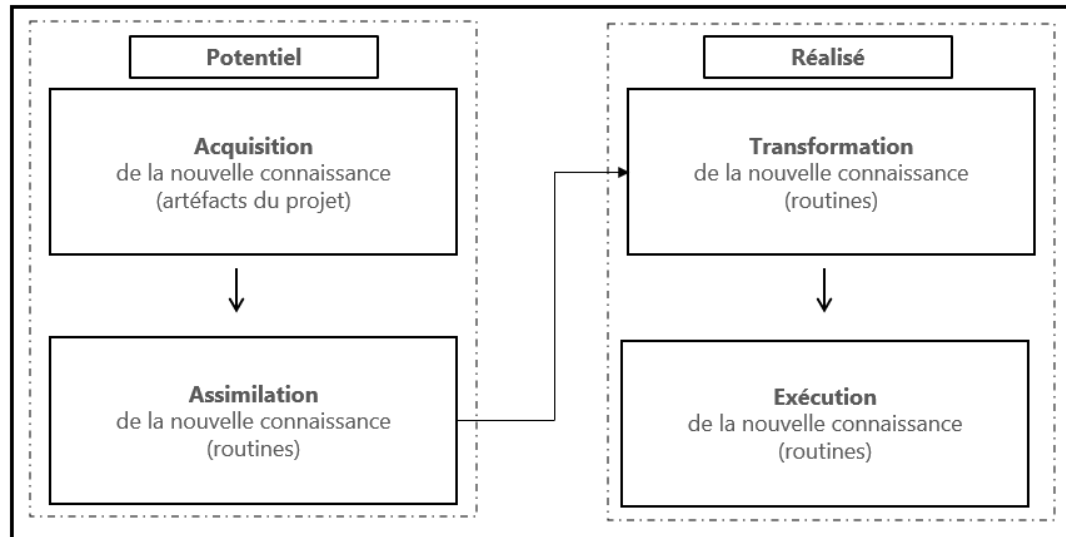
Pour élaborer le cadre conceptuel, nous nous sommes basés sur le modèle de la capacité d'absorption proposé par Zahra et George (2002) pour de multiples raisons. D'abord, pour la large reconnaissance dans la littérature de ce modèle et pour la vision dynamique et complète qu'il offre du processus d'absorption. Ces éléments à eux seuls assurent une base conceptuelle solide. Aussi, contrairement à des approches plus limitées, ce modèle ne se limite pas à l'acquisition et à l'assimilation des connaissances. Il inclut également leur transformation et leur exploitation, ce qui correspond parfaitement aux exigences de la phase de mise en œuvre des projets.

Un autre élément déterminant repose dans l'intégration des routines dynamiques. En effet, Zahra et George (2002) soulignent la capacité des organisations à stabiliser les apprentissages tout en les adaptant à des contextes changeants, ce qui est essentiel lors de la mise en œuvre des projets, où il faut concilier continuité et flexibilité face aux imprévus. Cette dimension dynamique distingue ce modèle des approches plus statiques et renforce la pertinence de notre point d'appui sur modèle pour élaborer le cadre conceptuel.

Le modèle de Zahra et George (2002) s'aligne également de façon étroite avec la problématique. Plus précisément, l'étude se situe dans la phase de mise en œuvre du cycle de vie des projets, là où les tensions entre les exigences du projet et les impératifs opérationnels sont particulièrement fortes. En considérant la capacité d'absorption comme un processus évolutif, le modèle de Zahra et George (2002) offre ainsi un cadre adapté pour analyser la synergie entre cadres intermédiaires et employés dans l'intégration des nouvelles routines.

Enfin, le modèle de Zahra et George (2002) s'avère pertinent pour la dimension individuelle et bénéficie d'une reconnaissance scientifique et d'une robustesse théorique largement documentées. Ainsi, l'ensemble de ces éléments justifie

pleinement notre choix d'adopter le modèle de Zahra et George (2002) comme fondement pour structurer notre cadre conceptuel (figure 3).



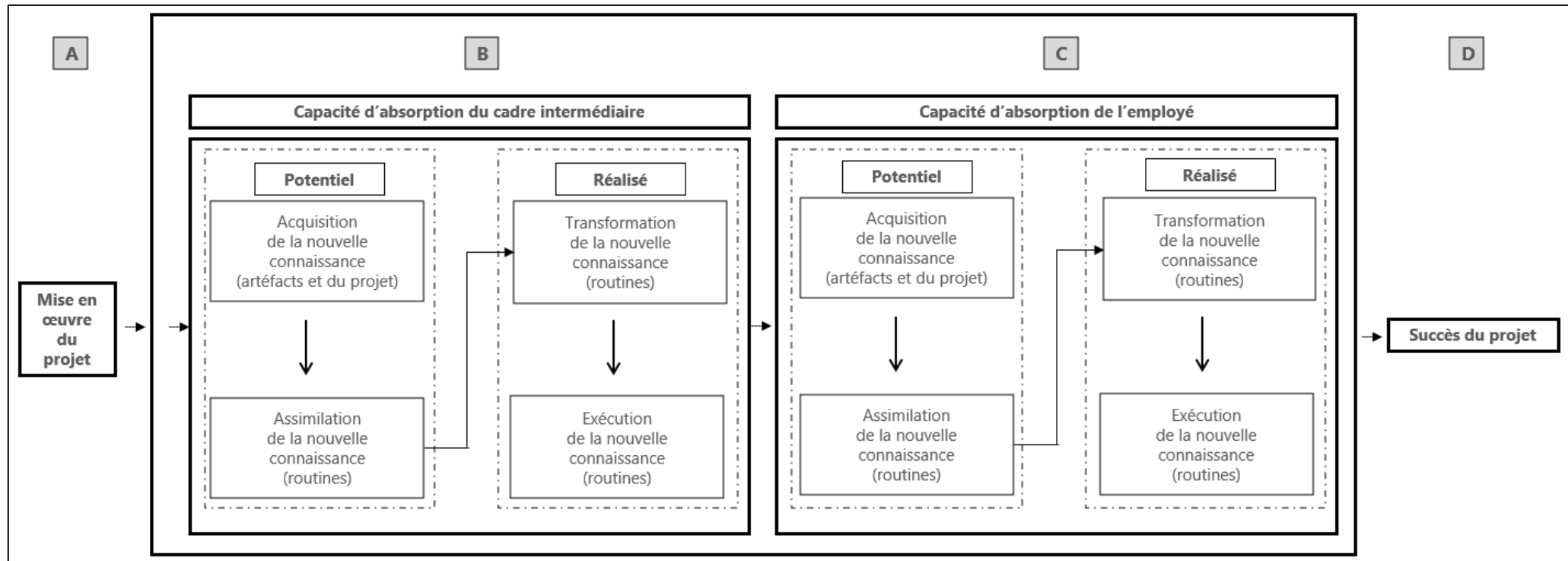
**Figure 3 : Cadre conceptuel de la capacité d'absorption individuelle, un adapté du modèle de la capacité d'absorption (Absorptive Capacity) de Zahra et George (2002)**

D'abord, le cadre conceptuel met en évidence les deux concepts retenus dans le périmètre de l'étude soit la capacité d'absorption et les routines et ce en mettant en évidence deux formes de capacité. La première est la capacité potentielle, par laquelle l'individu acquiert le projet ainsi que les artefacts qui soutiennent sa mise en œuvre. À cette étape, il assimile l'information reçue afin de comprendre les nouvelles routines introduites par le projet et de commencer à les envisager dans leur dimension pratique. La seconde est la capacité réalisée, qui se manifeste lorsque l'individu transforme ses routines de travail en intégrant celles exigées par le projet, jusqu'à parvenir à une exécution fluide et maîtrisée. La relation entre la capacité potentielle et la capacité réalisée met en évidence la nécessité d'un enchaînement logique : l'acquisition et l'assimilation de l'information doivent être complètes avant que la transformation et l'exécution des nouvelles routines puissent avoir lieu. L'interconnexion entre ces deux capacités représente donc un flux continu.

Le cadre conceptuel montre également que le processus d'absorption suit une progression séquentielle : acquisition, assimilation, transformation, puis exécution des nouvelles routines. Les flèches unidirectionnelles qui relient ces étapes illustrent à la fois l'irréversibilité et la continuité du processus.

Enfin, bien que ce cadre conceptuel constitue une première étape pour appréhender la capacité d'absorption individuelle, il ne vise pas à en proposer une explication complète. Il nous a surtout servi de guide pour orienter notre recherche et élaborer nos outils de collecte de données en vue du travail de terrain (Prévost et Roy, 2015).

Par la suite, nous avons situé ce cadre conceptuel dans un processus plus large soit celui de la mise en œuvre du projet jusqu'à son intégration complète dans les opérations courantes (figure 4).



**Figure 4 : Vue de la capacité d'absorption comme un processus dans la phase mise en œuvre du cycle de vie du projet, un adapté du modèle de la capacité d'absorption (Absorptive Capacity) de Zahra et George (2002)**

La figure 4 permet d'illustrer notre vision initiale du transfert de projet comme un enchaînement de niveaux hiérarchiques, où chaque acteur joue un rôle déterminant dans l'absorption, la transformation et l'exécution des nouvelles routines exigées par le projet.

Pour bien comprendre cette vue de la capacité d'absorption comme un processus dans la phase mise en œuvre du cycle de vie du projet nous avons choisi de la représenter sous forme d'un processus séquentiel composé de quatre étapes, désignées par les lettres A, B, C et D.

Dans un premier temps, à l'étape A, le projet est remis au cadre intermédiaire en vue de sa mise en œuvre. Dès sa réception, l'étape B s'enclenche : le cadre intermédiaire entame son processus de capacité d'absorption. Il doit acquérir le projet et ses artefacts, assimiler les nouvelles informations, puis anticiper les transformations requises pour l'exécution des nouvelles routines. Une fois cette phase réalisée, il transmet à son tour le projet et ses artefacts à l'employé.

L'étape C marque le début du processus d'absorption par l'employé. Celui-ci doit s'approprier les informations reçues, assimiler les connaissances et adapter ses routines en conséquence afin d'assurer une exécution conforme aux exigences du projet.

Enfin, l'étape D représente la réussite du projet. À ce stade, l'employé est capable d'exécuter de manière fluide toutes les nouvelles routines mises en place par le projet. Chaque employé qui atteint cette étape peut alors considérer que le projet est pleinement opérationnel pour lui.

Pour garantir que ses employés parviennent à mettre en œuvre le projet, le cadre intermédiaire doit leur offrir un soutien adéquat lors de la transition entre les différentes dimensions de leur capacité d'absorption. Cet accompagnement débute

à l'intersection de l'étape B et de l'étape C, et selon la nature du soutien apporté, il peut influencer la capacité potentielle et réalisée de l'employé à l'étape C.

Plus précisément, le sous-ensemble potentiel, qui comprend les dimensions d'acquisition et d'assimilation, concerne l'obtention et l'intégration des connaissances liées au projet. Le sous-ensemble réalisé, englobant les dimensions de transformation et d'exécution, reflète quant à lui la capacité à convertir ces connaissances en actions concrètes et à les mettre en application efficacement.

Cette vue de la capacité d'absorption comme un processus dans la phase de mise en œuvre du cycle de vie du projet (figure 4) met en évidence que la réussite du transfert repose largement sur la capacité des cadres intermédiaires à transmettre efficacement les connaissances issues du projet à leurs employés. C'est en effet grâce à cette transmission que les employés peuvent assimiler, intégrer et appliquer les nouvelles routines. Dans cette perspective globale, l'interaction entre cadres intermédiaires et employés devient essentielle pour assurer l'intégration du projet dans les activités courantes.

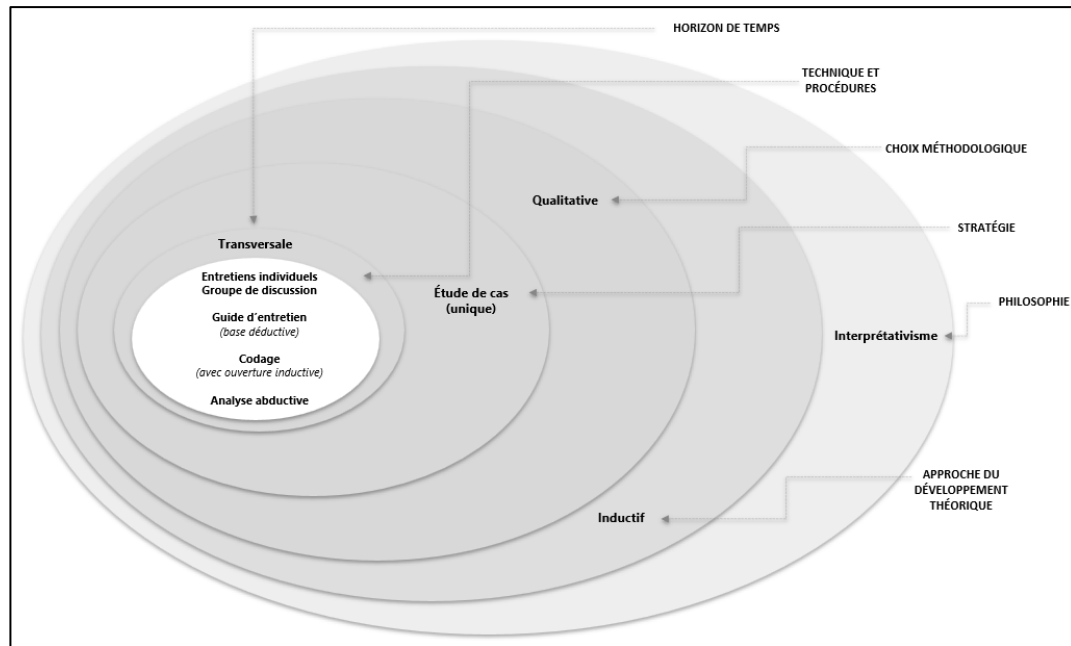
Bien que le cadre conceptuel (figure 3) et la représentation de la capacité d'absorption comme un processus dans la phase de mise en œuvre du cycle de vie du projet (figure 4) ne constituent qu'une amorce pour mieux comprendre ce phénomène et n'aient aucune fonction explicative, ces figures nous ont permis d'orienter notre recherche et de développer nos outils de collecte de données en vue de l'exploration du terrain (Prévost et Roy, 2015). À cet effet, le prochain chapitre sera consacré à la présentation de la démarche méthodologique

### **CHAPITRE 3**

#### **DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Pour réaliser cette recherche et en explorer la problématique, nous avons établi une méthodologie opératoire rigoureuse en plusieurs étapes afin d'assurer la production de nouvelles connaissances. Ce chapitre présente la démarche méthodologique privilégiée pour cette étude tout en mettant en évidence la cohérence de chacun des choix effectués. Pour en faciliter la compréhension, nous avons utilisé l'oignon de la recherche de Saunders *et al.* (2019) à la figure 5.

D'abord, nous avons minutieusement choisi notre terrain d'étude. Par la suite, étape par étape, nous avons établi les différents positionnements méthodologiques en commençant par les particularités entourant les sciences de la gestion, puis en enchaînant avec les spécifications des référentiels épistémologiques en lien avec la notion de connaissance. Nous poursuivons en mettant en lumière les différentes approches qualitatives en recherche et précisons l'utilisation de l'étude de cas. Nous continuons en exposant la méthode de collecte et d'analyse des données utilisée puis expliquons la validité, la fiabilité et la dimension éthique de la recherche. Le chapitre se termine par un résumé de la méthodologie de recherche mise en œuvre.



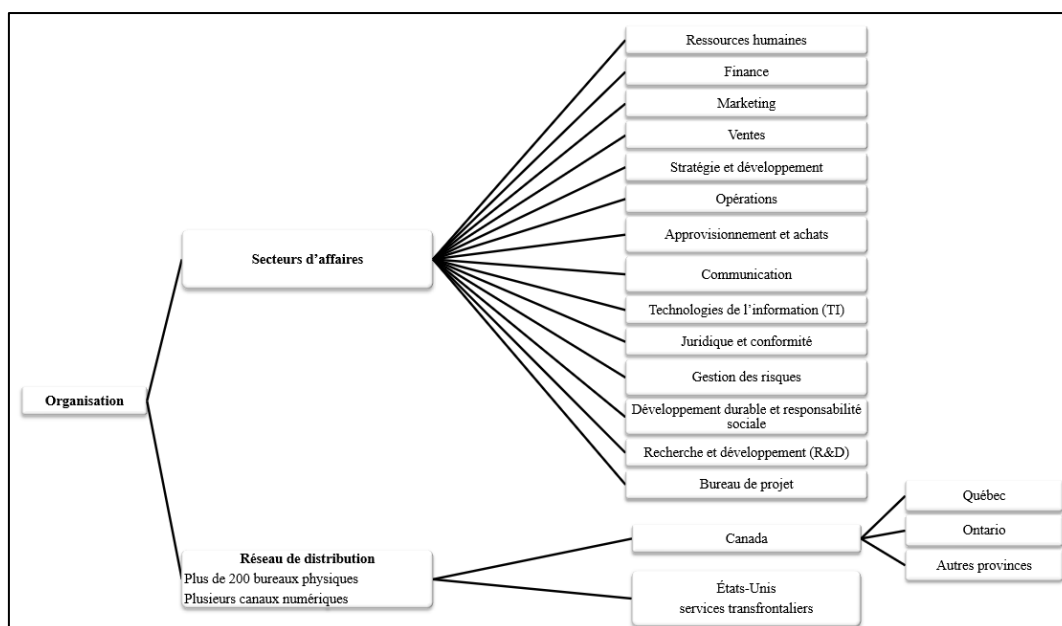
**Figure 5 : Démarche méthodologique, un adapté de l'oignon de Saunders *et al.* (2019)**

### 3.1. Terrain d'étude

Le choix de l'organisation pour cette étude s'est fait naturellement. Nous avons opté pour l'organisation dont les hauts dirigeants, lors de notre séjour organisationnel, avaient exprimé des préoccupations concernant la capacité de leurs cadres intermédiaires et employés à absorber des projets dans un contexte de mise en œuvre continue de projets multiples.

Qualifiée de grande entreprise et de moteur économique important, elle exerce une influence qui dépasse les frontières canadiennes. Grâce à ses partenariats internationaux, ses services transfrontaliers et son expertise, elle soutient les échanges commerciaux et facilite les transactions entre le Canada et d'autres marchés, notamment les États-Unis. Son engagement envers le développement durable et la responsabilité sociale lui permet également de participer à des initiatives globales et de jouer un rôle d'influence sur la scène mondiale.

Comme c'est le cas pour les grandes organisations, elle comporte plusieurs secteurs d'affaires et réseaux de distribution et offre des produits et des services à une clientèle variée (figure 6). Elle se distingue par un réseau de distribution hybride, combinant des points de service physiques et des canaux numériques dont la majorité sont situés au Canada. Plus précisément, on compte plus de 200 bureaux physiques. Bien que la majorité soient au Québec, on en compte dans d'autres provinces dont en Ontario et au Nouveau-Brunswick. Elle offre également quelques services transfrontaliers aux États-Unis.



**Figure 6 : Vue d'ensemble de l'organisation : secteurs d'affaires, fonctions clés et réseau de distribution**

Comme nous pouvons le voir à la figure 6, l'organisation combine deux principales structures organisationnelles les secteurs d'affaires et les réseaux de distribution. Les secteurs d'affaires fonctionnent selon une structure organisationnelle fonctionnelle, les réseaux de distribution suivent une structure hiérarchique et le bureau de projet fonctionne dans une structure matricielle. La section 4.1 offrira d'ailleurs une description plus détaillée de l'environnement projet.

Afin de maintenir son positionnement concurrentiel, cette organisation mise sur le développement de projets. Elle alloue environ deux milliards de dollars par an en projet.

Pour s'assurer du choix de l'organisation, nous avons raffiné notre compréhension de l'environnement projet. Ainsi, nous avons constaté que pour favoriser la mise en œuvre des projets dans ses différents réseaux de distribution, l'organisation a créé une direction mise en œuvre de projets qui est responsable de la conception de tous les artefacts nécessaires à la mise en œuvre de chaque projet. C'est donc à partir de cette direction qu'est remis chaque projet et ses artefacts aux cadres intermédiaires travaillant dans le réseau de distribution composés de plus de 200 bureaux physiques. La responsabilité de ces cadres intermédiaires étant d'intégrer avec leurs équipes les projets dans les opérations courantes.

Cette organisation s'est rapidement imposé comme une évidence car elle nous offrait toutes les ressources nécessaires pour mener à bien cette étude : une problématique réelle, la volonté des dirigeants de trouver des solutions, un accès facile aux données, la possibilité d'analyser le phénomène d'absorption sous différents angles, et la chance d'examiner l'influence des acteurs clés ainsi que leurs interactions à même un bassin potentiel de 200 bureaux physiques où les cadres intermédiaires avec leurs équipes doivent assurer l'intégration des projets dans les opérations courantes.

Étant convaincu de l'accessibilité et de la pertinence du choix de l'organisation comme terrain d'étude, nous étions dorénavant en mesure de clarifier différents positionnements afin de montrer la pertinence symbolique ; choisir une méthode de recherche parmi plusieurs options pour mieux comprendre le phénomène de la capacité d'absorption, ce qui démontrera la pertinence conceptuelle ; et sélectionner les instruments appropriés pour traiter la problématique, afin de prouver la pertinence instrumentale (Pearce et Huang, 2012).

### 3.2. Positionnement ontologique et épistémologique

Le terme « ontologie » provient des mots grecs *onto* (être) et *logia* (étude, discours). Ainsi, l'ontologie se concentre sur l'étude de l'être et de l'existence de la réalité sur laquelle une théorie est fondée (Bredillet, 2010). Elle soulève des questions sur la nature de la réalité (Blaikie, 2000). Plus précisément, l'ontologie représente une vision du monde, une perspective philosophique qui permet d'explorer des interrogations fondamentales sur la nature de l'existence et de la réalité (Grix, 2002). L'ontologie définit la position du chercheur par rapport à la réalité de l'objet qu'il souhaite étudier (Hay, 2002).

Jonassen (1991) met en évidence les différentes hypothèses liées aux approches ontologiques objectivistes et constructivistes. Dans une perspective ontologique objectiviste, les phénomènes sociaux et leurs significations existent indépendamment des acteurs. En revanche, dans une perspective constructiviste, ces phénomènes sont construits par les acteurs sociaux eux-mêmes. L'ontologie objectiviste considère la réalité comme indépendante de l'humain, en la reliant à des catégories objectives et à des symboles qui représentent cette réalité. À l'opposé, l'ontologie constructiviste voit la réalité comme étant déterminée par l'humain et dépendante de l'activité mentale.

Dans cette perspective, la réalité se construit à travers l'interprétation des expériences physiques et sociales, ainsi que par la compréhension de ces expériences, dans le but de créer des modèles cognitifs. Le constructivisme soutient que la réalité réside principalement dans l'esprit de celui qui connaît. Contrairement à l'objectivisme, qui se concentre sur l'objet de la connaissance, le constructivisme met l'accent sur la manière dont nous construisons la connaissance à partir de notre interprétation des expériences, des structures mentales et des croyances. Bien que le constructivisme ne nie pas l'existence d'une réalité extérieure, il soutient que chaque individu construit sa propre réalité en interprétant les expériences perceptuelles du monde extérieur. Par conséquent, les hypothèses du constructivisme diffèrent fondamentalement de celles de l'objectivisme. Ces deux approches, l'objectivisme et le constructivisme,

représentent des conceptions alternatives de l'apprentissage et de la pensée (Snow, 1965).

Pour cette étude, nous avons choisi de situer le projet dans le contexte de la période moderne plutôt que dans les périodes postmoderne ou hypermoderne. Cette orientation est justifiée par le fait que, dans la période moderne, le contexte, les processus et les acteurs sont essentiels à la gestion de projet, et qu'ils forment un construit social qui inclut les changements apportés par le projet (Lunkka *et al.*, 2019). La période postmoderne, qui rejette les notions de nature humaine (Crawford et Pollack, 2004; Hodgson et Cicmil, 2006), ne correspondait pas à notre recherche, axée sur l'humain. De plus, la période hypermoderne, qui privilégie la réflexivité (Giddens, 2007), ne s'intégrait pas à notre approche, car nous ne cherchons pas à aborder le projet sous l'angle de la pratique réflexive. En revanche, la période moderne s'avère parfaitement adaptée et cohérente avec le cadre conceptuel (figure 3), qui met en évidence le processus par lequel la mise en œuvre des projets affecte la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés, ainsi que la mise en place des routines. Dans la perspective moderne, les projets génèrent souvent une résistance au changement, ce qui peut avoir un impact sur la capacité d'absorption des personnes concernées. Cette étude se concentre donc sur la perception de la réalité de ces destinataires du changement, afin de mieux comprendre les effets de celui-ci (Bareil, 2013). En approfondissant le processus de capacité d'absorption, nous espérons proposer des solutions concrètes pour améliorer leur capacité à s'adapter au changement (Autissier *et al.*, 2018)

Nous avons également choisi d'aborder cette étude en adoptant une philosophie constructiviste, qui trouve ses origines à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, pendant la période moderne. En adoptant cette approche, nous serons en mesure d'interpréter et de mieux comprendre le phénomène de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés lors de la mise en œuvre des projets. Cela nous permettra également de proposer un modèle cognitif de la capacité d'absorption.

Cette philosophie s'aligne également avec l'école du comportement, qui s'intéresse aux ressources humaines impliquées dans le projet.

Dans cette étude, nous adoptons un positionnement ontologique processuel, car nous nous intéressons davantage au comment qu'au quoi (Van de Ven et Sminia, 2012). Dans cette optique, le positionnement ontologique processuel est particulièrement pertinent, car nous cherchons à comprendre le déroulement du processus: depuis l'arrivée d'un projet jusqu'à l'application des nouvelles routines qu'il nécessite, en passant par la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés.

Cette étude se concentrant sur la capacité des cadres intermédiaires et leurs employés à absorber des projets dans un contexte de mise en œuvre continue, nous mettons l'accent sur le cadre intermédiaire, en particulier dans un contexte de changement. En effet, les projets entraînent des changements qui obligent les cadres intermédiaires à jongler simultanément avec leurs responsabilités opérationnelles courantes et la gestion de ces projets (Bareil, 2010; Guilmot, 2016). Ainsi, le cadre intermédiaire est le principal acteur chargé d'intégrer les processus générés par les projets dans les opérations régulières, ce qui en fait un créateur de sens et un facilitateur du changement (Fournier *et al.*, 2021).

Avec cette étude, nous avons opté pour une ontologie processuelle dite faible plutôt que forte, car nous considérons que les projets induisent des changements de manière intermittente lors de leur mise en œuvre (Hussenot *et al.*, 2019; Van de Ven et Poole, 2005). Plus précisément, l'approche faible vise à comprendre l'évolution des trajectoires organisationnelles au fil du temps, en supposant que les changements se produisent de façon ponctuelle et dans un contexte spécifique. En revanche, l'approche forte cherche à analyser le mouvement continu des acteurs, des technologies et de leurs relations au sein de l'organisation (Hussenot *et al.*, 2019; Van de Ven et Poole, 2005). Comme nous considérons le projet comme un catalyseur de changements ponctuels dans le cadre organisationnel lors de sa mise en œuvre, il nous a semblé pertinent d'opter pour une ontologie processuelle faible. Cette approche nous paraissait la plus

appropriée pour mieux saisir les relations entre la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et celle de leurs employés, ainsi que pour établir les liens entre les projets et l'intégration de nouvelles routines.

Après avoir défini le positionnement ontologique, qui porte sur ce que nous pouvons connaître, nous nous sommes penchés sur le volet épistémologique, lequel s'intéresse à la manière dont nous parvenons à acquérir cette connaissance (Grix, 2002). À ce titre, plusieurs courants philosophiques ont donné naissance à des paradigmes épistémologiques, c'est-à-dire à différentes façons de concevoir et de percevoir la connaissance. L'épistémologie, en tant qu'étude de la construction des connaissances (Piaget, 1967), invite à une réflexion profonde sur la nature de la connaissance. Elle se pose trois questions principales : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment se développe-t-elle ? Et comment peut-on justifier qu'une connaissance soit valable ? (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Ainsi, l'adoption d'une posture épistémologique reflète une identité scientifique spécifique (Cherkaoui et Haouta, 2017).

En sciences de la gestion, on distingue généralement trois principales postures épistémologiques issues du courant empiriste : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Perret et Girod-Séville, 2002). Le paradigme positiviste soutient que la connaissance provient de l'expérience scientifique (Popper, 1981). Dans cette approche, le chercheur reste neutre par rapport à l'objet d'étude, formule des hypothèses et cherche à expliquer la réalité (Grawitz, 2001; Le Moigne, 1995; Prévost et Roy, 2015). L'épistémologie interprétativiste, quant à elle, part du principe qu'il n'existe pas de vérité absolue et (Perret et Girod-Séville, 2002). Dans cette perspective, le chercheur cherche à comprendre le sens des phénomènes, et à découvrir comment ce sens émerge à travers les interactions, pratiques et communications (Grawitz, 2001; Le Moigne, 1995; Prévost et Roy, 2015). Enfin, l'épistémologie constructiviste propose que les connaissances sont construites par l'expérimentation, et que le chercheur contribue à construire la réalité en collaboration avec les acteurs (Hanna, 2008; Piaget, 1970).

Avec cette recherche, notre objectif est de donner du sens à la réalité telle qu'elle se manifeste dans l'action, directement sur le terrain, tout en reconnaissant que chaque point de vue est valable, tant par son contenu que par son importance. C'est pourquoi la posture épistémologique interprétativiste nous paraissait la plus appropriée. En adoptant cette approche, nous pouvions recueillir les interprétations personnelles des cadres intermédiaires et de leurs employés sur leur expérience de la mise en place de nouvelles routines lors de la mise en œuvre de projets. Ainsi, c'est à travers leurs vécus et leurs perceptions diverses que pouvait se construire le sens de la réalité. Nous souhaitons également prendre en compte l'expérience des personnes qui accompagnent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des projets, c'est-à-dire celles qui leur transmettent les projets et les inviter à construire mentalement leurs propres expériences (Prévost et Roy, 2015). Nous étions convaincus que cette diversité de perspectives contribuerait à mieux appréhender la capacité d'absorption.

### **3.3. L'approche du développement théorique**

L'approche du développement théorique occupe une place centrale dans la recherche scientifique, particulièrement lorsqu'il s'agit de comprendre des phénomènes complexes et d'enrichir les connaissances existantes. Elle vise à élaborer, structurer ou approfondir un cadre conceptuel à partir des données empiriques recueillies, en mettant l'accent sur la construction progressive d'une théorie.

Cette approche s'inscrit principalement dans une logique inductive, car elle part des données empiriques pour faire émerger la connaissance. Cette démarche repose sur l'observation et l'analyse des phénomènes tels qu'ils se présentent dans leur contexte, sans imposer de structure préétablie. Elle est donc particulièrement adaptée aux situations où les connaissances existantes sont limitées ou insuffisantes pour expliquer la réalité étudiée (Fortin et Gagnon, 2016; Glaser et Strauss, 1967).

Cependant, le développement théorique peut également intégrer des éléments déductifs, notamment lorsque le chercheur s'appuie sur des théories existantes pour

orienter la collecte et l'interprétation des données. Dans ce cas, la démarche devient mixte : elle combine la vérification d'hypothèses issues d'un cadre théorique avec la possibilité d'enrichir ou de réviser ce cadre à partir des résultats obtenus (Charmaz, 2012).

Afin d'assurer la cohérence avec nos positionnements ontologique et épistémologique, nous avons choisi d'inscrire cette étude dans une approche de développement inductive. Ce choix s'explique par notre volonté de mettre en lumière la manière dont la connaissance se construit à partir de l'interprétation des expériences vécues, des structures cognitives et des croyances des acteurs. Notre objectif était de comprendre le sens des phénomènes et d'explorer comment ce sens émerge à travers les interactions, les pratiques et les communications. Dans cette perspective, partir des données empiriques pour faire émerger la connaissance s'imposait comme une démarche à la fois logique et cohérente.

Dans le cadre d'une approche de développement inductive, il est pertinent de distinguer l'approche inductive de l'approche holistico-inductive, bien qu'elles partagent une logique commune fondée sur l'induction (Crozier et Friedberg, 1977; Prévost et Roy, 2015). La logique inductive tire son raisonnement de la vérification d'une ou de plusieurs propositions, et mène à un modèle scientifique constitué d'observations qui peuvent être généralisées (Bergadaà et Nyeck, 1992). En partant de cette logique, l'origine de la connaissance se trouve dans l'observation.

L'approche inductive repose sur l'analyse progressive des données empiriques afin de faire émerger des concepts, des catégories et, éventuellement, une théorie. Elle se caractérise par une focalisation sur des éléments spécifiques ou des unités d'analyse distinctes, ce qui permet de dégager des régularités et des relations entre les données sans imposer de cadre théorique préalable (Fortin et Gagnon, 2016; Glaser et Strauss, 1967).

À l'inverse, l'approche holistico-inductive conserve la logique inductive, mais adopte une vision globale du phénomène étudié. Elle se caractérise par sa souplesse et son adaptabilité. En utilisant cette stratégie, la volonté du chercheur n'est pas de mesurer, mais plutôt de comprendre le phénomène qu'il observe (Aubin-Auger *et al.*, 2008; Guillemette et Berthiaume, 2015; Prévost et Roy, 2015). Elle considère la réalité dans sa complexité, en intégrant les interactions entre ses différentes composantes et le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Cette perspective vise à comprendre le sens des phénomènes dans leur totalité, en tenant compte des dimensions sociales, culturelles et contextuelles, plutôt que de se limiter à des variables isolées (Fortin et Gagnon, 2016; Charmaz, 2012). Ainsi, alors que l'approche inductive privilégie une analyse fragmentée et progressive, l'approche holistico-inductive s'oriente vers une compréhension intégrative et systémique.

En somme, la différence essentielle réside dans la portée analytique : l'inductive construit la connaissance à partir d'unités spécifiques, tandis que l'holistico-inductive cherche à saisir la dynamique globale et la signification des phénomènes dans leur contexte. Cette distinction méthodologique est cruciale pour assurer la cohérence entre les choix épistémologiques et les objectifs de recherche.

En adoptant une logique inductive, nous avons privilégié une compréhension contextualisée et interprétative, où la réalité est appréhendée comme socialement construite. Cette démarche favorisait l'émergence de significations à partir des expériences vécues, des interactions et des pratiques des acteurs, ce qui correspondait à notre positionnement ontologique et épistémologique (Charmaz, 2012). Ainsi, l'approche inductive s'imposait comme la plus cohérente pour atteindre nos objectifs de recherche, en permettant de générer des connaissances nouvelles et ancrées dans la réalité observée.

Elle correspond à trois objectifs principaux : la recherche exploratoire, la recherche descriptive et la recherche explicative (Prévost et Roy, 2015). En général, la recherche exploratoire vise à étudier un phénomène peu connu, la recherche descriptive

cherche à documenter et à décrire un phénomène particulier, et la recherche explicative s'intéresse à l'étude des événements, des attitudes ou des politiques qui définissent un phénomène (Aubin-Auger *et al.*, 2008; Deslauriers, 1988; Mucchielli et Paillé, 2003; Prévost et Roy, 2015). Étant donné que notre objectif est de mieux comprendre un phénomène encore mal connu, et que la recherche exploratoire permet de clarifier ce type de phénomène (Van der Maren, 1995), nous avons choisi d'adopter une approche exploratoire pour cette étude.

Les bases épistémologiques de la recherche qualitative conduisent généralement le chercheur vers une approche inductive (Anadón et Guillemette, 2006). Dans cette étude, comme nous cherchons à comprendre comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets et c'est pourquoi nous optons pour une logique de découverte. Cette approche nous offre la flexibilité nécessaire pour ajuster notre démarche en fonction des entretiens et des analyses en cours.

Les questions de recherche doivent être en adéquation avec la stratégie adoptée pour l'étude. Elles peuvent être de nature descriptive, explicative ou prédictive. Plus précisément, les questions descriptives commencent souvent par « comment », les questions explicatives par « pourquoi », et les questions prédictives par « que se passera-t-il si » (Pelletier, 2013; Swanborn, 2010). Elles peuvent également varier selon le niveau de précision souhaité. Certaines visent à délimiter clairement les objets d'étude, par exemple en spécifiant un nombre de cas, tandis que d'autres peuvent être formulées de manière plus précise avec des questions fermées. Si des recherches antérieures existent, elles peuvent être assez détaillées pour permettre une réponse préliminaire (Prévost et Roy, 2015; Swanborn, 2010). Toutefois, lorsqu'on dispose de peu d'informations sur l'objet, les questions peuvent être plus larges, mais orientées. Cela est typique des études de cas, qui nécessitent une approche exploratoire (Paillé et Mucchielli, 2016; Pelletier, 2013; Swanborn, 2010). C'est précisément dans cette optique que nous avons formulé notre question de recherche. Nous avons choisi une

question générale et descriptive, libellée comme suit : dans un contexte de mise en oeuvre en continu et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes, comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue-t-elle au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets ? Cette question se concentre sur le processus et cherche à comprendre l'objet de recherche dans une perspective globale (Paillé et Mucchielli, 2016; Prévost et Roy, 2015). Elle invite également les participants à réfléchir sur leur propre capacité d'absorption et sur le rôle qu'elle joue dans l'intégration des nouvelles routines de **travail lors de la mise en œuvre de projets.**

### **3.4. Choix méthodologique**

En recherche empirique, il est possible de choisir entre une philosophie quantitative ou qualitative. Les différences épistémologiques entre ces deux approches remontent aux XIXe et XXe siècles, avec des débats entre les sciences sociales de Dilthey et les courants positivistes de Comte et Mill (Becquemont, 2003; Caldwell, 1984; Clauzade, 2003; Duchastel et Laberge, 2019). La recherche quantitative, issue de l'épistémologie positiviste, cherche à collecter des données observables et mesurables, en utilisant des outils d'analyse mathématique et statistique (Aktouf, 1987; Deslauriers, 1988; Prévost et Roy, 2015). À l'inverse, la recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou mesurer, mais à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent dans un contexte ou une situation donnée (Deslauriers, 1988; Dumez, 2011; Prévost et Roy, 2015). Elle repose sur une épistémologie interprétativiste ou constructiviste, où l'objectif n'est pas d'établir des lois universelles, mais de saisir la réalité vécue des acteurs dans leur contexte (Deslauriers, 1988; Miles et Huberman, 2003; Mucchielli et Paillé, 2003; Prévost et Roy, 2015). Dans cette approche, la connaissance se construit de manière partagée entre le chercheur et les participants, et elle considère la réalité humaine comme étant le fondement de la connaissance (Anadón et Guillemette, 2006). Étant donné que notre objectif était de comprendre les acteurs dans un contexte spécifique, nous avons statué sur un choix méthodologique qualitatif. Ce choix nous permettra de comprendre comment la

capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets mais en interprétant le sens des mots (Fortin et Gagnon, 2016; Prévost et Roy, 2015).

En choisissant une approche méthodologique qualitative pour cette recherche, nous avons non seulement souligné sa pertinence, mais aussi veillé à respecter les critères d'originalité et de complémentarité. En effet, nous avons répondu au critère d'originalité en produisant de nouvelles connaissances, et au critère de complémentarité en adoptant une approche opposée à celle prédominante dans l'étude de la capacité d'absorption, qui repose majoritairement sur des analyses quantitatives.

### **3.5. Stratégie de recherche**

Parmi les stratégies de recherche, on compte six approches qualitatives couramment utilisées pour aborder un objet de recherche : l'ethnographie, l'ethnométhodologie, la phénoménologie, le récit de vie, la théorie ancrée et l'étude de cas (Creswell, 1998, 2007). La stratégie que nous avons privilégié pour cette étude est l'étude de cas pour plusieurs raisons. D'abord, elle permet d'analyser un phénomène, un événement ou un groupe d'individus (Roy, 2009). Elle présente trois grandes forces : l'analyse approfondie, l'examen des paramètres historiques et une forte validité. L'étude de cas est également largement reconnue pour son apport aux recherches exploratoires (Eisenhardt, 1989; Gagnon, 2011; Gladwin, 1989). Elle est particulièrement utile pour la description, l'explication et pour répondre aux questions "quoi", "quand", "comment" (Woodside et Wilson, 2003). Elle se concentre sur un nombre restreint de sujets, mais avec une grande quantité d'informations sur chaque individu et son contexte (Gauthier, 2008). Elle se limite généralement à un petit nombre de participants, jusqu'à saturation des données (Prévost et Roy, 2015). Bien qu'elle ne vise pas à être représentative statistiquement, l'étude de cas permet des insights profonds, bien que la théorisation en soit plus complexe (Prévost et Roy, 2015). Cette stratégie de recherche permet aussi une compréhension approfondie des phénomènes, des processus, des composantes et des acteurs impliqués (Eisenhardt, 1989; Gagnon,

2011; Gladwin, 1989). Elle est particulièrement adaptée pour répondre aux questions "qui", "quoi", "quand" et "comment" (Woodside et Wilson, 2003). Elle est notamment pertinente pour explorer et comprendre un processus ainsi que la dynamique de changement induite par la mise en œuvre de projets (H. Simons, 2009).

Les études de cas se divisent en deux types principaux : l'étude de cas multiple et l'étude de cas unique. L'étude de cas multiple permet au chercheur d'inclure plusieurs cas dans son étude, ce qui lui évite de concentrer toute l'analyse sur un seul cas (Prévost et Roy, 2015). En revanche, l'étude de cas unique est fréquemment choisie en sciences de la gestion, notamment pour explorer de nouvelles avenues de recherche ou pour transférer des connaissances produites dans un contexte réel (Prévost et Roy, 2015).

Selon de nombreux chercheurs, l'étude de cas unique permet d'examiner en profondeur un phénomène dans son contexte réel, en prenant en compte tous les points de vue des participants pour comprendre comment ils perçoivent, construisent et interprètent leur environnement (Eisenhardt, 1989; Fasshauer, 2012; Gagnon, 2011; Simons, 2009; Yin, 2014). Limiter l'étude à un nombre restreint d'unités d'analyse permet de plonger profondément dans l'objet de la recherche (Farquhar, 2012), d'explorer une variété de perspectives et d'étudier les interactions entre les acteurs clés (Miles et Huberman, 2003).

Parmi les études de cas uniques, on distingue l'étude de cas exploratoire, qui peut adopter une approche inductive ou déductive. Dans le cas d'une approche inductive, le chercheur s'appuie sur les données collectées sur le terrain pour comprendre le phénomène étudié (Prévost et Roy, 2015). Lorsqu'elle est de nature déductive, l'étude de cas vise à déterminer des relations de cause à effet (Prévost et Roy, 2015). L'étude de cas exploratoire est la stratégie de recherche que nous avons privilégié afin de mieux comprendre comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets.

Bien que l'étude de cas soit largement reconnue pour ses forces par la communauté scientifique, elle a longtemps fait l'objet de critiques, notamment concernant la validité des résultats (Gauthier, 2008). Ces critiques s'inscrivaient dans un débat plus large sur la validité scientifique en recherche qualitative par rapport à la recherche quantitative. Cependant, avec le temps, ces critères de validité ne représentent plus un obstacle majeur en recherche qualitative (Proulx, 2019). Dans la section 3.7, nous aborderons en détail les critères de validité, de fiabilité et de subjectivité, qui soutiennent la rigueur scientifique de notre étude.

En résumé, nous avons choisi une étude de cas unique qui constitue un excellent moyen de découvrir et de comprendre le sens.

### **3.6. Technique et procédures de recherche**

Il existe plusieurs techniques de collecte de données qualitatives, qui varient en fonction de la manière dont l'objet de recherche est dévoilé. Lorsque l'objet est dévoilé, la collecte peut être plus ciblée et rapide. En revanche, lorsque l'objet est masqué, elle peut être plus riche, car elle favorise des échanges plus sincères avec des participants moins préoccupés par la façon de répondre (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Afin de rendre notre collecte de données plus centrée et plus rapide, nous avons choisi de dévoiler l'objet de notre recherche aux participants. Nous leur avons expliqué dès le départ que l'objectif était de mieux comprendre le rôle de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés dans l'intégration de nouvelles routines de travail reliées aux projets. Trois types de données ont été privilégiés : les données issues de la documentation interne de l'organisation, ainsi que celles collectées lors d'entretiens individuels et de groupes de discussion.

### **3.6.1. Choix de la documentation interne à l'organisation**

Pour cette étude, et afin d'utiliser un large éventail de sources de données, nous avons sollicité l'accès à différents portails intranet créés par l'organisation pour centraliser la documentation relative à la gestion de projets. Les dirigeants ont immédiatement accepté notre demande. Cela nous a permis d'accéder à l'ensemble de la documentation disponible sur ces portails, qui étaient principalement constitués d'artéfacts utilisés dans la gestion de projets et programmes. Ces portails offraient aux différents métiers impliqués dans la coordination des projets la possibilité de sélectionner artéfacts pour réaliser leurs tâches. Une fois les outils appropriés en place, les équipes impliquées dans la gestion des projets centralisaient leurs documents de travail dans des espaces sécurisées et dédiés à chaque projet.

En 2021, tous ces portails ont été fusionnés en un seul, géré par le bureau principal de gestion de projet de l'organisation. Ce nouveau portail a pour mission de centraliser toutes les informations liées à la gestion de projets, dans le but d'uniformiser les pratiques à l'échelle de l'organisation. Grâce à cet accès, nous avons pu consulter l'ensemble des documents soutenant les pratiques de gestion de projet, bien que le contenu spécifique de chaque projet ne nous ait pas été accessible. Le contenu fût à la fois abondant et pertinent.

Nous avons sélectionné uniquement la documentation en lien avec l'étude, que nous avons classée en trois grandes catégories : projet, capacité d'absorption et routine. La catégorie "projet" a été subdivisée en six sous-catégories : approvisionnement, centre d'expertise agile, portefeuille, gouvernance, technologie de l'information, et livraison. Nous avons également ajouté une sous-catégorie "gestion du changement" à la catégorie "capacité d'absorption". Pour garantir la pertinence de la documentation retenue, nous avons sélectionné uniquement les documents datant de 2016 ou après. En tout, 85 documents ont été recueillis, dont 33 étaient des gabarits de travail.

Nous avons constaté que la documentation relative à la gestion de projet est assez volumineuse et centralisée, avec 39 % des documents recueillis étant des gabarits de travail. Cette situation peut être expliquée par l'objectif de l'entreprise d'uniformiser ses pratiques en gestion de projet à travers l'ensemble de l'organisation. Dans cette démarche, une nouvelle direction principale dédiée à l'encadrement et à la performance des projets a été créée en janvier 2022.

### **3.6.2. Choix de l'entretien individuel semi-directif**

L'entretien reste l'une des méthodes qualitatives les plus couramment utilisées en sciences de la gestion (Boutin et Lamothe, 2018; Gavard-Perret et Aubert, 2012). Cette méthode est étudiée depuis longtemps, les premières recherches sur les entretiens de recherche ayant débuté entre les années 1930 et 1960. Depuis, de nombreuses études sur cette méthode se sont multipliées dans diverses disciplines.

Il existe plusieurs types d'entretiens qualitatifs, tels que non directif, en profondeur, compréhensif, récit de vie, explicatif et individuel (Bertaux et de Singly, 1997; Boutin, 2006; Ghiglione et Matalon, 1978; Johnson, 2002; Kaufmann, 2011; Vermersch, 1994). Chaque type d'entretien possède des caractéristiques distinctes et est lié à différentes positions théoriques. En résumé, un entretien est un échange d'informations entre un intervieweur et un interviewé, visant à comprendre un phénomène à travers leurs interactions (Boutin, 2006; Mucchielli, 2009; Savoie-Zajc, 2006).

Ainsi, le chercheur, tout au long de l'entretien, s'efforce de saisir le point de vue des participants, de les amener à partager leurs expériences et de comprendre leur vision du monde pour explorer en profondeur l'objet de l'étude (Baribeau et Royer, 2012). L'entretien se caractérise par une rencontre, qu'elle soit individuelle ou en groupe, au cours de laquelle des échanges verbaux ont lieu (Boutin et Lamothe, 2018; Gavard-Perret et Aubert, 2012).

L'entretien individuel permet d'explorer des processus personnels et d'observer les différences entre individus (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Il peut prendre trois formes, selon le degré de liberté accordé à la personne interrogée (Gagnon, 2011; Prévost et Roy, 2015) : l'entretien non structuré, qui se concentre sur un seul thème central et laisse une grande liberté à la personne interrogée ; l'entretien semi-directif, qui propose une certaine liberté tout en guidant l'échange avec des questions ouvertes et précises ; et l'entretien directif, caractérisé par des questions structurées et fermées (Aktouf, 1987; Grawitz, 2001).

L'entretien semi-directif, dans lequel l'intervieweur adopte une posture centrée sur l'interviewé et utilise un canevas de questions liées au cadre conceptuel, à la question de recherche et aux objectifs spécifiques, est le mieux adapté à notre méthodologie (Boutin et Lamothe, 2018). Ce type d'entretien offre suffisamment de liberté à l'interviewé pour qu'il puisse répondre à sa manière, tout en permettant d'explorer des thèmes non anticipés (Boutin et Lamothe, 2018).

Pour étudier la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées et mieux comprendre comment elle contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets, nous avons opté pour l'entretien individuel semi-structuré. Ce choix a été motivé car il permet d'explorer des processus personnels et d'observer les différences entre individus tout en guidant l'échange avec des questions ouvertes et précises ce qui offre suffisamment de liberté à l'interviewé pour qu'il puisse répondre à sa manière, tout en permettant d'explorer des thèmes non anticipés.

### **3.6.3. Choix des groupes de participants**

Pour cette étude, nous avons identifié quatre groupes de participants potentiels, basés sur le cadre conceptuel (figure 3) :

1. Les conseillers en mise en œuvre, issus de la direction de la mise en œuvre de projets, qui sont responsables de la conception et de la remise de la documentation nécessaire à la mise en œuvre des projets aux cadres intermédiaires du réseau de distribution physique.
2. Les cadres intermédiaires travaillant dans le réseau de distribution physique, qui comptait environ 200 établissements au moment de la collecte des données. Leur rôle consiste à superviser les opérations quotidiennes et à mettre en œuvre les projets provenant de la direction de la mise en œuvre de projets.
3. Les employés sous la supervision des cadres intermédiaires, c'est-à-dire ceux chargés de mettre en œuvre les nouvelles routines de travail exigées par les projets.
4. Les hauts dirigeants de la direction de mise en œuvre des projets, qui jouent un rôle clé dans la gestion et la supervision des projets à l'échelle de l'organisation.

Dès le début, nous avons estimé qu'en menant des entretiens individuels avec les cadres intermédiaires, leurs employés, ainsi qu'avec les membres de la direction de mise en œuvre des projets, les données obtenues nous offriraient une meilleure compréhension du rôle de la capacité d'absorption chez ces acteurs. Nous avons jugé que leurs perspectives, à la fois différentes et complémentaires, enrichiraient notre analyse et apporteraient une connaissance précieuse sur le sujet. Pour participer à l'étude, nous avons défini des critères d'inclusion spécifiques pour chaque groupe de participants (tableau 3).

**Tableau 3 : Critères d’admissibilité par groupe de participants**

Groupe de participants	Critères d’admissibilité
Cadre intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler actuellement pour l’organisation.</li> <li>• Avoir sous sa gestion des conseillers qui prodiguent des conseils directement aux clients.</li> <li>• Avoir la responsabilité de faire la mise en œuvre de projets avec son équipe.</li> <li>• Occuper la fonction de cadre intermédiaire depuis plus d'un an.</li> <li>• Avoir réalisé la mise en œuvre d'un minimum de deux projets en provenance du bureau de livraison des projets avec son équipe.</li> </ul>
Conseiller financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler dans l’organisation.</li> <li>• Prodiguer des conseils directement aux clients.</li> <li>• Occuper la fonction de conseiller depuis plus d'un an.</li> <li>• Avoir mis en place de nouvelles façons de travailler dans le cadre de la mise en œuvre d'au moins un projet en provenance du bureau de livraison des projets.</li> </ul>
Conseiller mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être sous la responsabilité du bureau de livraison des projets.</li> <li>• Occuper la fonction de conseiller mise en œuvre depuis plus d'un an.</li> <li>• Avoir effectué la livraison d'un minimum de deux projets dans le réseau de distribution où travaillent les cadres intermédiaires et leurs employés participant à cette étude.</li> </ul>
Haut dirigeant du bureau de livraison des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être un cadre supérieur responsable du bureau de livraison des projets.</li> </ul>

#### 3.6.4. Choix du groupe de discussion

Il existe plusieurs types d’entretiens de groupe, tels que le groupe de discussion, le focus group (table ronde), le groupe de créativité, le groupe nominal et le groupe Delphi (Gavard-Perret et Aubert, 2012; Merriam et Tisdell, 2016). Parmi ces méthodes, deux ont particulièrement retenu notre attention : le groupe de discussion et le focus group.

Ce qui les rapproche, par rapport aux autres types de groupes, est leur caractère exploratoire, qui correspond à notre objectif de recherche.

Pour arrêter notre choix, nous avons écarté les groupes visant à proposer ou classer des idées, ou à obtenir l'avis d'experts, car ils ne correspondaient pas à notre objectif. C'est ainsi que nous avons opté pour le groupe de discussion plutôt que pour le focus group. Ce choix repose sur notre désir d'explorer la capacité d'absorption de manière plus large, en posant des questions pour comprendre le vécu des participants dans un contexte de mise en œuvre de projets. En effet, le focus group, par sa nature plus ciblée, aurait orienté les discussions autour de questions très spécifiques à la capacité d'absorption, ce que nous souhaitions éviter. Nous voulions plutôt explorer le vécu des participants de façon plus générale.

Le groupe de discussion nous a semblé être la méthode la plus appropriée, car elle favorise non seulement les échanges entre les participants, mais aussi les interactions entre eux, permettant de générer des données riches (Morgan, 1997). Nous souhaitions exploiter l'effet de synergie du groupe, où les participants peuvent réagir aux propos des autres (Stewart et Shamdasani, 1990), ce qui leur permettrait de découvrir et d'échanger sur des aspects non explorés auparavant (Kitzinger, 2003). Aussi, le groupe de discussion permet aussi des partages d'expériences, de préoccupations, de besoins, ainsi que des questionnements et des remises en question (Liamputtong, 2011). Ce processus d'échange aide ainsi les participants à clarifier leurs propres perspectives et à découvrir de nouveaux points de vue (Liamputtong, 2011). En somme, nous avons choisi cette méthode pour favoriser une écoute active et mieux comprendre l'objet de notre étude.

La composition du groupe est un facteur clé dans le processus d'interaction, car l'accent est mis sur la discussion (Gavard-Perret et Aubert, 2012; Merriam et Tisdell, 2016). En effet, lorsque les participants partagent des éléments communs, tels qu'une fonction similaire, ils se sentent plus à l'aise pour s'exprimer, sachant que les autres peuvent comprendre leur point de vue (Morgan, 1997). Les groupes homogènes sont

donc particulièrement adaptés lorsque l'objectif du chercheur est d'explorer l'expérience vécue des participants face à une problématique spécifique.

La taille du groupe est également un élément crucial pour que la méthode soit efficace. En général, on recommande un groupe de 6 à 10 participants, bien que certains groupes puissent en compter jusqu'à 12 (Dawson *et al.*, 1993). Kitzinger (2005) suggère que la taille idéale se situe entre quatre et huit participants. Par ailleurs, il est important de ne pas dépasser deux heures pour une session de groupe de discussion, car une durée trop longue peut rendre la discussion fatigante et réduire l'attention des participants, modifiant ainsi la dynamique du groupe (Liamputtong, 2011).

Pour que les informations recueillies lors d'un groupe de discussion soient utiles, il existe quatre critères à respecter (Stewart et Williams, 2005). D'abord, il faut s'assurer que les informations obtenues sont spécifiques à l'expérience des participants en lien avec l'objet de la recherche, et qu'elles couvrent une large gamme de questions sur la problématique abordée. Ensuite, il est essentiel de favoriser l'interaction entre les participants. Enfin, il est important de tenir compte du contexte personnel des participants et de la manière dont cela peut influencer leurs réponses.

À cela s'ajoutent d'autres considérations, telles que la clarté de l'objectif de la session, la création d'un environnement propice à l'interaction, la mise à disposition de ressources suffisantes (temps, budget), et enfin, l'assurance que la composition du groupe est appropriée (Krueger et Casey, 2009).

Avant d'opter pour la tenue d'un groupe de discussion, il fallait s'assurer qu'il soit complémentaire aux entretiens individuels. L'objectif était donc de faire interagir les participants entre eux lors de la présentation des résultats préliminaires afin d'obtenir des informations spécifiques supplémentaires sur leur expérience en lien avec l'objet de la recherche; puis couvrir le maximum de questions permettant d'explorer les problématiques soulevées; et finalement, tenir compte du contexte personnel en lien avec leurs réponses. Enfin, nous souhaitons découvrir et échanger sur des aspects

encore inexploités entourant la capacité d'absorption. Nous avons en tête que le processus d'échanges les amène à clarifier leurs propres perspectives et à faire ressortir d'autres points de vue. Sachant également que la composition du groupe joue un rôle important dans le processus d'interaction, nous aspirions à ce que la composition de chaque groupe soit homogène c'est-à-dire composé de personnes ayant la même fonction. Aussi, nous voulions constituer chacun de ces groupes avec six à huit participants et tenir des séances d'une heure. Nous jugions que la durée de la séance serait suffisante pour exposer les résultats préliminaires et faire réagir les participants en favorisant l'interaction. Nous voulions aussi leur donner le choix de tenir le groupe de discussion dans une salle ou par l'entremise d'une plateforme de communication. Trois groupes de discussion ont été prévus soit un groupe constitué de cadres intermédiaires, un deuxième constitué de conseillers et un troisième groupe constitué de conseillers mise en œuvre. Le critère d'admissibilité à un groupe de discussion était d'avoir préalablement participé à l'entretien individuel.

En résumé, nous avons choisi d'utiliser une combinaison d'entretiens individuels semi-directifs et de groupes de discussion. Ce choix s'inscrit également dans une cohérence de la démarche méthodologique de cette étude.

### **3.6.5. Détails de l'échantillonnage privilégié**

La littérature définit l'échantillon comme une petite portion d'une population (Prévost et Roy, 2015). En recherche qualitative, les chercheurs travaillent généralement avec de petits échantillons de participants, soigneusement sélectionnés et non choisis au hasard (Miles et Huberman, 2003). De nombreux auteurs s'accordent à dire que la taille d'échantillon la plus courante en recherche qualitative varie entre 20 et 30 entretiens (Creswell, 1998; Guest *et al.*, 2006; Repository et Mason, 2010). Cependant, la taille finale de l'échantillon dépend du concept de saturation, c'est-à-dire du moment où de nouvelles informations ou thèmes n'apportent plus de valeur ajoutée (Guest *et al.*, 2006; Repository et Mason, 2010).

Pour débiter notre recherche, nous avons fixé un objectif de 20 à 30 entretiens, en nous basant sur les pratiques courantes en recherche qualitative. Nous savions que ce nombre pourrait être ajusté au fur et à mesure des entretiens et de notre compréhension de l'objet d'étude. Cependant, nous étions également conscients que la collecte de données ne s'arrêterait que lorsque nous atteindrions le point de saturation des informations.

Dans cette optique, nous avons vérifié que le réseau de distribution physique, où se trouvent les cadres intermédiaires et leurs employés, disposait d'un nombre suffisant de participants potentiels pour l'étude, ce qui s'est avéré être le cas. Ce réseau compte environ 600 cadres intermédiaires et plus de 5 000 conseillers. Nous avons également validé le nombre de conseillers en mise en œuvre issus de la direction de Mise en œuvre de projets, et là aussi, il n'y avait aucun problème concernant le potentiel de participants. En effet, une douzaine de conseillers en mise en œuvre étaient associés au réseau de distribution physique.

Compte tenu du grand nombre de participants potentiels disponibles, nous avons établi des critères d'inclusion. Il était essentiel que ces critères soient alignés avec l'objet de la recherche, la question de recherche, le cadre conceptuel et les objectifs de notre étude. Ainsi, nous avons défini les critères d'inclusion des cadres intermédiaires, présentés dans le tableau 4.

**Tableau 4 : Critères d’inclusion par groupe de participants**

Groupe de participants	Critères d’inclusion
Cadre intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler actuellement dans un établissement du réseau de distribution ciblé.</li> <li>• Avoir sous sa gestion des conseillers qui prodiguent des conseils directement aux clients.</li> <li>• Avoir la responsabilité de faire la mise en œuvre de projets avec son équipe.</li> <li>• Occuper la fonction de cadre intermédiaire depuis plus d'un an.</li> <li>• Avoir réalisé la mise en œuvre d'un minimum de deux projets en provenance de la direction Mise en oeuvre de projets avec son équipe.</li> </ul>
Conseiller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler dans le réseau de distribution ciblé, prodiguer des conseils directement aux clients.</li> <li>• Occuper la fonction de conseiller depuis plus d'un an.</li> <li>• Avoir mis en place de nouvelles façons de travailler dans la mise en œuvre d'au moins un projet en provenance de la direction Mise en oeuvre de projets.</li> </ul>
Conseiller mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être sous la responsabilité de la direction Mise en oeuvre de projets.</li> <li>• Occuper la fonction de conseiller mise en œuvre depuis plus d'un an.</li> <li>• Avoir effectué la livraison d'un minimum de deux projets dans le réseau de distribution ciblé.</li> </ul>
Haut dirigeant du bureau de livraison des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumer la fonction de cadre supérieur.</li> </ul>

Pour la collecte de données, nous avons délimité le réseau de distribution physique en trois grands secteurs : la région de Montréal, la rive nord de Québec et la rive sud de Québec. Cette délimitation a été réalisée selon trois critères principaux : notre proximité avec ces zones, la volonté de constituer un échantillon couvrant à la fois des milieux urbains et ruraux, et la diversité des structures organisationnelles des établissements (en termes de taille).

Ainsi, l'échantillonnage a été composé de 20 établissements, répartis de manière à ce que 50 % correspondent à des structures organisationnelles de 100 employés ou

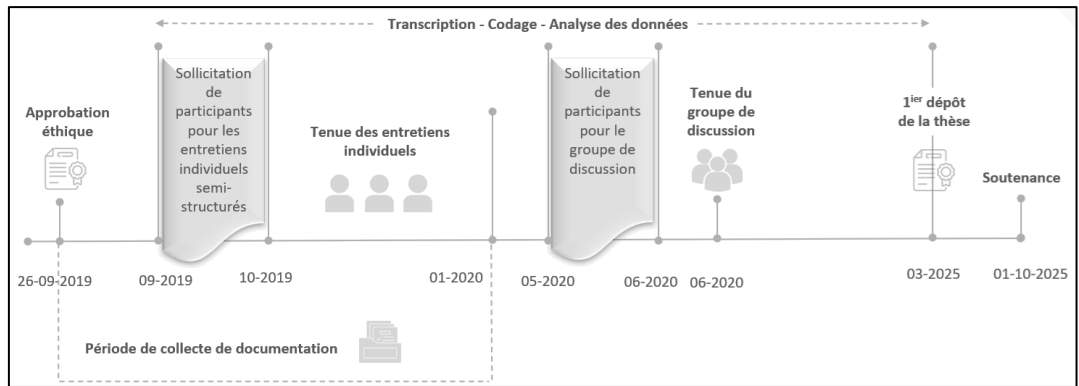
moins, et 50 % à des structures de plus de 100 employés. Cet échantillon de 20 établissements permet d'obtenir une diversité de points de vue et une bonne représentativité des différents types d'établissements du réseau de distribution.

Au départ, nous avons prévu deux vagues d'entretiens pour approfondir notre compréhension de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés. La première vague consistait en des entretiens individuels, tandis que la deuxième comprenait des groupes de discussion. Bien que nous envisagions la possibilité de mener plusieurs entretiens avec certains participants sous des angles différents pour mieux explorer le phénomène, nous avons finalement choisi de rencontrer un nombre plus large de personnes différentes lors des entretiens individuels.

Ainsi, la première vague comprenait 17 personnes : 4 cadres intermédiaires, 8 conseillers issus des établissements du réseau, 4 conseillers mise en œuvre rattachés à la direction Mise en œuvre de projets, et 1 haut dirigeant de cette même direction. La deuxième vague consistait en trois groupes de discussion : un groupe de cadres intermédiaires, un groupe de conseillers, et un groupe de conseillers mise en œuvre. Tous les participants à ces groupes de discussion avaient préalablement participé aux entretiens individuels.

Nous avons également envisagé de compléter cette collecte par d'autres entretiens individuels après ces deux premières vagues, si nécessaire. Mais a posteriori, le bassin d'entretiens s'est révélé largement suffisant, pour entreprendre la collecte de données.

Avant de poursuivre, nous avons estimé qu'il serait utile de présenter les principales étapes de notre recherche sous forme de ligne du temps. La figure 7 illustre les étapes clés que nous avons franchies, allant de la certification éthique jusqu'au premier dépôt de la thèse.



**Figure 7 : Principales étapes franchies pour réaliser cette étude**

Nous constatons qu'il s'est écoulé un peu plus de cinq ans entre l'approbation éthique et le dépôt final de la thèse. Deux périodes de sollicitation des participants ont eu lieu, la première entre septembre et octobre 2019, et la seconde entre mai et juin 2020. Ces périodes se sont déroulées sans difficulté, de manière fluide et rapide.

Cependant, en 2020, avec l'apparition de la crise sanitaire, des ajustements ont été nécessaires pour poursuivre les rencontres avec les participants. Les rencontres en présentiel n'étant plus autorisées, nous avons demandé une modification du certificat éthique afin de pouvoir organiser des entretiens à distance. Le comité d'éthique a approuvé cette modification en mai 2020.

Deux phases de codage ont rythmé cette recherche. La première, entre octobre 2019 et mai 2020, a permis de coder les entretiens individuels au fur et à mesure des rencontres. Cette période s'est prolongée pendant cinq mois, ce qui nous a permis de dégager une première itération de la théorie de la capacité d'absorption, le phénomène que nous cherchions à comprendre. Sur cette base, nous avons préparé l'entretien avec le groupe de discussion, qui a eu lieu en juin 2020. Toutefois, cet entretien n'a pas apporté de nouvelles connaissances significatives, ce qui nous a permis de conclure que le point de saturation des données avait été atteint.

La période suivante, de juin 2020 à septembre 2024, a été consacrée à une seconde phase de codage, suivie de l'analyse des résultats, de la discussion et de la

rédaction de la thèse. Ce travail a culminé en mars 2025 avec le premier dépôt de la thèse.

Ce n'est donc qu'après avoir obtenu la certification éthique (annexe 1) que nous avons pu commencer le processus de communication pour constituer notre échantillonnage. Pour décrire le processus de recrutement des participants à l'étude, nous faisons référence à plusieurs annexes.

Le processus a commencé au moyen d'un envoi par courriel adressé au directeur général de chaque établissement faisant partie de l'échantillonnage. L'objectif du courriel était donc de vérifier si le directeur général acceptait que les cadres intermédiaires sous sa gestion puissent être contactés pour participer à l'étude. Le courriel incluait également un sommaire exécutif expliquant le projet de recherche ainsi que le formulaire de consentement.

Dès l'envoi du courriel, nous laissions un message téléphonique à chaque directeur général d'établissement. Ce message téléphonique servait tout simplement à nous présenter de vive voix et d'inviter le directeur général à prendre connaissance du courriel en lien avec la demande de participation à la recherche. Dans les cas où nous ne recevions aucune réponse dans les trois à cinq jours ouvrables suivant l'envoi, nous faisons un rappel amical par courriel incluant le courriel initial et laissions à nouveau un message téléphonique invitant le directeur général à prendre connaissance du rappel amical. Huit directeurs généraux ont refusé que le projet de recherche soit présenté à leurs cadres intermédiaires, soit par eux soit par nous. Les motifs de refus étaient tous en lien avec une surcharge de travail importante qui affligeait leurs cadres intermédiaires, et ce, principalement au dernier trimestre de l'année où les efforts sont optimisés pour atteindre les objectifs annuels et finaliser les divers plans d'action en cours. Pour chaque refus, un courriel de remerciement a été acheminé à chaque directeur général. En contrepartie, sept directeurs généraux ont accepté que leurs cadres intermédiaires soient sollicités pour participer à l'étude. Nous leur avons offert un modèle de courriel à acheminer à leurs cadres intermédiaires permettant d'officialiser

les prochaines étapes avec nous. Certains l'ont utilisé alors que d'autres ont communiqué les informations verbalement à leurs cadres intermédiaires. Ils nous ont également tous fourni la liste de leurs cadres intermédiaires ayant accepté d'être contactés. Au total, 11 cadres intermédiaires figuraient sur les listes à contacter. Nous leur avons tous envoyé un courriel de sollicitation pour participer à l'étude, un sommaire exécutif expliquant le projet de recherche ainsi que le formulaire de consentement. Nous avons également précisé que nous souhaitons que des conseillers participent à des entretiens sur les heures de travail. Cette précision est importante, car autant le directeur général que le cadre intermédiaire ont été informés dès le départ de notre souhait d'avoir des conseillers à titre de participants à la recherche. Nous avons fait un rappel amical aux cadres intermédiaires lorsque nous ne recevions pas de réponse dans les trois à cinq jours ouvrables suivant l'envoi du courriel de sollicitation. Les 11 cadres intermédiaires sollicités ont accepté et signé le consentement. Nous avons ensuite planifié par courriel une rencontre téléphonique pour chacun des cadres et joint un texte en référence pour diriger cet appel. L'objectif était de valider les critères d'inclusion, d'expliquer le consentement, répondre aux questions, recevoir le consentement dûment signé et planifier la date, l'heure et l'endroit de la tenue de l'entretien. Une fois cette étape terminée, nous avons acheminé l'invitation par courriel. Lors de l'appel, nous en avons profité pour tenter d'obtenir leur accord quant à la participation d'un ou plusieurs de leurs conseillers au projet de recherche. Des 11 cadres intermédiaires, seulement 2 ont accepté de présenter le projet de recherche à leurs conseillers et nous ont par la suite fourni la liste de ceux qui acceptaient de faire partie de l'étude. Au total, cinq conseillers figuraient sur la liste. Il est à noter que le motif des refus des autres cadres était justifié par une surcharge de travail importante à laquelle les conseillers devaient faire face au dernier trimestre de l'année afin d'atteindre leurs objectifs de vente. Même si nous avons précisé aux cadres intermédiaires que les entretiens pourraient se tenir au premier trimestre suivant, les refus ont été maintenus. Il semble que les cadres intermédiaires aient été assez réfractaires à demander à leurs conseillers des tâches autres que celles pour lesquelles ils sont rémunérés.

Les 11 cadres étaient rattachés à cinq établissements situés sur la rive nord de Québec, à un établissement sur la rive sud de Québec et à un autre établissement dans la région de Montréal. Six de ces établissements présentaient une structure de 100 employés et plus et une autre avait une structure de 100 employés et moins. Pour contacter les cinq conseillers, nous avons utilisé la même procédure que pour les cadres intermédiaires, soit un courriel de sollicitation pour participer à l'étude, un sommaire exécutif expliquant le projet de recherche ainsi que le formulaire de consentement. Tous ont répondu favorablement et signé le consentement. Bien que nous ayons constaté un écart entre l'objectif initial qui était d'avoir un minimum de huit conseillers participant à la recherche, nous avons tout de même décidé d'enclencher cette première vague d'entretiens individuels. Au besoin, nous pourrions toujours procéder à l'ajout d'autres conseillers en cours de route. Lors d'un appel téléphonique soutenu par un texte qui guidait notre conversation, nous avons procédé à la planification des rencontres téléphoniques et nous avons par la suite transmis l'invitation par courriel à chacun des cinq conseillers.

Nous avons par la suite concentré nos efforts de recrutement avec la direction Mise en œuvre des projets. Nous avons d'abord contacté un haut dirigeant de cette direction par courriel incluant un sommaire exécutif et le formulaire de consentement afin de s'enquérir s'il acceptait de participer à l'étude. Le cadre supérieur nous a informés par téléphone pour nous dire qu'il n'acceptait pas de participer à la recherche, mais qu'il acceptait toutefois que des conseillers mise en œuvre de projets participent au projet de recherche. Le motif de son refus était principalement basé sur le fait qu'il considérait les conseillers mise en œuvre mieux placés que lui pour expliciter sur les étapes de mise en œuvre avec les cadres intermédiaires. Nous avons bien tenté de le convaincre que son point de vue plus stratégique représenterait un apport intéressant, il a maintenu sa position. Il nous a remis la liste des conseillers mise en œuvre à contacter. Nous avons ainsi procédé à l'envoi d'un courriel à chacun des conseillers mise en œuvre dans le but de valider leur désir de participer à l'étude, et nous avons joint le sommaire exécutif et le formulaire de consentement. De la liste d'une douzaine de conseillers mise en œuvre sollicités, trois ont accepté de participer à l'étude et signé le consentement. Nous avons par la suite procédé à la planification d'une rencontre

téléphonique. En dépit du fait que l'objectif initial était d'atteindre un minimum de quatre conseillers mise en œuvre, nous avons tout de même décidé d'enclencher cette première vague d'entretiens sachant que nous pourrions possiblement faire une relance au besoin.

Comme nous l'avons illustré au tableau 5, nous souhaitions, pour la première vague, obtenir 17 participants pour les entretiens individuels. Toutefois, le résultat s'est révélé légèrement différent, mais très satisfaisant. De fait, nous avons réussi à recruter 19 participants. De plus, nous avons une représentation de tous les acteurs à même le cadre conceptuel, soit des cadres intermédiaires, des conseillers et des conseillers mise en œuvre de projets. Nous avons tenu 17 entretiens individuels en personne dans le lieu choisi par chaque participant et deux entretiens par téléphone.

**Tableau 5 : Portrait des participants - Entretiens individuels**

	<b>Nombre de personnes souhaitées pour participer à l'étude</b>	<b>Nombre de participants ayant accepté de participer à l'étude</b>	<b>Écart</b>
<b>Cadre intermédiaire</b>	4	11	+7
<b>Conseiller</b>	8	5	-3
<b>Haut dirigeant du bureau de livraison de projets</b>	1	0	-1
<b>Conseiller mise en œuvre</b>	4	3	-1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>+2</b>

Initialement, les entretiens devaient se tenir en août et en septembre 2019. Toutefois, nous avons dû attendre de recevoir toutes les approbations du comité d'éthique à la recherche avant d'entreprendre les actions de recrutement. Tous les entretiens individuels se sont donc déroulés entre octobre 2019 et janvier 2020.

Nous avons préparé les entretiens individuels en élaborant un guide d'entretien (annexe 2). Afin de le valider et de l'ajuster, nous avons également effectué un prétest. Ce dernier nous a permis de valider la forme, l'ordonnancement et la compréhension

des questions ainsi que l'exploitabilité des réponses (Thiétart, 2014). Seuls quelques petits ajustements mineurs ont été apportés. Nous avons donc convenu de considérer le prétest au même titre que tous les autres entretiens.

Les entretiens individuels des cadres intermédiaires et des conseillers mise en œuvre duraient 90 minutes et ceux des conseillers 60 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés verbalement. Lors des entretiens, nous avons pris grand soin de ne pas donner l'impression qu'il y ait de bonnes ou de mauvaises réponses, ce qui aurait pu empêcher l'émergence de nouvelles connaissances (Thiétart, 2014). Nous avons d'ailleurs spécifié ce point au début des entretiens. Le rythme de collecte de données nous a permis de faire la transcription intégrale des enregistrements dans les sept jours suivant chaque entretien individuel. Nous avons aussi offert à chaque participant de prendre connaissance de la transcription intégrale de leur entretien respectif dans le but de préciser ou bonifier l'information au besoin. Ils ont tous décliné l'offre, en nous assurant avoir dit tout ce qu'il y avait à dire et qu'il n'y avait nul besoin de revisiter leurs propos. Le rythme soutenu des entretiens nous a permis d'effectuer une analyse préliminaire des données. Les résultats évolutifs ont contribué à l'ajustement progressif du guide d'entretien en vue de l'enrichir et favoriser l'émergence de nouvelles données (Glaser et Strauss, 1967; Luckerhoff et Guillemette, 2012). Ce processus s'est poursuivi jusqu'à la saturation des données, soit au moment où nous avons considéré que la collecte de nouvelles données n'apportait rien de significatif à la compréhension du phénomène (Luckerhoff et Guillemette, 2012; Strauss et Corbin, 1998). La première vague de collecte de données a donc été suffisante pour atteindre ce point de saturation bien que nous restions conscients que le point de saturation demeure relatif. En effet, une analyse peut toujours être bonifiée (Thiétart, 2014). Plus précisément, le concept de la saturation étant élastique, nous nous sommes servis de notre propre jugement pour établir le point de saturation des données (Baribeau et Royer, 2012; Charmaz et Belgrave, 2012; Pelletier, 2013).

À la suite des entretiens individuels, nous avons jugé que le temps était venu de tenir les groupes de discussion. Initialement, trois groupes de discussion étaient prévus

avec respectivement les cadres intermédiaires, les conseillers et les conseillers mise en œuvre. Dans les critères d'inclusion, tous les participants aux groupes de discussion devaient avoir préalablement participé aux entretiens individuels. Toutefois, au moment de constituer les groupes de discussion, la crise sanitaire a frappé de plein fouet le Québec. L'organisation où nous faisons notre collecte de données a donc dû réorganiser son service à la clientèle dans les réseaux de distribution physique. Cette réorganisation a restreint les disponibilités des participants. De plus, pour faciliter ce réaménagement du service à la clientèle, toutes les livraisons de projets en cours et à venir ont été suspendues temporairement. Concrètement, les cadres intermédiaires participant à notre collecte de données ont tous mentionné ne plus vouloir que leurs conseillers ayant participé aux entretiens individuels prennent part à un groupe de discussion. Tous s'entendaient pour dire que les conseillers devaient consacrer tous leurs efforts au service à la clientèle dans cette grande réorganisation de leur prestation de services. Nous avons donc été dans l'obligation de revoir notre planification des groupes de discussion et nous avons fait le choix de nous concentrer sur la formation d'un seul groupe de discussion composé de cadres intermédiaires. Trois motifs justifiaient cette décision. Tout d'abord, il n'était plus possible d'organiser un groupe de discussion avec des conseillers; ensuite, nous avons seulement trois participants exerçant le métier de conseillers mise en œuvre de projets; et finalement, nous préférons ne pas appairer des participants n'exerçant pas la même fonction dans un même groupe de discussion. Nous souhaitons plutôt encourager les participants à partager des expériences vécues et différents points de vue par rapport aux analyses préliminaires; appairer les conseillers mise en œuvre avec les cadres intermédiaires n'aurait possiblement pas permis d'atteindre cet objectif. Rappelons-nous que les conseillers mise en œuvre et les cadres intermédiaires de cette organisation doivent travailler en étroite collaboration lors de la mise en œuvre de projets, et ce, dans un contexte de structure matricielle faible. Chaque partie était donc susceptible de teinter ses propos lors d'une discussion de groupe où pouvaient se profiler en filigrane des conflits potentiels, ou une relation d'affaires actuelle ou éventuelle être compromise. Pour toutes ces raisons, nous avons opté pour la création d'un à deux groupes de discussion uniquement avec les cadres intermédiaires. Nous avons estimé que malgré

l'absence des conseillers et conseillers mise en œuvre, les cadres intermédiaires seraient néanmoins en mesure de présenter leur réflexion sur les résultats révélés par ces derniers.

Préalablement à l'organisation des groupes de discussion, nous avons obtenu l'approbation du comité éthique à la recherche pour l'ajustement du formulaire de consentement à la suite des nouvelles règles sanitaires liées à la COVID-19. La tenue des groupes de discussion se ferait dorénavant en distanciel plutôt qu'en présentiel. Une fois l'approbation éthique obtenue, nous avons acheminé un courriel à chacun des 11 cadres intermédiaires ayant participé à un entretien individuel. L'objectif du courriel était de les inviter à participer à un groupe de discussion sur une base volontaire avec l'objectif de leur présenter les résultats préliminaires, et les faire réagir non pas sur la validité des résultats, mais pour préciser des éléments et faire émerger de la nouvelle information. Les participants étaient donc appelés à s'exprimer sur les résultats préliminaires issus de l'analyse de tous les entretiens individuels. Ils étaient invités à mettre en lumière des éléments nouveaux qui aideraient à une meilleure compréhension de la capacité d'absorption des connaissances des cadres intermédiaires et de celle de leurs employés, ainsi que le rôle qu'elle joue dans la mise en place de routines de travail. Des 11 cadres intermédiaires ayant participé aux entretiens individuels et sollicités pour participer à un groupe de discussion, 8 ont répondu favorablement. Nous leur avons envoyé par courriel une invitation au groupe de discussion. Nous nous sommes également assurés de leur faire signer le formulaire de consentement amendé pour tenir compte des ajustements imposés par la crise sanitaire. Tous l'ont signée et nous l'ont remise avant la tenue du groupe de discussion en juin 2021. L'animation du groupe de discussion s'est faite par l'intermédiaire d'une application de collaboration en ligne. Chacun des participants étant confortable avec ce type d'application, nous considérons que cela n'a pas nui aux résultats. Toutefois, nous avons privilégié l'enregistrement sans visuel afin de préserver le niveau de confort des participants et éviter de fausser les résultats. Rappelons-nous que tous les entretiens individuels ont été réalisés sans visuel également.

En résumé, comme présenté au tableau 6, 27 participants ont collaboré à l'étude, le tout réparti entre 19 cadres intermédiaires, 5 conseillers et 3 conseillers mise en œuvre.

**Tableau 6 : Nombre total de participants à l'étude**

	<b>Nombre de participants aux entretiens individuels</b>	<b>Nombre de participants au groupe de discussion</b>	<b>Nombre total de participants à l'étude</b>
<b>Cadre intermédiaire</b>	11	8	19
<b>Conseiller</b>	5	0	5
<b>Haut dirigeant du bureau de livraison de projets</b>	0	0	0
<b>Conseiller mise en œuvre de projets</b>	3	0	3
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>27</b>

La collecte de données s'est échelonnée sur une période de huit mois au lieu de six, comme prévu initialement. Cette collecte de données nous a permis de réaliser 25 heures 39 minutes et 45 secondes d'entretiens, comme le montre le tableau 7.

**Tableau 7 : Nombre d'heures d'enregistrement**

Participants	Nombre de participant ayant accepté de participer à l'étude	Durée par entretien (heures;minutes;secondes)	Durée totale des entretiens (heures;minutes;secondes)	Nombre de participant ayant accepté de participer au groupe de discussion	Nombre total d'entretien par participant	Nombre total d'entretien par catégorie de participants		
<b>Cadres intermédiaires</b>								
Participant no 1	1	01:23:48	14:47:54	1	2	19		
Participant no 3	1	01:19:22		1	2			
Participant no 5	1	01:17:29		0	1			
Participant no 7	1	01:23:44		1	2			
Participant no 8	1	01:19:22		1	2			
Participant no 9	1	01:20:52		0	1			
Participant no 10	1	01:02:59		1	2			
Participant no 11	1	01:20:23		1	2			
Participant no 12	1	01:18:36		1	2			
Participant no 13	1	01:32:20		0	1			
Participant no 15	1	01:28:59		1	2			
<b>Conseillers financiers</b>								
Participant no 14	1	00:40:14		04:14:30	0		1	5
Participant no 17	1	00:48:49	0		1			
Participant no 18	1	00:53:15	0		1			
Participant no 19	1	00:50:17	0		1			
Participant no 20	1	01:01:55	0		1			
<b>Haut dirigeant du bureau de livraison de projets bancaires</b>								
N/A	0	00:00:00		0	0	0		
<b>Conseillers mise en œuvre</b>								
Participant no 2	1	01:24:25	04:57:24	0	1	3		
Participant no 4	1	01:28:15		0	1			
Participant no 6	1	02:04:44		0	1			
<b>Total</b>	<b>19</b>		<b>23:59:48</b>	<b>8</b>	<b>27</b>			
<b>Durée totale du groupe de discussion</b>			<b>01:39:57</b>					
<b>Durée totale d'enregistrement</b>			<b>25:39:45</b>					

### 3.6.6. Guides d'entretien individuel et du groupe de discussion

Dans cette section, nous vous présentons les quatre outils de recherche que nous avons privilégiés pour mener cette étude. D'abord, il y a le guide d'entretien individuel (annexe 2), puis une présentation (annexe 3) servant de guide d'entretien pour le groupe de discussion, ensuite une charte des codes et de pseudonymes (annexe 4) et enfin, une fiche descriptive (annexe 5).

En s'appuyant sur le cadre conceptuel, le guide d'entretien individuel (annexe 2) a été conçu pour rassembler l'ensemble des questions et thèmes à explorer avec les participants au cours des entretiens individuels. Cet outil, destiné à recueillir le vécu des participants en matière d'acquisition de l'information reliée au projet et de prise de connaissance de cette information ainsi qu'en matière d'intégration progressive et complète des nouvelles routines exigées par le projet, se devait d'offrir une certaine flexibilité. C'est pourquoi, dans tous les entretiens, son usage a permis à la fois d'offrir

une structure générale et, par nos questions ouvertes, offrir aux participants une très grande flexibilité de partage. En effet, avec la formulation ouverte des questions, cela nous permettait de ne proposer aucune modalité de réponse aux répondants (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Nous avons porté une attention particulière au choix du vocabulaire afin qu'il soit familier et précis pour les répondants, qu'il n'induisse pas de réponse, et comporte un énoncé clair, bref et concis. Toujours dans un souci de cohérence d'un point de vue méthodologique, nous avons conçu le guide d'entretien individuel en nous basant sur le cadre conceptuel (figure 3). Nous avons appliqué systématiquement le même processus pour chaque entretien individuel. Il comportait un préambule pour nous présenter, spécifier l'objectif de la rencontre, expliquer notre rôle, préciser la durée de l'entretien, énoncer les termes de confidentialité, rappeler l'aspect volontaire de la participation à cette étude, et justifier l'importance de l'enregistrement et de la prise de notes. Ce bloc d'informations générales se terminait toujours en précisant les prochaines étapes à venir et en invitant le participant à poser des questions au besoin. Ce rituel d'introduction terminé, la collecte de données s'amorçait avec les deux premières questions du guide d'entretien individuel qui sondaient la notion de projet. Plus précisément, la première question portait sur le vécu du participant en lien avec la gestion de projet, puis il continuait en nous parlant de son vécu à partir d'un projet qui avait eu une connotation positive pour lui dans le passé. L'entretien se poursuivait avec quatre questions supplémentaires, soit les quatre sous-questions de la deuxième question du guide d'entretien individuel (annexe 2). Celles-ci servaient à explorer le vécu de chaque participant à travers sa propre perception positive d'un projet et l'inviter à nous livrer son expérience. Avec la troisième question du guide d'entretien individuel et ses quatre sous-questions, nous répétions l'exercice mais cette fois-ci, avec un projet qui avait eu une connotation négative pour le participant. Nous terminions l'entretien par la quatrième question du guide d'entretien en demandant au participant s'il souhaitait ajouter d'autres informations pertinentes. Lorsque chaque participant partageait son vécu en répondant aux diverses questions, nous nous sommes permis d'ajouter au besoin des questions à des fins de compréhension ou encore pour explorer davantage son expérience. Le processus d'entrevues semi-dirigées a été soigneusement respecté.

Un deuxième outil de recherche que nous avons utilisé est une présentation (annexe 3) à titre de guide lors de notre entretien avec le groupe de discussion. Pour concevoir cet outil de recherche, nous avons réalisé une analyse préliminaire des données tirées des entretiens individuels et de la documentation retenue. Cela nous a permis de produire une première itération de notre compréhension de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de celle de leurs employés, ainsi que le rôle qu'elle joue dans la mise en place de nouvelles routines de travail. Ce guide d'entretien a servi à diriger l'animation du groupe de discussion. Dès le départ de la rencontre avec le groupe de discussion, nous nous sommes assurés de mentionner que la durée était d'une heure, que l'enregistrement était en fonction, et qu'il était toujours possible pour chaque participant de se retirer du groupe de discussion avant le début des échanges, mais qu'à partir du moment où celles-ci commenceraient, il ne serait plus possible de retirer les données d'un ou plusieurs participants puisqu'il s'agissait d'une discussion de groupe. Aussi, nous avons réitéré l'importance pour chaque participant de s'engager à la plus grande confidentialité quant aux informations nominatives qui pourraient être entendues lors de cette rencontre, d'émettre leur point de vue à tour de rôle afin que l'enregistrement demeure audible, et de ne pas hésiter à réagir aux propos des autres participants. Nous avons précisé que chacun devait être concis lors de la prise de parole pour que chaque personne du groupe ait le temps de donner son point de vue. En plus, nous avons spécifié que l'animation du groupe de discussion comporterait trois parties. Les deux premières parties servant à exposer la synthèse des entretiens individuels, et la troisième partie à présenter le modèle de la capacité d'absorption issue de notre analyse à ce jour. C'est ainsi qu'à chaque section, nous avons invité les participants à noter leurs réactions et leurs points de vue pour qu'à la fin de la présentation, ils puissent prendre la parole à tour de rôle. Nous avons spécifié que notre rôle en était un de superviseure du temps, du droit de parole et des thèmes à aborder. Nous avons mis en lumière les conditions gagnantes pour assurer le respect des propos tenus par tous les participants, pour éviter d'impliquer dans les discussions des personnes non participantes à la recherche et pour soutenir l'idée que tous les points de vue sont importants.

Le troisième outil de recherche utilisé est une fiche descriptive (annexe 5) qui garantissait la confidentialité des propos des participants à l'étude. Initialement, pour construire cet outil, nous souhaitions d'abord attribuer à chaque participant un nom de code et un pseudonyme, c'est-à-dire un nom d'emprunt autre que celui de l'identité officielle. L'objectif était d'assurer l'anonymat complet de tous les participants. Nous y avons ajouté le nom de famille et le prénom du participant, l'employeur, la date du jour, l'heure de début et de fin de l'entretien, l'adresse du lieu de l'entretien ainsi que le genre (sexe), le nombre d'années d'expérience dans la fonction du participant et dans l'organisation ainsi que le niveau de scolarité le plus élevé obtenu. Au final, nous avons une fiche descriptive par participant.

Pour attribuer un nom de code et un pseudonyme, nous avons créé un quatrième outil, soit une charte des codes et pseudonymes (annexe 4). L'objectif que nous avons en créant cette charte était d'être en mesure de nous repérer rapidement à travers le matériel d'entrevue. Ainsi, nous avons figuré le nom de code en le composant de lettres représentant l'abréviation de la fonction du participant et d'un numéro représentant l'ordre dans lequel nous avons tenu les entretiens.

Outre ces mesures, nous sommes demeurées extrêmement vigilantes quant au respect de la confidentialité dans notre posture afin d'assurer un anonymat complet de chaque participant.

### **3.6.7. Détails du processus de codage**

Pour entamer le processus de codage, nous avons opté en faveur du logiciel Nvivo. Notre choix se justifie par plusieurs raisons dont voici les principales. C'est un logiciel reconnu et largement utilisé dans le domaine scientifique pour les recherches qualitatives pour organiser, traiter, manipuler des données complexes comme des entretiens, des groupes de discussion et de la documentation. Il est reconnu pour permettre facilement la création de codes (thèmes, catégories, nœuds, etc.) et la création de relations entre différents codes. Cela soutient l'identification de liens et

d'interdépendances dans les données. Il offre également la possibilité d'insérer des mémos tout au long du processus d'analyse. Par ses multiples fonctionnalités, il renforce la rigueur nécessaire dans le processus de codage et d'analyse.

Préalablement au processus de codage, nous avons recueilli trois types de matériaux. Le premier est de la documentation provenant de l'interne de l'organisation. De cette documentation, il nous fallait évaluer la pertinence de chaque document en lien avec la capacité d'absorption et le rôle qu'elle joue dans la mise en place des routines, et ne retenir que ceux nous aidant à mieux comprendre le phénomène de cette étude. Pour y arriver, nous avons utilisé une fiche d'analyse de document (annexe 6). Cette fiche comprend : le titre du document recueilli; la description du contenu du document; l'objectif général de la recherche et les trois sous-objectifs. Le fait de remplir une fiche pour chaque document recueilli nous a permis de sélectionner parmi les 85 documents, 52 documents jugés pertinents (tableau 8) dans la compréhension du phénomène de la capacité d'absorption.

**Tableau 8 : Documentation pertinente retenue**

<b>Nombre total de documents recueillis à même l'organisation</b>	<b>Nombre total de documents exclus (gabarits)</b>	<b>Nombre total de documents considérés pertinents pour la recherche</b>
<b>85</b>	33	52

Le deuxième matériau fût constitué de la transcription de tous les entretiens individuels semi-structurés (tableau 9). Nous avons inclus, dans chacune des transcriptions, nos questions et l'intégralité des réponses de chaque participant. Chaque transcription a été réalisée dans les 7 à 10 jours suivant chaque enregistrement, et ce, par une aide à la recherche déclarée à même le certificat d'éthique. Pour assurer le caractère confidentiel des participants, chaque transcription a été identifiée par le pseudonyme et le code associé à chaque participant selon la charte des codes et des pseudonymes (annexe 4). Au tableau 9, on remarque que la transcription intégrale des entretiens individuels a généré 346 pages de transcription, soit 10 292 lignes de textes.

**Tableau 9 : Portrait transcription - Entretiens individuels**

Pages	Mots	Caractères (espaces non compris)	Caractères (espaces compris)	Paragraphes	Lignes	Entretiens
346	131 178	605 176	735 392	1 285	10 292	Individuel

Finalement, le troisième matériau fut la transcription du groupe de discussion (tableau 10). Celui-ci a été tenu dans l'objectif de favoriser l'émergence d'autres connaissances entourant le phénomène de la capacité d'absorption. La cueillette de ces données permettait également de procéder à une triangulation écologique (Jick, 1979; Sawadogo, 2021). Au terme de la séance avec le groupe de discussion, nous avons procédé à la transcription intégrale de l'enregistrement incluant tous les propos des huit participants et de nos questions. Le tableau 10 montre que cette transcription équivaut à 14 pages, soit 413 lignes issues de comptes rendus intégraux.

**Tableau 10 : Portrait transcription - Groupe de discussion**

Pages	Mots	Caractères (espaces non compris)	Caractères (espaces compris)	Paragraphes	Lignes	Entretiens
14	4 947	22 630	27 520	68	413	Groupe de discussion

Ayant en main les trois matériaux pour mener à bien cette étude, nous étions prêts à débiter le processus de codage. Globalement, l'approche de codage que nous avons retenu résulte d'une combinaison d'un codage déductif et inductif. Quant au processus lui-même, il se résume à l'application du codage ouvert, axial et sélectif, appuyé par une stratégie de microanalyse « ligne à ligne ». Les prochaines lignes serviront à expliciter le processus de codage.

Comme évoqué au paragraphe précédent, pour guider notre stratégie de codage, nous avons opté pour une combinaison de deux approches, soit l'approche de codage déductive puis l'approche de codage inductive. Cette combinaison des deux approches est par ailleurs très bénéfique dans des recherches exploratoires (Lejeune, 2019). Nous avons donc débuté par mettre en place une structure de codification basée sur les grands

thèmes du cadre conceptuel et de notre guide d'entretien pour ensuite faire émerger d'autres perspectives (Miles *et al.*, 2020 ; Saldaña, J., 2021). Plus précisément, l'approche de codage déductive suggérant de partir d'un ensemble de concepts déjà établis, nous avons privilégié la création de quatre catégories, soit les quatre dimensions de la capacité d'absorption identifiées dans notre modèle conceptuel : acquisition; assimilation; transformation et exploitation. Cette première approche de codification nous a ainsi permis d'établir une structure d'analyse initiale. Cela a été un facilitant pour l'identification rapide des éléments tirés de nos matériaux en lien avec ces quatre catégories (nœuds) dès le début du processus de codage. L'approche de codage inductive a permis, quant à elle, de faire émerger de nouveaux nœuds. Comme notre objectif était de faire émerger la théorie à partir des données elles-mêmes, l'approche de codage inductive fût très bénéfique afin de rester réceptifs aux informations que les données pouvaient nous révéler. Nous avons ainsi enrichi nos interprétations en intégrant de nouvelles perspectives. Finalement, cette approche hybride a apporté une grande richesse d'analyse en plus de permettre d'approfondir notre compréhension de la capacité d'absorption par la découverte.

Le processus de codage que nous avons suivi inclut trois types de codage : le codage ouvert; le codage axial et le codage sélectif. Développés par Barney Glaser et Anselm Strauss, ces trois types de codage permettent la génération de théories à partir des données de terrain. Ces trois codages se chevauchent tout au long du processus de codage. De façon plus explicite, le codage ouvert, marquant la première exploration des données, permet de créer des codes (nœuds) au fur et à mesure que des caractéristiques émergent des données. Chaque fragment de texte a ainsi été associé à un thème correspondant. L'objectif était de développer une compréhension initiale des données. Ensuite, avec le codage axial, il a été possible d'effectuer des comparaisons entre les nœuds, ce qui a conduit à regrouper certains d'entre eux sous des nœuds plus généraux (Lejeune, 2019; Strauss et Corbin, 1998; Saldaña, J., 2021) afin de mieux comprendre leurs relations et d'identifier les traits distinctifs du phénomène à l'étude, à savoir la capacité d'absorption. Enfin, avec le codage sélectif, il a été possible d'intégrer, de raffiner et de systématiser l'analyse (Glaser, 1978;

Saldaña, J., 2021). L'application de ces trois types de codage de manière itérative et ce, au fur et à mesure de l'utilisation des matériaux collectés a été rigoureusement respectée.

Aussi, comme souligné plus haut, pour analyser en profondeur l'ensemble de ces matériaux, nous avons adopté une stratégie de microanalyse « ligne à ligne », car elle convient au chercheur travaillant seul, elle permet la découverte et elle favorise la compréhension du phénomène par des questions (Lejeune et Cairn.info, 2019). Ainsi, en adoptant une stratégie de microanalyse, nous souhaitons examiner de manière approfondie les données recueillies et nous concentrer sur une analyse fine et détaillée des données en examinant de très petites unités de texte. Il devenait ainsi possible d'identifier des nuances, des significations subtiles et des « patterns » qui auraient pu passer inaperçus en utilisant des analyses plus globales.

Dans l'objectif d'explicitier notre stratégie, les prochaines lignes détaillent concrètement l'application complète de notre processus de codage. D'abord, nous avons utilisé une microanalyse « ligne à ligne » combinée à une approche déductive et inductive. Les 52 documents retenus ont d'abord été importés dans NVivo, où nous avons créé quatre nœuds correspondant aux catégories déductives : acquisition, assimilation, transformation et exploitation.

Ensuite, nous avons amorcé le codage ouvert par une lecture ligne par ligne des documents, durant laquelle nous identifions systématiquement la signification de chaque fragment de texte. Les extraits pertinents étaient soit attribués aux nœuds déductifs existants, soit associés à de nouveaux nœuds, reflétant ainsi l'ouverture inductive (Glaser et Strauss, 1967; Saldaña, 2021).

Pour approfondir notre analyse, nous avons consigné nos observations dans des mémos intégrés à NVivo, en reliant ces remarques aux nœuds pertinents. Ce processus itératif entre l'analyse des fragments, la création de nœuds et la rédaction de mémos a

favorisé une compréhension approfondie du phénomène étudié et permis l'émergence de nouveaux codes (Miles et Huberman, 2003; Saldaña, 2021).

Nous avons ensuite poursuivi, avec une ouverture inductive, le codage ouvert en analysant les comptes rendus intégraux des entretiens individuels, ajoutés au logiciel NVivo et traités de la même manière que la documentation, ce qui a enrichi notre compréhension du phénomène. Une fois cette étape achevée, le codage axial a permis d'assembler les nœuds pour donner du sens aux données et faire émerger des catégories générales. Enfin, le codage sélectif a été réalisé en établissant des connexions entre les nœuds généraux pour construire la théorie. Cette étape a inclus une analyse approfondie des nœuds principaux et de leurs sous-catégories, avec plusieurs montées en abstraction documentées dans des mémos (Locke, 2001; Saldaña, 2021; Miles et Huberman, 2003). Ces réflexions, reliées aux nœuds dans NVivo, ont renforcé et raffiné notre compréhension du phénomène.

Ces étapes étaient nécessaires pour réaliser une première conception de notre compréhension du phénomène de la capacité d'absorption. À partir de cette conception, nous avons élaboré un guide d'entretien (annexe 3) servant à animer le groupe de discussion. Après avoir intégré le compte rendu intégral du groupe de discussion dans NVivo, nous avons procédé aux codages ouvert et axial. Comme indiqué au tableau 11, les codages ouvert et axial ont été réalisés à partir de 360 pages de transcription, soit 10 705 lignes de texte. À cela se sont ajoutés 52 documents pertinents. Après avoir intégré le compte rendu intégral du groupe dans NVivo, nous avons effectué les codages ouvert et axial.

Le tableau 11 montre que l'ensemble des codages a été réalisé à partir de 360 pages de transcription, soit 10 705 lignes de texte, auxquelles s'ajoutent 52 documents pertinents.

**Tableau 11 : Portrait global des transcriptions**

	<b>Pages</b>	<b>Mots</b>	<b>Caractères (espaces non compris)</b>	<b>Caractères (espaces compris)</b>	<b>Paragraphe</b> s	<b>Lignes</b>	<b>Entretiens</b>
	346	131 178	605 176	735 392	1 285	10 292	Individuel
	14	4 947	22 630	27 520	68	413	Groupe de discussion
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>136 125</b>	<b>627 806</b>	<b>762 912</b>	<b>1 353</b>	<b>10 705</b>	

Une fois le codage axial terminé, nous avons procédé à nouveau au codage sélectif, ce qui a contribué à enrichir une fois de plus les nœuds. Nous avons fait l'analyse de chaque nœud principal et sous-catégorie de nœuds (Miles et Huberman, 2003) et avons réalisé d'autres montées en abstraction (Locke, 2001). L'exercice de codage et d'analyse s'est soldé par le rassemblement des comptes rendus intégraux des entretiens et du groupe de discussion non retenus dans les phases précédentes. Cet amas comprenait principalement des idées, des commentaires et des réflexions de moindre importance et avait pour but de relever des éléments qui nous permettraient de bonifier la synthèse des catégories et des sous-catégories. Comme aucun élément supplémentaire n'a été retenu, nous venions de clore le processus de codage.

Le codage ouvert nous a donc permis de procéder à la déconstruction, c'est-à-dire à fragmenter les données, les analyser ligne par ligne, isoler des mots, des phrases, des idées et identifier des nœuds (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Lors du codage axial, nous avons procédé à la reconstruction en reliant des nœuds, des catégories et en examiner les relations possibles (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Cela nous a permis une première synthétisation. C'est toutefois lors du codage sélectif que la reconstruction a pris toute son ampleur, car nous avons été en mesure d'articuler une vision globale et cohérente du phénomène étudié.

L'application de ce processus de codage a globalement permis la triangulation des données issues de la documentation, des entretiens individuels et du groupe de discussion, et d'appliquer une démarche scientifique solide en adoptant une direction à la fois flexible et rigoureuse (Swanborn, 2010; Yin, 2003). Au final, il nous restait une

grille de réflexion (tableau 12) regroupant quatre mots clés (catégories) et 11 sous-catégories.

**Tableau 12 : Grille de réflexion**

<b>Catégories</b>	<b>Sous-catégories</b>
<b>Capacité d'absorption</b>	Réception du projet - Acquisition
	Compréhension du projet - Assimilation
	Mise en pratique des routines - Transformation
	Postimplantation du projet - Exécution
	Processus
<b>Routines</b>	Artéfacts
<b>Projet</b>	Mise en œuvre
	Terminaison
<b>Motivations</b>	Amotivation
	Motivation extrinsèque
	Motivation intrinsèque

C'est donc en utilisant cette grille de réflexion que nous avons analysé et interprété les résultats de cette étude.

### **3.7. Critères de scientificité, de validité et de fiabilité**

La valeur d'une recherche scientifique dépend des critères de scientificité liés au positionnement épistémologique (Drapeau, 2004). À cela s'ajoutent des critères de validité et de fiabilité comme le spécifient plusieurs auteurs (Boudreau et Arseneault, 1994; Corbin et Strauss, 1990; Drapeau, 2004; Mucchielli, 2009; Paillé *et al.*, 1994; Proulx, 2019). Plus précisément, Mucchielli (2009) soutient que le critère de validité est défini par la capacité de produire des résultats qui permettent de mieux comprendre une réalité. Selon Boudreau et Arseneault (1994), le critère de validité est défini comme étant le degré de précision de l'interprétation des résultats. Paillé *et al.* (1994) vont dans le même sens. Ils soutiennent que le critère de validité est justifié par l'authenticité d'une observation et la conformité d'une analyse. Drucker-Godard *et al.* (2014) soutiennent, quant à eux, que la validité est l'assurance de la pertinence et de la rigueur

des résultats. Plus précisément, ils avancent qu'il faut tester la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats. Dans le second cas, ils avancent qu'il faut s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche. De son côté, Mucchielli (2009) propose l'acceptation interne, la cohérence interne, la confirmation externe, la complétude et la saturation comme critères de validité. La validité et la fiabilité des instruments utilisés reposent en grande partie sur les compétences du chercheur (Drucker-Godard *et al.*, 2014).

Pour vous exposer à la fois la valeur de notre recherche, sa validité et sa fiabilité, nous y avons consacré les prochaines sections. Tout d'abord en précisant la validité de notre construit et de nos instruments et ensuite, en expliquant la validité interne et externe de nos résultats. Ultérieurement, nous démontrons la fiabilité de nos instruments et de notre codage de données brutes.

### **3.7.1. Le construit**

L'une des principales difficultés rencontrées dans les recherches qualitatives réside dans le processus d'opérationnalisation qui permet de valider le construit, lequel constitue le processus opérationnalisé composé d'indicateurs observables ou mesurables (Thiéart, 2014). Lorsque nous nous sommes intéressés à la validité du construit (capacité d'absorption), nous nous sommes attachés au processus d'opérationnalisation de notre objet de recherche. Nous avons d'abord formulé notre question de recherche en identifiant ce que nous souhaitons observer, soit comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets. Ensuite, nous avons établi quatre variables qui ont constitué le cadre théorique et les avons intégrées au cadre conceptuel (figure 3). Ensuite, nous avons identifié un terrain de recherche, soit une organisation ainsi que des unités d'analyses, soit des cadres intermédiaires, leurs employés (conseiller), des conseillers mise en œuvre et des hauts dirigeants de la direction mise en œuvre de projets. À ce stade, nous pouvions conclure que le cadre conceptuel reflétait très bien les principales dimensions à étudier, les

variables clés et les relations présumées entre ces variables. Aussi, comme Miles *et al.* (2014) le précisent, nous avons fait en sorte d'avoir trois sources de données. Puis nous avons déterminé le comment, soit par des entretiens individuels semi-structurés, la tenue d'un groupe de discussion et l'utilisation de la documentation provenant du terrain de recherche. Enfin, nous avons justifié le pourquoi en précisant que c'était pour mieux saisir le rôle de la capacité d'absorption dans la mise en place des routines et que le type de mesure choisie nous permettait d'obtenir les informations requises. C'est ainsi que nous avons veillé à ce que la méthodologie de recherche nous aide à répondre à la question de recherche. À cette étape, il nous apparaissait évident que le concept de la capacité d'absorption était bien reflété à même le cadre conceptuel. C'est ainsi qu'avant même d'amorcer la collecte de données, nous avons répondu à la validité du construit en identifiant ce qui doit être étudié, ainsi que déterminé les informations à recueillir et à analyser (Thiétart, 2014).

### **3.7.2. Les instruments**

Les instruments les plus utilisés en recherche qualitative sont les entretiens, l'observation et les sources documentaires (Baribeau et Royer, 2012). Ce sont d'ailleurs des outils qui ne nécessitent pas automatiquement une quantification des données. Pour notre recherche, nous avons fait usage de trois instruments, soit un guide d'entretien individuel (annexe 2), un guide d'entretien pour la discussion de groupe (annexe 3) et de la documentation.

Dans un premier temps, nous avons conçu le guide d'entretien individuel (annexe 2) à partir du cadre conceptuel (figure 3) et l'avons testé. Plus précisément, nous avons vérifié si notre instrument permettait d'explorer l'objet de recherche et répondre à la question de recherche. Ce prétest étant concluant, nous avons statué que la structure de notre guide d'entretien individuel et le libellé des questions ouvertes nous permettaient de croire à sa fiabilité, et c'est pourquoi nous avons décidé d'inclure cet entretien dans notre collecte de données (Grawitz, 2001). Par la suite, nous avons entrepris notre collecte de données au moyen de l'entretien individuel semi-directif.

Tout comme le précisent Baribeau et Royer (2012), pour assurer la fiabilité, il faut mesurer plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument et obtenir des résultats similaires. Ces auteurs avancent également que l'utilisation d'un instrument à des moments différents ou avec des individus différents ajoute également à la fiabilité. C'est exactement ce que nous avons appliqué. Nous avons réalisé tous les entretiens et utilisé et respecté le guide d'entretien individuel de façon rigoureuse, et ce, pour chaque entretien individuel. Cela ne nous a toutefois pas empêchées d'assurer l'évolution du guide d'entretien individuel au fur et à mesure que les entretiens se tenaient (Miles *et al.*, 2014). Aussi, nous nous sommes assurées que tous les individus rencontrés comprennent les questions posées de la même façon et que les réponses soient codées sans ambiguïté. Pour chaque entretien individuel, nous avons noté la durée, enregistré chaque entretien, transcrit les entretiens sous forme de comptes rendus intégraux et proposé à chacun de relire les transcriptions pour apporter des précisions au besoin. Aussi, de tous ces entretiens, aucun n'a été marqué par des propos qui étaient hors contexte des autres entretiens. Les données obtenues de chaque entretien ont toutes contribué à bonifier et préciser notre compréhension de la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés en contexte de mise en œuvre de projets en continu et simultanément aux activités régulières. Ces mêmes données ont également permis d'éclaircir le rôle qu'elle joue dans la mise en place de nouvelles routines de travail que les projets imposent.

Dans un deuxième temps, nous avons élaboré le guide d'entretien pour le groupe de discussion (annexe 3). Pour y arriver, nous avons effectué une première analyse des entretiens individuels, dégagé une première compréhension de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés lors de la mise en œuvre de projets et du rôle qu'elle joue dans la mise en place de nouvelles routines de travail. Cette première compréhension a été schématisée (annexe 3) et utilisée à titre de guide d'entretien pour la discussion de groupe. L'objectif de cette discussion était d'obtenir non pas une confirmation de notre compréhension, mais plutôt l'ajout d'autres données pertinentes pour mieux saisir l'objet de notre recherche.

La documentation que nous avons sélectionnée à même l'organisation dans laquelle nous avons réalisé nos entretiens a constitué notre troisième instrument. Nous avons choisi ce qui nous intéressait, puis nous avons interprété et comparé les matériaux (Grawitz, 2001). C'est en réalité 600 pages d'informations pertinentes à l'étude réparties à travers 85 documents que nous avons recueillies. Nous avons suivi minutieusement le processus de codification et d'analyse des données qui s'est déroulé en cinq grandes étapes.

### **3.7.3. La validité**

La validité en recherche qualitative réfère à la capacité de produire des résultats significatifs qui permettent de mieux comprendre un phénomène (Drapeau, 2004; Mucchielli, 2009). Elle renvoie au degré de précision de l'interprétation des résultats, à savoir s'il représente convenablement la réalité. (Boudreau et Arseneault, 1994). On parle donc de l'exactitude d'un résultat, de l'authenticité d'une observation voire de la conformité d'une analyse (Paillé *et al.*, 1994).

Deux types de validité existent, soit la validité interne et la validité externe des résultats. La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats (Yin, 2014b). Elle implique donc de vérifier si les observations sont représentatives de la réalité (Drapeau, 2004). La période de temps étendue que le chercheur prend pour sa collecte de données vient aussi soutenir la validité interne des résultats, car elle lui permet d'identifier d'autres variables et de continuellement réévaluer ses interprétations (Drapeau, 2004). En somme, la validité interne des résultats fait référence au degré de concordance entre le sens attribué par le chercheur et sa plausibilité aux yeux des sujets. Pour atteindre un degré de concordance acceptable, nous avons multiplié les sources de données. Cette multiplication des données s'est révélée essentielle et nous a permis d'apprécier l'évidence des liens établis dans notre analyse. Aussi, nous avons décrit et explicité de manière détaillée la stratégie d'analyse et les outils de l'analyse des données utilisés. C'est une façon de rendre plus transparent le cheminement qui conduit à l'élaboration des résultats. À titre

de rappel, nous avons multiplié les sources de données en recueillant de la documentation à même l'organisation, en réalisant des entretiens individuels et en tenant un groupe de discussion. Ces trois sources de données nous ont permis de récolter 600 pages d'informations pertinentes et de réaliser des comptes rendus intégraux auprès de 27 participants répartis entre 19 entretiens individuels et un groupe de discussion. En plus de fournir d'autres données pertinentes, le groupe de discussion a permis de réaliser une triangulation écologique, c'est-à-dire confirmer la validité des données obtenues par les entretiens individuels et bonifier la compréhension de l'objet de recherche. Ces données ont été recueillies sur une période de six mois. Tout au long de notre collecte de données, nous avons fait en sorte qu'elles représentent la réalité que nous souhaitons étudier. Pour y arriver, nous sommes demeurées vigilantes par rapport à certaines situations, par exemple, la validité des renseignements fournis par les personnes rencontrées lors des entretiens ou encore lors des changements d'attitude. Il était indispensable que les données apportent la meilleure représentation possible du phénomène (Thiétart, 2014).

La notion de validité externe en recherche qualitative signifie qu'il faut s'attarder à appliquer la notion de saturation ou de complétude (Pourtois, 2013). Cela veut dire que la collecte de données est suffisamment large et que les techniques de cueillette et d'analyse des données ne fournissent plus aucun élément nouveau à la recherche (Drapeau et Letendre, 2001). Un niveau acceptable de saturation assure la reconnaissance de la complexité et de la richesse de l'objet d'étude. Autrement dit, il représente le point où toute nouvelle donnée n'apporte aucun élément neuf à la compréhension du phénomène. Dans l'optique d'atteindre le critère de saturation des données, nous avons attendu de constater une redondance des propos durant les deux derniers entretiens individuels des cadres intermédiaires. Le même phénomène s'est produit avec les entretiens individuels de leurs employés. De plus, étant donné que le groupe de discussion n'a pas généré d'informations substantielles, nous avons conclu à la solidité de notre cueillette de données. La validité externe d'une recherche sert aussi à valider les possibilités de généralisation ou encore de réappropriation des résultats d'une recherche (Thiétart, 2014). Toutefois, dans cette étude, la généralisation

n'est pas envisageable, vu qu'il s'agit d'un cas unique, ce qui fait que le périmètre de généralisation des résultats obtenus est trop restreint (Yin, 2014a). Pour assurer la transférabilité des résultats de cette étude, nous mettons en lumière le contexte d'émergence des résultats. À cet effet, nous rappelons qu'il s'agit d'un contexte organisationnel avec une structure matricielle divisionnelle incluant des bureaux de projets et de livraison de projets, et que la mise en œuvre de projets s'effectue dans le contexte d'une structure matricielle faible. Ce type de structure existe certes dans le milieu, mais aussi dans plusieurs autres secteurs économiques. À titre d'exemple, on pourrait penser aux entreprises œuvrant dans l'industrie manufacturière ou encore dans le secteur de l'administration publique ou encore de la santé humaine. Ces exemples soutiennent l'idée que les résultats peuvent être transposés.

*Globalement*, la validité interne des résultats a été démontrée par la multiplication de nos sources de données, et par la description et l'explicitation détaillées de notre stratégie d'analyse et de nos outils d'analyse des données. Nous jugeons être en mesure d'apprécier l'évidence des liens que nous avons établis dans notre analyse, tout comme nous avons rendu le plus transparent possible le cheminement menant à l'élaboration des résultats. La validité externe des résultats, quant à elle, a été principalement démontrée par l'atteinte d'un niveau acceptable de saturation. Cela nous a permis de reconnaître la complexité et la richesse de notre objet d'étude.

#### **3.7.4. La fiabilité**

En recherche qualitative, la validité et la fiabilité des instruments utilisés reposent en grande partie sur les compétences du chercheur (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Comme dans le cas de notre recherche, nous étions seuls à tenir les entretiens et à procéder aux enregistrements et ce, tout en nous assurant de faire évoluer les outils tels que le guide d'entretien individuel qui a d'ailleurs subi un prétest. L'idée de la reproductibilité n'a pas été retenue. Elle aurait affaibli le processus de recherche, dans la mesure où le déroulement des entrevues semi-dirigées exigeait une adaptation

constante. Nous ne voulions surtout pas adopter une structure rigide et peu arrimé au contexte, car il aurait été appauvri. Pour attester la fiabilité des entretiens, nous avons fait en sorte que tous les individus interrogés comprennent les questions posées de la même façon et que leurs réponses soient codées sans ambiguïté. Enfin, notre grande expérience en matière de questions ouvertes a été un atout pour mener les entretiens et le groupe de discussion. Par notre adaptation assidue, nous nous sommes ainsi assurées d'une pertinence et d'une force scientifique (Proulx, 2019). En ce qui concerne la fiabilité des documents, nous n'avons exercé aucun contrôle sur la façon dont les documents ont été établis. Nous avons simplement recueilli tout ce que nous pouvions dans l'entreprise et ensuite, nous avons sélectionné ce qui nous paraissait le plus pertinent pour comprendre le phénomène de la capacité d'absorption. Tous les documents retenus ont été interprétés et comparés avec l'ensemble des données recueillies. La fiabilité de notre documentation a reposé essentiellement sur notre travail de catégorisation des données écrites pour analyser les textes retenus. Plus précisément, sachant que la fiabilité s'estime à partir du travail de codage des données brutes (Grawitz, 2001), nous avons tenu à être le seul codeur à analyser les données brutes recueillies des entretiens individuels, du groupe de discussion et de la documentation. Aussi, nous avons rigoureusement suivi un protocole de codage. Nous considérons que notre connaissance approfondie du sujet nous a également permis d'avoir suffisamment de discernement pour établir les bonnes relations entre les données et de témoigner de leur justesse.

En résumé, nous avons démontré la robustesse de notre construit, détaillé nos instruments de mesure et démontré leur fiabilité par la qualité de ces derniers, attesté de la validité interne et externe des données, témoigné de notre assiduité dans le processus de codage des données brutes, confirmé la triangulation de nos données et finalement, certifié la qualification des critères de validité et de fiabilité. À ce stade de l'évolution de cette étude, nous avons considéré les informations obtenues comme étant grandement appréciables pour répondre à notre question de recherche, et jugé que l'apport en compréhension du phénomène étudié et en nouvelles connaissances était substantiel. Nous avons confiance que tout le suivi rigoureux de la méthodologie détaillée dans

cette section nous conduirait à une meilleure compréhension de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés et du rôle qu'elle joue dans la mise en place de nouvelles routines de travail.

### **3.8. Respect du cadre éthique de la recherche**

La réalisation de travaux de recherche impliquant des êtres humains est un privilège qui s'appuie sur la confiance accordée par les personnes participant à la recherche. Il était primordial de préserver cette confiance, car nous avons prélevé nos données dans un contexte où les interactions avec des êtres humains étaient omniprésentes. Nous avons fait en sorte que nos travaux de recherche s'inscrivent dans une démarche hautement éthique et qu'ils respectent en tous points l'aspect juridique et éthique d'une recherche scientifique. C'est donc en se conformant aux principes directeurs de l'Université du Québec à Chicoutimi, que nous avons obtenu un certificat d'éthique émis par le comité d'éthique de la recherche ainsi que ses renouvellements. Cette certification éthique avait pour objectif de préserver le respect des individus, leur bien-être et la justice. Aussi, en cours de collecte de données, l'apparition de la crise sanitaire COVID19 nous a obligés à apporter une modification à notre formulaire de consentement afin de spécifier que le groupe de discussion se tiendrait à distance. Cette modification a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi. Finalement, tout au long de notre cheminement dans cette recherche, *nous avons reçu un encadrement soutenu et régulier* de la part de notre directeur de recherche. Cela nous a permis de conduire notre recherche en respectant judicieusement chaque étape ainsi que le cadre éthique.

À ce jour, à partir de la revue de littérature et des résultats préliminaires, cette recherche nous a permis d'alimenter plus d'une dizaine de conférences professionnelles, notamment au PMI Lévis-Québec, à GP Québec, à ISTA-CEMAC et à Revenu Québec. Par ailleurs, en mobilisant ces résultats préliminaires sous un angle théorique, deux publications ont été réalisées dont une dans la revue scientifique *Ad Machina* et l'autre dans l'*American Journal of Management*.

Dans ce chapitre, nous avons expliqué la pertinence et la rigueur de notre méthodologie de recherche. Plus spécifiquement, notre positionnement épistémologique interprétativiste, notre approche qualitative et notre stratégie de recherche holistico-inductive nous ont permis d'entreprendre une étude de cas unique. Nous avons ainsi préparé nos outils pour répondre à notre question de recherche qui se libelle ainsi : Dans un contexte de mise en oeuvre en continu et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes, comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue-t-elle au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets ? Une fois notre échantillonnage défini, nous avons procédé à la collecte de données puis à leur codification et leur analyse. Tout au long de cette démarche, nous avons démontré que nous respections les critères de scientificité, de validité et de fiabilité. Cette recherche s'est également déroulée dans un contexte où le cadre éthique a été soigneusement respecté. À cette étape, nous pouvons entreprendre l'analyse des résultats avec confiance. C'est donc au cours du prochain chapitre que nous procéderons à l'analyse des résultats



## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Dans ce chapitre, nous vous présentons les résultats issus des données recueillies dans cette étude. À titre de rappel, notre question de recherche se libelle comme suit : lors de la mise en œuvre de projets en continu et en simultanément aux activités régulières, quel rôle joue la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés dans la mise en place de nouvelles routines de travail exigées par ces projets? Par cette question de recherche, nous visons les objectifs spécifiques suivants : comprendre la capacité d'absorption des cadres intermédiaires lors de la mise en œuvre de projets; comprendre la capacité d'absorption des employés des cadres intermédiaires lors de la mise en œuvre de projets; comprendre le rôle que joue la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés dans la mise en place de nouvelles routines de travail lors de la mise en œuvre de projets.

Aussi, rappelons-nous que nous ne cherchons pas à décrire le processus de capacité d'absorption, mais plutôt de mieux le comprendre à partir du vécu des participants. C'est donc à partir du cadre conceptuel que nous avons élaboré un guide d'entretien (annexe 2) qui nous a servi à recueillir le vécu des participants à l'étude en matière d'acquisition de l'information reliée au projet et de prise de connaissance de cette information ainsi que le vécu en matière d'intégration progressive et complète des nouvelles routines exigées par le projet. De son côté, la documentation nous a principalement servi à recueillir l'information concernant l'environnement de projet de l'organisation.

Pour assurer la cohérence, les résultats sont présentés en cohérence avec notre guide d'entretien et la documentation retenue à travers les thèmes suivants : description de l'environnement projet de l'organisation, description de la capacité d'absorption selon l'organisation et vécu des participants à travers le processus de la capacité d'absorption.

Finalement, les résultats présentés sont appuyés par des verbatims issus du fruit des entretiens individuels et du groupe de discussion. Les auteurs de ces verbatims sont identifiés comme suit: cadre intermédiaire (GPL); conseiller (CFP); conseiller mise en œuvre (CMEO).

Nous concluons ce chapitre en insistant sur le fait que le temps a un impact sur le stress et la motivation des participants.

#### **4.1. Description de l'environnement projet de l'organisation**

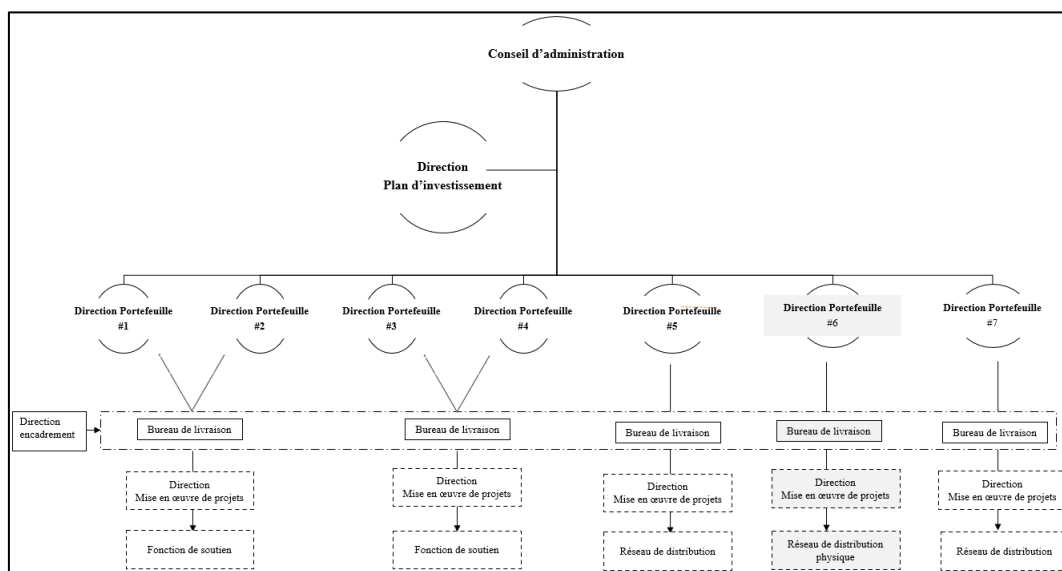
Tiré principalement de la documentation fournie par l'organisation, cette section présente un portrait de l'environnement projet régnant dans l'organisation. L'accent est mis sur la façon dont émergent les projets destinés au réseau de distribution physique, terrain de recherche qui a servi de collecte de données. Ce thème révèle plusieurs aspects. D'abord, le portefeuille de projets destinés au réseau de distribution physique est issu de la planification stratégique. Ensuite, la conception des projets se réalise dans un bureau de livraison. Aussi, tous les projets sont inscrits dans un calendrier de déploiement dont le suivi est un incontournable pour assurer la mise en œuvre des projets. Finalement, les résultats mettent en lumière que la mise en œuvre de projets en continu et en simultané demeure le seul moyen pour l'organisation d'assurer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique.

En résumé, cette section est consacrée à décrire le contexte global des projets de l'organisation et met en exergue l'endroit où la conception des projets se réalise, et dépeint le mécanisme de livraison de ces projets dans le réseau de distribution physique.

##### **4.1.1 Contexte organisationnel des projets**

La lecture de la documentation remise par l'organisation montre que le contexte des projets n'était pas simple à comprendre et qu'il n'y avait aucune conception

visuelle en soutien. C'est pourquoi nous avons conçu la figure 8 qui nous permet de visualiser plus facilement le contexte des projets et programmes de l'organisation et ses interrelations. Aussi, pour assurer la confidentialité, nous avons volontairement renommé les différents portefeuilles et directions diverses tout en restant fidèles au réel contexte de projet de l'organisation.



**Figure 8 : Environnement projets de l'organisation**

Comme plusieurs entreprises, l'organisation s'inspire de sa planification stratégique pour établir son plan d'investissement en projets. Pour réaliser ses ambitions, l'organisation alloue environ deux milliards par an à la direction Plan d'investissement et cette dernière est responsable de répartir les sommes entre les portefeuilles et les administrer tout au long de l'année. L'organisation compte sept portefeuilles-répartis dans cinq bureaux de livraison. Chaque portefeuille comporte un responsable de portefeuille et constitue son lot de projets et programmes permettant de réaliser les ambitions de l'organisation. Les bureaux de livraison sont, quant à eux, responsables de concevoir chaque année entre 1200 et 1500 projets. Une fois les projets arrivés en phase de clôture, ils sont remis à la direction Mise en œuvre de projets à laquelle chaque bureau de livraison est associé.

À même la figure 8, nous avons appliqué une trame de fond grisée au portefeuille #6 qui englobe tous les projets destinés au réseau physique soit celui qui nous intéresse pour cette étude. Tous les projets destinés à ce réseau de distribution sont préalablement remis à la direction Mise en oeuvre qui elle, assure la gestion de changement par la création d'artéfacts soutenant la mise en œuvre de chaque projet. Chaque projet est ainsi accompagné d'une feuille de route identifiant toutes les étapes à franchir pour procéder à la mise en œuvre du projet dans les succursales de ce réseau de distribution.

En résumé, à l'aide de la figure 8, nous avons mis en lumière la complexité du contexte projet dans lequel navigue l'organisation et appliqué une trame de fond grisée du portefeuille au réseau de distribution physique. C'est à même ce réseau de distribution que l'échantillonnage des cadres intermédiaires et de leurs employés a été sélectionné et c'est dans le bureau Mise en œuvre qui y est associé que l'échantillonnage des conseillers mise en œuvre a été choisi.

Comme nous l'avons effleuré à la section précédente, lorsque les projets sont remis à la direction Mise en oeuvre des projets, cette dernière est responsable de préparer tous les artéfacts soutenant la mise en œuvre de chaque projet. Elle les classe en deux catégories. On y retrouve les projets livrés en mode autonome et en mode accompagnement. Les projets déployés en mode autonome, soit ceux qui n'ont aucun accompagnement humain, sont annoncés dans un portail intranet de l'organisation. Ils sont habituellement accompagnés d'un minimum d'artéfacts soutenant la mise en œuvre. Quant aux projets déployés en mode accompagnement, ils font souvent référence à des projets nécessitant des changements structuraux affectant les rôles et responsabilités des destinataires du changement.

Dans la documentation consultée, nous avons pu comprendre que le processus de préparation de l'implantation inclut plusieurs intervenants. Les principaux sont le conseiller en planification des interventions qui est responsable de la planification des activités de déploiement et de l'établissement de la démarche de déploiement;

l'analyste d'affaires qui est responsable de la création d'indicateurs de mesure; et le conseiller principal qui analyse le portefeuille de mise en œuvre globale pour l'ensemble du réseau physique. On y retrouve également le conseiller mise en œuvre qui est responsable de remettre les projets et les artéfacts aux cadres intermédiaires travaillant dans les succursales du réseau de distribution physique pour qu'ils en fassent la mise en œuvre avec leurs conseillers.

Afin d'orchestrer la planification des activités de déploiement dans le réseau physique, un calendrier de mise en œuvre des projets est établi. Chaque projet possède une date butoir de livraison. Les projets associés à ce réseau sont régulièrement scindés en plusieurs petites livraisons, et chacun d'eux est un préalable aux prochaines mises en œuvre. Dans cette perspective, le calendrier de livraison des projets au réseau physique doit être soigneusement respecté.

Toujours à l'aide de la documentation consultée, la livraison d'un projet dans le réseau physique avec accompagnement suit un processus en quatre grandes phases. Lors de la première phase, le conseiller mise en œuvre fait la présentation du projet au directeur de la succursale et à son équipe de direction. À cette étape, tous les artéfacts nécessaires à la mise en œuvre du projet sont remis aux cadres intermédiaires. Lors de la deuxième phase, le cadre intermédiaire et les conseillers s'approprient le projet et ses artéfacts. Selon leur compréhension, ils tentent de visualiser les nouvelles routines de travail. Lors de la troisième phase, les conseillers s'exercent à mettre en pratique les nouvelles routines de travail réclamées par le projet. La quatrième phase représente celle où le conseiller mise en œuvre se retire du processus de mise en œuvre. Ce moment est communément appelé jour J dans l'organisation. À ce stade, les conseillers du cadre intermédiaire poursuivent l'intégration de leurs nouvelles routines de travail et le cadre intermédiaire continue de les soutenir. L'objectif poursuivi est que tous les conseillers atteignent le point d'exécution du projet, c'est-à-dire d'être en mesure d'exécuter les nouvelles routines avec fluidité comme le projet l'exige. Pendant cette phase, le conseiller mise en œuvre fait deux rencontres de suivi avec le cadre intermédiaire au moyen d'un tableau de bord offrant le portrait de l'avancement de tous

les projets mis en œuvre depuis un à deux ans. À l'issue des résultats du tableau de bord, un plan d'action est produit par le cadre intermédiaire. L'objectif est de prioriser les activités pour que chaque projet puisse atteindre son point d'exécution. Malgré les suivis et le plan d'action, l'organisation reconnaît que l'atteinte de l'exécution parfaite des routines de travail exigées par chaque projet de la clientèle des particuliers n'est que rarement, voire jamais, atteinte par l'ensemble d'une équipe. Le faible taux d'intégration des nouvelles routines après le jour J est expliqué principalement par le contexte de mise en œuvre en continu et en simultané. En effet, ce contexte forcerait le cadre intermédiaire à mettre l'accent sur la mise en œuvre d'autres projets plutôt que sur le renforcement des routines de travail afin de respecter le calendrier de déploiement.

[...] il y a d'autres choses qui arrivent et nos employés n'ont pas toujours le temps de se retrouver en plein contrôle de leurs nouveaux rôles et responsabilités, et il y a encore une nouvelle affaire (CMEO-4).

L'organisation est bien au fait que le déluge de projets à mettre en œuvre a un impact considérable sur le taux d'intégration de nouvelles routines exigées par les projets. Aussi, le conseiller mise en œuvre de ces projets reconnaît les difficultés de mettre en œuvre tous les projets auxquelles doit faire face le cadre intermédiaire. Son rôle se résumant principalement à expliquer aux cadres intermédiaires les projets à mettre en œuvre et à lui remettre les artefacts, il se sent parfois limité dans son accompagnement. Ce sentiment s'intensifie lorsqu'un nombre élevé de projets doivent être mis en œuvre par le cadre intermédiaire dans un court délai. Un conseiller mise en œuvre l'exprime de cette façon.

[...] parfois, je regarde la ligne d'une succursale et je me dis que ça n'a pas d'allure, il y en a trop (CMEO-6).

Certaines limites auxquelles font face les conseillers mise en œuvre nous ont été mentionnées lors des entretiens tenus avec eux. L'une d'entre elles réside dans leur niveau varié de connaissance du terrain. Certains sont nouveaux dans l'organisation,

d'autres n'ont jamais travaillé dans un réseau de distribution ou encore n'ont jamais été cadres intermédiaires. Leurs expériences professionnelles sont très variées. Toutefois, dans l'objectif d'uniformiser leur prestation de services avec les cadres intermédiaires, ils se concentrent sur le contenu qu'ils doivent livrer. Ils accordent tous une grande importance à suivre la logistique de chaque étape. La philosophie qui règne au sein de la direction Mise en oeuvre repose sur l'autonomie, la responsabilisation et l'agilité en gestion de changement du cadre intermédiaire, qui travaille dans le réseau de distribution physique, et de ses conseillers. Cette philosophie est louable, mais le contexte de mise en œuvre en continu et en simultané des projets dans ce réseau de distribution pousse parfois les cadres intermédiaires à faire des choix entre l'atteinte des résultats financiers par leurs opérations courantes, la mise en œuvre des projets et l'atteinte d'un taux d'exécution acceptable des nouvelles routines. Un cadre intermédiaire faisant partie de notre échantillonnage s'exprime ainsi dans l'extrait suivant.

[...] on se rend compte, en comité de gestion, qu'il faut se demander ce qu'on va prioriser dans le prochain mois. On n'a pas le choix de laisser aller des choses, il y en a trop (GPL-8).

Dans cette section, nous avons mis en lumière le rôle de la direction Mise en oeuvre et la façon dont les projets de la clientèle des particuliers sont livrés au réseau de distribution physique particulier. Aussi, nous avons mis en relief le rôle du conseiller mise en œuvre lors de la livraison des projets avec accompagnement, ainsi que sa dynamique de travail avec les cadres intermédiaires.

En conclusion, nous comprenons que le portefeuille de projets de la clientèle des particuliers destinés au réseau de distribution physique est issu de la planification stratégique, que tous les projets sont inscrits dans un calendrier de déploiement, que le suivi du calendrier de déploiement est un incontournable pour ce réseau de distribution et que le contexte de mise en œuvre de projets en continu et en simultané est le moyen pour l'organisation d'assurer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique.

Maintenant que nous avons une compréhension claire de l'environnement projet de l'organisation, nous exposons à la section suivante la façon dont elle définit et détermine la capacité d'absorption des projets de la clientèle des particuliers. C'est donc au moyen du vécu de différentes personnes avec lesquelles nous avons tenu des entretiens, ainsi qu'au moyen de la documentation remise par l'organisation, que nous relatons comment l'organisation analyse et interprète la capacité d'absorption des projets par le réseau de distribution physique.

#### **4.2. Description de la capacité d'absorption selon l'organisation**

Dans cette section, le thème de la capacité d'absorption est défini et analysé par la direction Mise en oeuvre des projets c'est-à-dire l'endroit où la préparation de la mise en oeuvre des projets s'effectue. Il est mis en lumière que l'organisation tient compte de la capacité d'absorption des projets par le réseau de distribution physique et non pas de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs conseillers. En effet, cette direction se base sur des indicateurs d'effort, de collision et de chevauchement pour émettre des constats sur la capacité d'absorption des projets par le réseau de distribution physique. Ces trois indicateurs sont évalués à partir des matrices et des tableaux d'efforts (annexe 8), de collisions (annexe 9) et de chevauchements (annexe 10). En aucun temps, la direction Mise en oeuvre ne précise comment elle décrit ou évalue la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs conseillers. En résumé, l'organisation tient compte de la capacité d'absorption d'un point de vue opérationnel et non pas d'un point de vue individuel.

L'indicateur effort (annexe 8) permet de calculer le temps disponible à consacrer à la mise en oeuvre de projets pour un cadre intermédiaire et pour un conseiller travaillant dans le réseau de distribution physique particulier. La balise d'effort maximal a été fixée par la direction Mise en oeuvre à 20 % de 35 heures par semaine pour le cadre intermédiaire et à 10 % de 35 heures par semaine pour le conseiller. La balise d'effort sert à s'assurer que la capacité d'absorption d'un cadre intermédiaire ou d'un conseiller ne soit pas trop affectée. Nonobstant le lien qui est fait

entre la balise d'effort et la capacité d'absorption d'un cadre intermédiaire ou d'un conseiller, aucune information relative à la façon dont la capacité d'absorption d'un individu est évaluée n'a été retrouvée dans toute la documentation consultée. La direction Mise en oeuvre fait donc une interprétation subjective de la capacité d'absorption du cadre intermédiaire ou du conseiller selon la balise d'effort. À titre d'exemple, pour un cadre intermédiaire, la balise d'effort équivaut à sept heures<sup>1</sup> par semaine. Concrètement, la direction Mise en oeuvre estime par ce calcul que la capacité d'absorption individuelle d'un cadre intermédiaire est affectée de façon adéquate tant et aussi longtemps que l'indicateur effort n'excède pas sept heures par semaines. Autrement dit, la direction Mise en oeuvre évalue subjectivement que le cadre intermédiaire travaillant dans le réseau physique peut travailler en moyenne 42 heures<sup>2</sup> par semaine sans que sa capacité d'absorption individuelle en soit trop affectée.

L'information consultée nous indique que la balise d'effort permet également à la direction Mise en oeuvre de classer les succursales en trois catégories (annexe 8) : succursales dont l'effort est de moins de 10 %; succursales dont l'effort se situe entre 10 % et 20 %; succursales dont l'effort est au-dessus de 20 %.

Une fois cette catégorisation faite, l'information recueillie nous indique qu'il est possible pour la direction Mise en oeuvre de procéder à un portrait global de l'effort pour l'ensemble des succursales du réseau de distribution physique. Le visuel de ce portrait est d'ailleurs soutenu par un système de codes de couleur décrit comme suit : le code vert de l'indicateur effort signifie qu'il y a moins de 10 % des succursales physiques qui ont plus de deux mises en oeuvre de projet en même temps; le code jaune est attribué s'il y a plus de deux mises en oeuvre de projet en même temps dans le réseau de distribution physique et dont l'effort se situe entre 10 % et 20 %; le code rouge est octroyé s'il y a plus de 2 mises en oeuvre de projet en même temps dans ce réseau de distribution et dont l'effort équivaut à plus de 20 %.

---

<sup>1</sup> 20 % x 35 heures.

<sup>2</sup> 35 heures + 7 heures.

La documentation relate également que dans le cas du cadre intermédiaire, si le nombre d'heures mensuelles à consacrer à la mise en œuvre d'un ou plusieurs projets est plus grand que 30 heures et 33 minutes, une note est inscrite dans un document de statut de planification. Cette note spécifie que la capacité d'absorption du cadre intermédiaire est atteinte. Ce document est mis à jour au trimestre ou au semestre selon le besoin. Le nombre d'heures à consacrer à la mise en œuvre par un cadre intermédiaire ou un conseiller est établi par la direction Mise en oeuvre avec la balise d'effort. Cette dernière tient compte dans son analyse des projets mis en œuvre avec accompagnement et en mode autonome.

L'indicateur collision (annexe 9) tient compte, quant à lui, du nombre de projets à mettre en œuvre mensuellement dans le réseau physique. La documentation recueillie indique qu'une collision survient lorsqu'un cadre intermédiaire a plus d'un projet à mettre en œuvre dans un même mois. Par exemple, si dans un mois donné un cadre intermédiaire doit commencer la mise en œuvre de quatre projets, il sera indiqué dans le document de statut de planification de ce mois qu'il y a quatre collisions pour la succursale.

Finalement, l'indicateur chevauchement (annexe 10), expliqué dans la documentation, isole le nombre de projets mis en œuvre simultanément par mois dans le réseau physique. Un chevauchement survient lorsqu'un cadre intermédiaire doit effectuer la mise en œuvre de deux projets ou plus dans un même mois.

C'est donc à partir des différentes matrices et tableaux reliés aux indicateurs effort (annexe 8), collision (annexe 9) et chevauchement (annexe 9) que le calendrier de déploiement est analysé et commenté. À titre d'exemple, voici une analyse tirée d'un document de statut de planification pour les projets déployés avec accompagnement.

[...] Le rythme de déploiement est intense et les cadres intermédiaires auront peu de répit. Entre janvier et avril, les projets à mettre en œuvre augmentent à plus de 20 % le temps des cadres intermédiaires à consacrer à la mise en œuvre

de projets. Les collisions en mars et mai sont à surveiller, car 16 % des succursales vivront des collisions. L'indicateur chevauchement constitue un enjeu pour le 1<sup>er</sup> trimestre, car 88 % des succursales déploieront plus de 2 projets en 3 mois, et 83 % des succursales déploieront 4 projets et plus en 6 mois au cours du 1<sup>er</sup> semestre (documentation projet).

À même le statut de planification, on y retrouve des pistes d'action à la suite des commentaires. À titre d'exemple, voici des pistes d'action tirées du statut de planification.

[...] il serait souhaitable que les conseillers mise en œuvre effectuent des suivis de déploiement afin de s'assurer de l'appropriation des projets déployés au cours des derniers mois. Il est recommandé de limiter l'introduction de nouveaux projets qu'à compter du T3 afin de permettre aux succursales fortement sollicitées en début d'année de compléter l'appropriation et la consolidation des changements récents. Les stratégies de déploiement des projets à venir devraient tendre à minimiser les efforts demandés aux destinataires, adapter et simplifier la démarche d'accompagnement et permettre plus de flexibilité quant à la période de déploiement si les efforts sont élevés (documentation projet).

Malgré les nombreuses recommandations liées aux indicateurs d'effort, de collision et de chevauchement, le calendrier est maintenu dans tous les cas. De fait, en aucun temps l'organisation ne freine le déploiement des projets. Plus précisément, le calendrier de déploiement et l'ensemble des recommandations servent uniquement à offrir aux dirigeants et aux diverses parties prenantes une vue globale des projets mis en œuvre dans le réseau de distribution physique et à mieux comprendre le contexte de mise en œuvre dans ce réseau de distribution.

Les documents consultés nous révèlent toutefois que la réalité vécue par les cadres intermédiaires est différente de celle envisagée par la direction Mise en oeuvre. En fait, l'organisation s'attend à ce que les cadres intermédiaires gèrent leur direction en réalisant des activités clés de gestion bien précises. Elles sont d'ailleurs bien documentées, et une formation spécifique quant à leur application est systématiquement exigée pour tous les cadres intermédiaires travaillant dans le réseau

physique et desservant la clientèle des particuliers. La documentation et la formation reliées aux activités clés de gestion ont été produites par la direction formation et non pas par la direction Mise en oeuvre. Cette documentation qui s'inscrit comme étant un modèle de gestion performant indique que le temps de travail pour un cadre intermédiaire doit être réparti en activités clés de gestion qui, elles, se répartissent en quatre grands thèmes. Premièrement, sous le thème intitulé « *Je planifie* », on y retrouve les activités de planification annuelle et de gestion globale comme le plan d'action tactique et opérationnel des ventes de l'équipe, les activités de coaching, les rencontres d'observation de prestation de services des conseillers, et le plan de mobilisation des conseillers. Deuxièmement, sous le thème intitulé « *J'encourage* », on y recense les activités d'appui et de soutien aux conseillers qui couvrent la réalisation des activités suivantes : rencontres de coaching et d'observation; réseautage et représentation; développement des affaires. Troisièmement, sous le thème intitulé « *J'anime* », on observe les activités de suivi et de dynamisation des activités en cours. Parmi celles-ci, il y a le suivi des ventes et des plans d'action ainsi que l'animation des rencontres de vente et de partage d'expertise. Finalement, sous le thème « *J'évalue* », il est indiqué que le cadre intermédiaire doit vérifier les résultats de vente, de rentabilité de l'offre et de la satisfaction de la clientèle, effectuer la gestion du rendement et participer aux rencontres du comité de gestion. En somme, les activités clés de gestion du cadre intermédiaire servent à gérer les activités courantes et par conséquent, n'incluent pas les activités reliées à la mise en oeuvre des projets.

Toujours selon la documentation du modèle de gestion performant, la moyenne de conseillers sous un cadre intermédiaire en succursale se situe entre 20 et 30. Le nombre influence d'ailleurs directement le nombre d'heures que le cadre intermédiaire doit réaliser pour assumer toutes ses activités clés de gestion. Plus exactement, il est indiqué qu'en tenant compte du nombre de conseillers sous sa gestion, le cadre intermédiaire est appelé à travailler de 40 à 45 heures par semaine uniquement pour réaliser ses activités clés de gestion. Or, cette réalité diffère de celle de la direction Mise en oeuvre. En effet, cette dernière se base sur un horaire de 35 heures par semaine pour le calcul de l'indicateur effort (annexe 24). Pour la direction Mise en oeuvre, le

cadre intermédiaire réussit à faire toutes ses activités clés de gestion en 35 heures et ce, qu'importe le nombre de conseillers qu'il a sous sa responsabilité. Or la réalité du cadre intermédiaire n'est pas celle décrite par la direction Mise en oeuvre. En effet, comme nous l'avons précisé précédemment, les heures consacrées aux opérations courantes par semaine pour un cadre intermédiaire oscillent entre 40 et 45 heures par semaine. En ajoutant une balise d'effort de 20 %, il n'est pas rare que les heures totales travaillées atteignent 54 heures<sup>3</sup>. Les heures travaillées peuvent également largement dépasser ce niveau. Cet écart en matière d'heures réelles travaillées par semaine versus celles retenues par la direction Mise en oeuvre pour calculer la capacité d'absorption des projets irrite grandement les cadres intermédiaires.

[...] ça m'irrite au plus haut degré d'avoir l'impression qu'avec les 50, 60 heures que je fais par semaine, que quelqu'un à un niveau de l'organisation ait pensé que c'était une bonne idée de me dire qu'il va falloir faire 4 heures de plus pour gérer un projet (GPL-1).

Tout comme pour le cadre intermédiaire, l'organisation a produit un modèle de conseiller performant avec des activités clés. D'ailleurs, tous les conseillers travaillant dans le réseau de distribution physique et desservant une clientèle de particuliers doivent suivre une formation spécifique à cet égard. Ce modèle d'activités clés inclut les rencontres clients qui sont en moyenne de quatre clients par jour à raison d'une heure en moyenne par rencontre. Il y a les rencontres de préparation de dossier qui sont évaluées minimalement à 30 minutes. Il y a aussi les périodes de lecture (courriels, information au portail intranet, etc.) qui représentent 15 minutes par jour, puis les périodes de retour d'appels évaluées à 30 minutes par jour. À cela s'ajoutent des périodes de sollicitation de 30 minutes quotidiennement pour assurer le développement des affaires. Le total de ces activités de base pour un conseiller représente un peu plus de 36 heures par semaine soit plus que l'horaire normal qui est de 35 heures par semaine. Le temps accordé aux imprévus n'est pas pris en compte. À cela s'ajoute une balise d'effort (annexe 8) établie et évaluée par la direction Mise en oeuvre à 10 % pour les conseillers. Ainsi, des 36 heures travaillées par semaine, il faut

---

<sup>3</sup> 45 heures + (20 % X 45 heures).

ajouter la balise d'effort de 10 %, ce qui représente 3 heures et 36 minutes. Le total réel du nombre d'heures travaillées par semaine pour un conseiller est donc de 39 heures et 36 minutes. Ce total d'heures comprend à la fois les activités clés et le temps de mise en œuvre des projets. Toutefois, comme nous l'avons déjà précisé, la direction Mise en œuvre utilise comme base de calcul un horaire de 35 heures par semaine. Encore une fois, nous assistons à un écart entre les heures réelles travaillées hebdomadairement par les conseillers par rapport aux heures travaillées prises en compte par la direction Mise en œuvre dans le calcul de la capacité d'absorption des projets pour les conseillers.

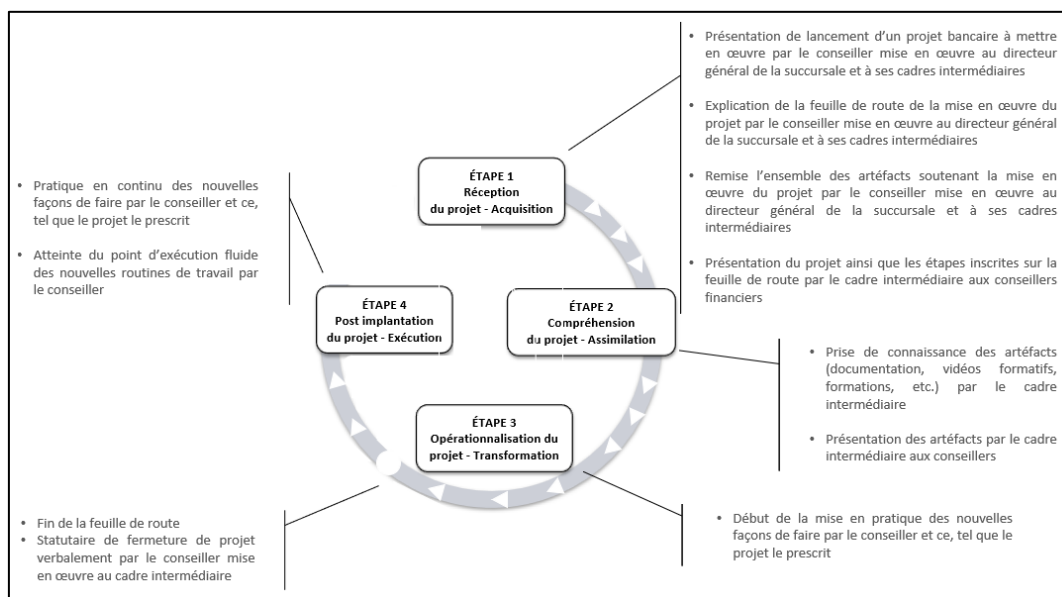
Dans cette section, nous avons expliqué comment la direction Mise en œuvre analyse la capacité d'absorption des projets par le réseau de distribution physique en se basant sur les indicateurs effort, collision et chevauchement. L'évaluation de ces 3 indicateurs est basée sur un horaire de travail de 35 heures par semaine, et ce, tant pour le cadre intermédiaire que pour le conseiller. Or, le modèle de gestion performant et le modèle de conseiller performant créés par l'organisation établissent un nombre total d'heures travaillées par semaine pour les cadres intermédiaires et pour les conseillers qui est supérieur à 35 heures par semaine.

Maintenant que nous avons mis en lumière comment le calendrier de mise en œuvre des projets s'établit pour effectuer la livraison des projets dans le réseau de distribution physique pour la clientèle des particuliers, nous vous présentons, dans la prochaine section, le processus de mise en œuvre de projet dans le réseau de distribution physique.

#### **4.2.1. Vécu des participants dans le processus de la CA**

Dans cette section, nous décrivons le vécu des participants de la réception du projet à l'exécution fluide des routines requises par le projet. Pour soutenir la présentation des résultats, nous avons conçu la figure 9 qui représente les quatre grandes étapes du processus mise en œuvre de projet de l'organisation. Elles sont en l'occurrence cohérentes avec les quatre dimensions du processus de la capacité

d'absorption figurant dans le cadre conceptuel (figure 3) et conséquemment avec notre guide d'entretien (annexe 3). Les quatre étapes de la figure 9 se libellent ainsi : réception du projet - acquisition; compréhension du projet - assimilation; transformation des routines - transformation; postimplantation du projet - exécution. Les participants expliquent également que ces quatre étapes s'inscrivent aussi dans une feuille de route qui leur est remise par le conseiller mise en œuvre en même temps qu'ils reçoivent un projet.



**Figure 9 : Quatre grandes étapes du processus de mise en œuvre d'un projet**

#### 4.2.2. Étape 1 – La réception du projet - Acquisition

Lors de l'étape de réception du projet (figure 9), le cadre intermédiaire reçoit le projet et l'ensemble des artéfacts, soit les documents et outils indispensables pour sa mise en œuvre.

Pour rappel, ces artéfacts, conçus par la direction Mise en oeuvre, visent à accompagner les cadres intermédiaires et les conseillers tout au long du processus de mise en œuvre des projets. Une feuille de route personnalisée pour chaque projet est également incluse. Le conseiller chargé de la mise en œuvre est responsable de

transmettre cette feuille de route, ainsi que les artéfacts associés, à la direction générale et aux cadres intermédiaires de chaque succursale, conformément au calendrier de déploiement.

La première activité à réaliser inscrite sur la feuille de route est une rencontre organisée par le conseiller mise en œuvre avec le comité de direction de la succursale qui inclut la direction générale de cette succursale et les cadres intermédiaires. Lors de cette rencontre, le conseiller mise en œuvre explique le projet, la feuille de route et remet les artéfacts soutenant la mise en œuvre du projet.

Pour le conseiller mise en œuvre, un gage de succès à la réussite d'une mise en œuvre de projet réside dans l'engagement de la direction générale de la succursale à appuyer le cadre intermédiaire et ses conseillers. Pour le conseiller mise en œuvre, plus la direction générale croit au projet, plus le déroulement de la mise en œuvre du projet en sera facilité.

[...] le DG de la succursale avait un leadership fort auprès des employés. Il est venu d'entrée de jeu, au début du déploiement, expliquer l'importance de ce changement, qu'il y croyait et qu'il comptait sur leur collaboration à tous et que ce n'était pas le premier déploiement auquel l'équipe faisait face. [...] On voyait que le DG avait bien préparé son équipe et faisait du renforcement (CMOE-4).

L'étape de remise du projet est cruciale, car le conseiller mise en œuvre s'en sert pour juger non seulement du niveau d'engagement du directeur général, mais aussi celui du cadre intermédiaire à qui incombe la tâche de mettre en œuvre le projet. Pour juger du niveau d'engagement, le conseiller mise en œuvre se réfère uniquement à sa perception des interactions qu'il a avec le directeur général et le cadre intermédiaire lors de la rencontre de présentation du projet. En fait, aucune méthode objective d'évaluation de l'engagement n'est utilisée. À titre d'exemple, si le cadre intermédiaire pose des questions sur la pertinence du projet, sur la quantité, voire sur la qualité des artéfacts, il est possible que le conseiller mise en œuvre interprète ses propos comme une forme de réticence à s'engager totalement dans la mise en œuvre du projet. Si le

conseiller mise en œuvre juge que le niveau d'engagement du directeur général ou du cadre intermédiaire n'est pas assez fort, il peut recommander l'arrêt de la mise en œuvre.

[...] on a des équipes qui se sont retirées après quelques jours en disant que le gestionnaire n'y croyait pas, qu'il n'était pas ouvert, ne collaborait pas. Ça ne donne rien de présenter des nouvelles façons de faire si le gestionnaire ne collabore pas (CME0-4).

La décision d'arrêter une mise en œuvre a des conséquences majeures. D'une part, parce que plusieurs livraisons de projets constituent un préalable à de prochaines livraisons et d'autre part, parce que cela peut mener au congédiement du cadre intermédiaire.

[...] c'est arrivé dans certaines succursales que certains gestionnaires ont dû quitter leur emploi, car ils n'adhéraient pas aux nouvelles façons de faire (CME0-4).

L'influence que le conseiller mise en œuvre peut exercer est bien connue par les directeurs généraux de succursales et par leurs cadres intermédiaires. C'est pourquoi il est rare et tout à fait exceptionnel de voir une équipe de direction de succursale refuser d'être proactive et positive lors de la réception des projets à mettre en œuvre.

Lors de la première rencontre, généralement, tous les membres du comité de direction de la succursale sont présents. Ce premier contact se fait la plupart du temps au moyen d'une application de communication collaborative, et exceptionnellement en présentiel. Le temps de la rencontre est limité. De plus, afin d'assurer une livraison uniforme, chaque conseiller mise en œuvre suit judicieusement chaque étape inscrite sur la feuille de route et dans le calendrier d'activités.

L'étape d'acquisition du projet diffère dans le temps pour le cadre intermédiaire et pour ses conseillers. D'abord, les artéfacts sont remis au cadre intermédiaire par le conseiller mise en œuvre. Dans un second temps, le cadre intermédiaire les remet à ses

conseillers comme il est indiqué sur la feuille de route. Le temps entre le moment où le cadre intermédiaire reçoit les artefacts et celui où il les remet à ses conseillers est généralement très court. On parle de quelques jours à une semaine. Lors de la présentation du projet aux conseillers, le cadre intermédiaire explique le sens du projet et présente la feuille de route. Il traduit du mieux qu'il peut les étapes à réaliser. Ce qui est important pour lui, c'est de paraître en contrôle du projet pour sécuriser ses conseillers et favoriser leur adhésion. Toutefois, cette image peut avoir des effets négatifs, car les conseillers ont parfois l'impression que leur gestionnaire a obtenu l'information bien avant eux.

[...] quand un projet nous est amené, ce qui est difficile est que ce projet-là a été pendant des lunes mâché par nos gestionnaires, développé par d'autres gens. Ça fait longtemps pour eux et quand il arrive c'est facile, mais nous on commence à l'avoir la pilule, on ne peut pas l'avaler d'un coup (CFP-14).

Or, le temps est très court entre l'étape où le cadre intermédiaire reçoit la feuille de route et les artefacts du projet à mettre en œuvre, et le temps où il doit présenter le projet à ses conseillers. Le cadre intermédiaire doit également suivre judicieusement la feuille de route, car le conseiller mise en œuvre effectue des validations avec lui après chaque étape réalisée. La feuille de route impose donc un rythme de mise en œuvre par les dates assignées à chaque activité inscrite sur la feuille de route.

Comme il est impossible pour un cadre intermédiaire d'obtenir des artefacts relatifs à un projet à mettre en œuvre avant la date prévue au calendrier de livraison, il lui devient très difficile d'être en maîtrise de la feuille de route du projet et des artefacts avant la première présentation du projet aux conseillers. Cette situation constitue un irritant important pour les cadres intermédiaires. En effet, ces derniers revendiquent le droit d'avoir accès à l'information beaucoup plus tôt afin de préparer adéquatement leur équipe au changement annoncé.

[...] on le sait que ça va s'en venir, on a une feuille de route, mais on n'a pas de documentation assez rapide pour préparer nos ressources à ces changements qui s'en viennent (GPL-12).

Lors de cette première rencontre entre le conseiller mise en œuvre et le comité de direction incluant les cadres intermédiaires, ces derniers tentent de savoir si la mise en œuvre du projet peut s'adapter à la réalité de leur équipe. Malheureusement, c'est rarement le cas. En réalité, les cadres intermédiaires ont très peu de marge de manœuvre pour ajuster les projets à leur environnement. De plus, ils réalisent très vite que le temps leur manquera pour adapter les artefacts. Cela dit, très peu d'entre eux décident de prendre cette voie. Ils appliquent donc la méthode de mise en œuvre proposée, avec les artefacts fournis et ce, en suivant l'ordre des étapes indiqué sur la feuille de route du projet. Ce contexte de mise en œuvre provoque de l'agitation.

[...] ça m'a amené beaucoup de frustration et les premiers contacts qu'on a eus, les premières questions qu'on a posées, ça me semblait extrêmement rigide, il y avait une façon de faire et on ne pouvait pas modeler, moduler (GPL-1).

Le rythme de mise en œuvre imposé peut également procurer du stress aux conseillers. La présentation du projet faite par le cadre intermédiaire est généralement d'environ une heure. Les résultats nous indiquent que les rencontres inscrites sur la feuille de route s'effectuent à même les opérations courantes.

Les opérations courantes du cadre intermédiaire et de ses conseillers sont toutes reliées à la vente de produits. Chacun d'eux vise l'atteinte des objectifs de vente, car ils sont liés à un système de bonification monétaire substantielle qui s'ajoute à leur rémunération de base. Dans ce contexte, chaque projet à mettre en œuvre amène le directeur général et les cadres intermédiaires à s'interroger sur les efforts à répartir pour bien mettre en œuvre le projet, par opposition aux efforts à fournir pour atteindre les chiffres de vente. Leurs réflexions les amèneront à prioriser des activités, à faire des choix.

[...] on se rend compte en comité de gestion qu'il faut se demander ce qu'on va prioriser dans le prochain mois. On n'a pas le choix de laisser aller des choses, il y en a trop (GPL-8).

Les artefacts soutenant la mise en œuvre d'un projet prennent différentes formes et la volumétrie peut varier. Les cadres intermédiaires et les conseillers s'entendent pour dire qu'en général, la documentation, et les outils soutenant la mise en œuvre de projets, sont insuffisants. Plus exactement, ils précisent que l'information permettant de donner du sens au projet est très volumineuse alors que l'information plus technique est insuffisante.

[...] on a juste le « big picture », on ne voit pas les détails... recevoir une présentation de 75 pages et qu'il y en ait 70 qui sont sur le but du changement et ce que ça va amener de plus pour le client, mais qu'en bout de ligne, il reste deux pages sur l'information plus technique sur concrètement comment ça va se passer dans le bureau (groupe de discussion).

D'un point de vue plus technique, les artefacts fournis sont perçus comme étant généralement incomplets. Toutefois, lorsqu'ils incluent des processus et des procédures détaillés, il est plus facile de visualiser les changements ainsi que les nouvelles façons de travailler. Parmi les artefacts, on retrouve fréquemment des vidéos formatives, des formations virtuelles et divers gabarits.

Bien que des émotions négatives puissent transparaître dès l'étape de réception d'un projet, les résultats nous indiquent que généralement, les cadres intermédiaires répondent positivement et s'engagent avec détermination même si la pression est forte et que leur confiance dans un projet peut être parfois mitigée.

À la réception des artefacts, le cadre intermédiaire porte une attention particulière au matériel s'adressant aux conseillers. L'objectif qu'il vise est d'évaluer l'ampleur de la gestion de changement. Par exemple, si le matériel est détaillé, suffisant et pertinent, les conseillers seront plus enclins à être ouverts au changement. Dans le cas contraire, le cadre intermédiaire anticipera une gestion de changement plus difficile. Il revoit également la planification de l'ensemble de ses activités afin d'être

en mesure d'intégrer, à même les opérations courantes, toutes les activités reliées au projet à mettre en œuvre. Il tentera aussi d'apporter une certaine cohérence et une harmonisation minimale avec les autres projets en cours de mise en œuvre. Du même coup, il reverra ses priorités et celles de son équipe. Cette étape lui procure souvent un stress considérable.

[...] ça peut générer du stress, affecter l'humeur au quotidien, car à être tout le temps en rattrapage, on n'a pas l'impression qu'on est en contrôle de son environnement (GPL-1).

Avant d'inscrire un projet officiellement dans le calendrier de déploiement, les conseillers mise en œuvre font des tests de validation de feuilles de route et d'artéfacts avec un nombre restreint de cadres intermédiaires et de conseillers. Cette étape est communément appelée dans l'organisation comme étant un « projet pilote ». Les cadres intermédiaires qui ont été sollicités ont alors des attentes, c'est-à-dire qu'ils sont dans l'expectative que leurs commentaires, suggestions et recommandations soient retenus. Or, il arrive que les conseillers mise en œuvre prennent des décisions allant à l'encontre des commentaires, suggestions et recommandations reçus. Lorsque c'est le cas, les cadres intermédiaires et conseillers ayant participé à ce type de projet pilote se voient occasionnellement déçus et frustrés, quoique parfois très motivés. Cela dépend si leurs commentaires ont été pris en compte ou non.

[...] on était en pilote donc j'étais impliqué. Tes idées sont prises en considération et la semaine suivante, tu vois qu'ils ont modifié des choses dans le projet, c'est trippant! (GPL-11).

[...] tout ce qu'on a fait avant n'a pas vraiment donné quelque chose, car ils avaient déjà une solution en tête avant de nous aider à prendre nos idées qu'on avait sorties depuis peut-être trois, quatre mois où on avait travaillé sur le projet pilote... J'étais fâchée. En plus de faire notre travail, il fallait faire monter ça, on se sentait valorisés au début, ils vont être là pour nous aider, nous trouver des solutions. Mais tout était déjà canné... pas toujours en lien avec ce qu'on leur avait donné comme information. Je parle pour moi, mais

aussi pour l'ensemble des gens qui étaient là à ce moment-là, on était fâchés (CFP-17).

En résumé, les résultats démontrent que l'étape de la réception de la feuille de route et des artéfacts d'un projet par un cadre intermédiaire est généralement de très courte durée. Il s'agit d'une rencontre au cours de laquelle le conseiller mise en œuvre énumère et présente brièvement chaque outil et documentation accompagnant la mise en œuvre du projet. Il explique également les étapes à réaliser inscrites sur la feuille de route du projet, que le cadre intermédiaire doit judicieusement respecter. À son tour, le cadre intermédiaire réalise cette même étape avec les conseillers. L'étape 1 marque le début des préoccupations autant pour le cadre intermédiaire que pour les conseillers. C'est à ce stade que se manifeste une première prise de conscience sur les changements provoqués par le projet. Cette première prise de conscience est pour certains un déclencheur d'émotions.

[...] chaque fois qu'on ajoute une tâche qui prend du temps dans un contexte de réalité d'employés, c'est sûr que ça génère des émotions. Donc tout changement majeur où je change la tâche de la personne a un impact (GPL-1).

#### **4.2.3. Étape 2 - La compréhension du projet - Assimilation**

C'est d'abord le conseiller mise en œuvre qui présente la feuille de route et remet tous les artéfacts du projet à mettre en œuvre au cadre intermédiaire. Une fois que ce dernier en a pris connaissance, il présente la feuille de route et remet les artéfacts aux conseillers au moment indiqué sur la feuille de route du projet. Par la suite, le cadre intermédiaire et les conseillers enclenchent l'étape de la compréhension du projet (figure 9) à mettre en œuvre par différents moyens tels que la lecture de la documentation, l'écoute de vidéos formatives, les formations, etc.

Dans le séquençement de la feuille de route de chaque projet, il est indiqué que le cadre intermédiaire doit s'approprier les artefacts avant les conseillers. À la prise de connaissance des artefacts, le cadre intermédiaire amorce ses réflexions concernant la gestion du changement qu'il aura à faire avec ses conseillers. C'est dans cette perspective qu'il lui est si important de bien comprendre la portée du projet et ce qui aura changé à la fin de sa mise en œuvre. Avant même de présenter le projet aux conseillers, il souhaite être en mesure d'expliquer le pourquoi, le quand et le comment des changements. Il cherche à donner un sens de continuité, un sens logique à l'arrivée de cet autre projet.

[...] il faut continuer à donner le sens vers où on s'en va, et il faut que ça s'imbrique dans ce qu'on amenait déjà. Il faut que ça aille dans le même sens. Ça me prend du temps de faire ça, cheminer et me demander comment je vais embarquer les conseillers là-dedans, dans ce qu'on fait déjà en succursale, mettre tout ça ensemble, ça demande du temps (groupe de discussion).

Du point de vue des conseillers, ils s'attendent à ce que le projet améliore de façon notable l'efficacité et l'efficacités de leur travail quotidien, et prévoient un dégagement de temps pour sa réalisation. Leurs attentes sont élevées à cet égard.

[...] est-ce que ça va venir simplifier mon travail, venir m'aider à mieux m'organiser, à atteindre plus mes objectifs? Là non plus, il ne faut pas que ça prenne trop de temps. Si j'y mets du temps, il faut que ça me donne des résultats comparables au temps investi (CFP-17).

[...] c'est plus facile quand on voit que ce sont des projets qui ont une plus-value [...] quand on voit que c'est bénéfique pour nous, que c'est un « *time-saver* » (CFP-19).

En résumé, autant le cadre intermédiaire que les conseillers cherchent à évaluer le rapport entre les efforts et les gains en efficacité pour mieux jauger leur niveau d'investissement en temps et en énergie dans la mise en œuvre du projet.

[...] quand j'embarque dans une solution, dans un changement, j'aime avoir comme résultante un gain d'efficacité en temps finalement. Donc, c'est correct si on met le temps à l'application de ce changement, mais à la fin il faut avoir une efficacité en gain de temps (groupe de discussion).

[...] aujourd'hui, si tu ne me donnes pas les moyens et que tu me donnes plein de pression et des affaires pour que je fournisse moins, je prends plus de temps. Ça se peut que votre méthode de travail, la structure que vous avez mise en place, votre solution ne soient pas adaptées à notre réalité... quand ça affecte la qualité de mes clients, ça vient créer un facteur irritant pour ma part (CFP-2).

Le cadre intermédiaire cherche également à déterminer les écarts entre les anciennes et les nouvelles façons de travailler avant de faire la présentation du projet aux conseillers. De plus, étant donné qu'il n'est pas rare de constater que la composition de l'équipe d'un cadre intermédiaire regroupe trois générations d'âge et que le taux de roulement du personnel est élevé, celui-ci souhaite évaluer l'impact des changements sur les conseillers. Pour y arriver, il identifie les conseillers qui requerront davantage d'accompagnement et ceux qui songeraient à un départ précipité à la retraite.

[...] on a pour la première fois, dans l'histoire, des environnements de travail, des générations très différentes, des strates d'âge différentes. Dans l'équipe dont je suis gestionnaire, c'est ce que j'ai, les plus jeunes boomers qui sont près de la retraite, des X et des milléniaux. J'ai vraiment les trois générations dans l'équipe (GPL-9).

Dans ce contexte, le cadre intermédiaire s'interroge sur la façon d'aborder le changement souhaité par le projet. Il doit s'approprier les artefacts très rapidement, et même parfois en dehors des heures normales de bureau. Tout comme le cadre intermédiaire, les conseillers se demandent quels changements pourront le mieux s'arrimer au projet. C'est donc en prenant connaissance des artefacts qu'ils tentent de visualiser ces changements et de les incorporer à la nouvelle situation.

[...] à chaque changement, on se demande par quoi on va commencer, comment on va s'adapter et quelles sont les meilleures solutions pour être toujours efficaces et productifs; c'est toujours les mêmes questions (CFP-18).

Plus la documentation du projet est précise quant aux changements à effectuer, plus il est facile pour le cadre intermédiaire et les conseillers d'imaginer clairement la transformation des anciennes façons de faire en nouvelles routines de travail. Cette visualisation peut générer du stress autant chez le cadre intermédiaire que chez les conseillers. Toutefois, le stress ne sera pas causé par les mêmes facteurs. Pour les conseillers, il peut être relié aux changements qu'ils auront à faire dans leurs routines de travail.

[...] quand tu n'es pas en maîtrise de tes outils, que tu dois quand même être professionnel et donner un service impeccable à tes membres, c'est le stress qui embarque (CFP-19).

Pour le cadre intermédiaire, le stress peut être relié au temps qu'il aura à investir dans la gestion de changement. Ce dernier tentera du mieux qu'il peut d'identifier les endroits dans le processus de mise en œuvre du projet où les conseillers pourraient démontrer des signes d'inquiétude ou de déstabilisation.

[...] si je viens d'insécuriser mes 15 conseillers et qu'ils passent tous une demi-heure, trois quarts d'heure dans mon bureau, ça, ce n'est pas écrit (GPL-3).

Quand les processus et les procédures ne sont pas suffisamment précis ou présents dans la documentation accompagnant le projet, et que le cadre intermédiaire n'a que de l'information de base, il a l'impression d'être laissé à lui-même. Il doit souvent faire preuve d'imagination et de créativité afin de mettre en place les conditions gagnantes d'apprentissage des nouvelles routines.

[...] des midis-conférences... les gens se présentaient de leur propre chef et je faisais une démonstration sur l'heure du dîner sur les écrans et je montrais comment aborder les nouveaux outils (GPL-11).

La recherche des bénéfices du projet, soit en temps récupéré ou pour la clientèle, doit être clairement indiquée dans la documentation du projet afin de favoriser la motivation du cadre intermédiaire et des conseillers.

[...] c'est plus facile quand on voit que ce sont des projets qui ont une plus-value, quand on sait qu'il va y avoir un effort pour apprivoiser le changement, quand on voit que c'est bénéfique pour nous, que c'est un « time-saver ». Je me plonge facilement dedans, j'ai besoin d'adhérer et d'y croire. Où j'ai plus de difficulté quand il y a des nouveaux projets, c'est quand je vois que ça n'apporte rien de plus ou que ça va avoir un impact d'adaptation sur mes clients (CFP-19).

[...] je ne suis pas quelqu'un qui va embarquer très facilement dans le changement, je veux voir la valeur ajoutée autant pour le client que pour le conseiller, comment je peux avoir de la difficulté à l'amener pour le conseiller, car avant tout je suis avec eux, il faut que ce soit mobilisant, motivant. Si ça leur prend plus de temps à le faire, il faut qu'il y ait un grand avantage pour le client (GPL-8).

Les processus et les procédures doivent être précis et complets pour répondre aux préoccupations du cadre intermédiaire et de ses conseillers. Toutefois, les artéfacts répondent rarement à l'ensemble de ces critères. Par voie de conséquence, le cadre intermédiaire pourrait être appelé à faire la présentation du projet à ses conseillers sans bien le comprendre ni être en mesure d'expliquer ce qu'il apportera concrètement comme changement. Notons également que la gestion de changement peut s'avérer singulièrement compliquée, car des conseillers relevant du même cadre intermédiaire peuvent être répartis dans plusieurs établissements reliés à la même succursale.

Les changements provoqués par la mise en œuvre d'un projet ne touchent pas nécessairement qu'une seule équipe. Ils peuvent affecter plusieurs équipes dans une même succursale, par exemple, si le projet exige des changements de tâches, de

documents ou d'outils ayant une portée transversale. Un projet peut donc poser des défis de coordination transversale substantiels.

[...] quand on fait une nouvelle implantation, on s'en va dans un sens, il faut s'arrimer comme comité de gestion pour dire sur quoi on met du pouce, on va s'entendre là-dessus (GPL-8).

En plus de jongler avec la gestion du changement, le cadre intermédiaire doit composer avec le temps. D'abord, le temps pour accomplir ses activités régulières de gestion, puis le temps qu'on lui octroie pour s'appropriier le projet avant de devoir le présenter aux conseillers. Ensuite, le temps que ses conseillers auront à leur tour pour s'appropriier le projet. Il y a également le temps d'appropriation des artéfacts autant de la part du cadre intermédiaire que de la part des conseillers.

Le temps prend une importance particulière pour chaque partie prenante entourant la mise en œuvre d'un projet. Le conseiller mise en œuvre est préoccupé par le respect à la fois du calendrier de déploiement et de la feuille de route de chaque projet. Le cadre intermédiaire veut s'assurer d'avoir suffisamment de temps pour bien comprendre le projet à mettre en œuvre, bien comprendre les changements à venir et définir les stratégies de gestion de changement. Pour les conseillers, ils réclament du temps pour bien comprendre ce que le projet changera concrètement dans leur quotidien, et bien saisir comment introduire les changements requis. Le temps à consacrer à la compréhension d'un projet joue également un rôle sur la motivation.

[...] quand je suis squeezé et pris dans le temps, quand ça va trop vite, ça fait l'effet inverse, je ne suis vraiment pas passionné, car je suis bousculé et ça va trop vite (GPL-11).

Alors que les conseillers et les cadres intermédiaires évoquent le temps, l'efficacité, l'efficience et la valeur ajoutée comme étant des facteurs influençant leur motivation à mettre en œuvre un projet, les conseillers mise en œuvre pensent plutôt que c'est le niveau de diplomation qui est à l'origine de la motivation à mettre en œuvre

un projet.

[...] les conseillers qui sont disposés face au changement, qui ont à cœur de se perfectionner. Il y a un désir d'apprendre qui fait qu'ils vont suivre des cours au cégep ou à l'université. Ils vont aller chercher des formations supplémentaires pour faire face aux défis que l'organisation met en place. Ceux-là ont une plus grande ouverture (CMEO-4).

En résumé, les résultats démontrent que l'étape de la compréhension du projet pour le cadre intermédiaire et pour les conseillers est de très courte durée. Aussi, la qualité et la pertinence des artéfacts soutenant la mise en œuvre d'un projet peuvent engendrer des préoccupations chez les cadres intermédiaires et les conseillers. Lorsqu'ils ont de la difficulté à bien saisir le projet et les changements requis, ils s'interrogent sur les efforts qu'ils devront consacrer pour rendre le projet opérationnel en opposition à l'atteinte des objectifs de vente. Finalement, lorsque le projet n'apporte pas d'économie en temps ou une valeur ajoutée pour le client, la mobilisation des conseillers et des cadres intermédiaires risque de faiblir.

#### **4.2.4. Étape 3 – La mise en pratique des routines - Transformation**

Une fois que l'étape de compréhension du projet est réalisée, c'est le moment d'enclencher l'étape de mise en œuvre du projet (figure 9). Cela veut dire commencer la mise en pratique des nouvelles façons de faire requises par le projet.

Pour expliquer l'étape de transformation des routines du projet, nous présenterons les différents points de vue du conseiller mise en œuvre, du cadre intermédiaire et du conseiller séparément.

Du point de vue du conseiller mise en œuvre, les artéfacts soutenant la mise en œuvre des projets favorisent l'appropriation des nouvelles façons de faire par le conseiller. Il croit que plus un apprenant expérimente rapidement une nouveauté, par exemple, un outil ou une application, plus il apprend facilement et rapidement. De son

point de vue, le processus d'appropriation des nouvelles façons de faire d'un conseiller est simple et rapide s'il regarde les vidéos formatives fournies et s'il met en pratique ce qu'elles suggèrent.

[...] concrètement, on vient démontrer avec nos nouvelles façons de faire comment ça fonctionne et on invite les conseillers à l'expérimenter rapidement. Ils assimilent une petite partie théorique, tout de suite après ils vont dans l'outil, ils peuvent le pratiquer et rapidement ils se l'approprient et fonctionnent avec la nouvelle façon de faire (CME0-4).

À cette étape, le rôle du conseiller mise en œuvre se limite à faire un constat de la situation avec le cadre intermédiaire sur l'avancement des étapes inscrites sur la feuille de route.

Tout comme le cadre intermédiaire, le conseiller mise en œuvre comprend que chaque mise en œuvre apporte un stress additionnel aux conseillers et que certains d'entre eux prennent la décision de quitter leur fonction ou de prendre leur retraite. Toutefois, ils estiment que si certains départs étaient prévus, par exemple, en ce qui concerne la retraite, mais que ces conseillers partent avant la date prévue à la retraite, alors les départs doivent être considérés tout simplement comme des départs précipités.

[...] c'est arrivé que quelques conseillers qui ont été ciblés, du jour au lendemain, alors qu'ils devaient prendre leur retraite dans deux ans, ont dit « regarde, je te donne ma démission demain matin, dans deux semaines je pars, c'est trop de changement pour moi, je ne suis pas capable de les assimiler, pression trop forte, ciao, bye, je m'en vais à la maison (CME0-4).

En résumé, le conseiller mise en œuvre est convaincu que le processus d'appropriation des nouvelles façons de faire proposé aux conseillers est performant et que si un conseiller décide de quitter ses fonctions à cette étape, alors cela devrait être considéré comme un départ qui serait de toute façon arrivé.

Du point de vue du cadre intermédiaire, l'étape de transformation des routines c'est-à-dire de la transformation des routines, est très exigeante tant pour les conseillers

que pour lui-même. Il précise qu'à cette étape, il lui est plus difficile de suivre la feuille de route, car les imprévus sont nombreux et le temps imparti pour l'intégration des nouvelles routines par les conseillers est généralement plus long que ce qui avait été prévu. Il souligne que la conciliation des opérations courantes avec la mise en œuvre d'un projet n'est pas de tout repos, autant pour lui que pour ses conseillers. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il y a plusieurs projets à mettre en œuvre en continu. Le secteur, générant un lot important de tâches cléricales et exigeant une qualité de service de haut niveau, comporte un niveau de difficulté élevé. Le cadre intermédiaire est bien conscient que l'application des changements requis par un projet dans ce contexte peut devenir laborieuse pour ses conseillers, et c'est pourquoi il n'hésitera pas à s'investir pour les soutenir. Il voudra lui aussi être en mesure de comprendre et d'intégrer les nouvelles façons de faire exigées par le projet.

[...] pour développer mon autonomie, il faut que je m'approprie l'outil, il faut que j'apprenne, que je comprenne, que j'appelle une ligne de support téléphonique pour me débarrasser parce que parfois la réponse ou le résultat ne sont pas ceux que j'attendais (GPL-15).

Toujours dans l'optique d'offrir un soutien optimal à ses conseillers, le cadre intermédiaire n'hésite pas à mettre en place différents moyens facilitant leur travail. À titre d'exemple, le parrainage est un concept où un conseiller soutient un autre conseiller dans son apprentissage, en présence ou non d'un client. Il y a aussi la personnalisation de la formation et de l'accompagnement qui fait partie des pratiques efficaces. Cela peut se traduire concrètement par de petites capsules visuelles. Si le cadre intermédiaire opte pour cette pratique, il devra en assumer la production. La mise en place de lignes de soutien est un autre moyen qui favorise l'apprentissage des conseillers. Si cette option est privilégiée, le cadre intermédiaire devra nommer une personne de sa succursale pour assumer ce rôle. Il peut également offrir un accompagnement individualisé aux conseillers. Plus les artéfacts soutenant la mise en œuvre d'un projet ne correspondent pas au besoin d'apprentissage des conseillers, plus le cadre intermédiaire pourrait opter pour des solutions de rechange comme celles évoquées précédemment.

L'arrivée d'un projet nécessite souvent des arrimages transversaux. Par exemple, un projet impliquant la mise en place d'une nouvelle application à l'usage des conseillers peut également impacter les façons de faire du personnel de soutien technique. Dans cet exemple où on retrouve une complexité de mise en œuvre, le cadre intermédiaire devra s'assurer d'épauler non seulement les conseillers, mais également tout le personnel de soutien technique.

[...] Toute la mécanique et l'organisation de travail étaient un enjeu vraiment impressionnant. Il a fallu travailler six mois non-stop pour arrimer un peu pour s'assurer de donner un service clientèle de base (GPL-15).

L'étape de transformation des routines est critique. En fait, c'est à cette étape que le cadre intermédiaire observe que les conseillers ont tendance, après quelque temps, à reprendre leurs anciennes façons de faire.

[...] une fois plongés dans le quotidien avec ce changement ou cette gestion de changement, ils se sont rendu compte que ce n'était pas facilement assimilable et que ça prendrait plusieurs semaines avant de développer une certaine aisance. Ça a bloqué et ils ont dit ça bloque, j'ai le goût de retourner à mes anciennes façons de faire (GPL-5).

En résumé, à l'étape de transformation des routines, le cadre intermédiaire met en place ce qu'il peut pour que le projet soit viable et fonctionnel au quotidien, tout en s'assurant que son équipe demeure motivée et performante pendant la période de transformation des routines.

Du point de vue du conseiller, lorsque vient le temps d'intégrer les nouvelles routines de travail exigées par un projet, il est parfois dans l'obligation d'interrompre certaines tâches pour en intégrer de nouvelles. Il estime que cette période de changement est éprouvante.

[...] je suis une fille anxieuse. La meilleure façon de gérer mon anxiété est que j'embarque, je me pète la gueule, j'en pleure, j'arrive chez nous je trouve ça dur (CFP-14).

Malgré les vidéos formatives qui se retrouvent parmi les artéfacts soutenant la mise en œuvre d'un projet, le conseiller trouve complexe le processus de transformation des routines de travail, surtout si les outils et les applications proposés ne répondent pas à ses attentes en matière d'efficacité et d'efficience.

[...] explique-moi ça, je m'excuse si je suis à bout de cette application, je ne comprends pas son utilité, elle est inefficace (CFP-18).

Il n'est pas rare de voir le conseiller pratiquer ses nouvelles routines de travail en présence de son client. Or, ce contexte d'apprentissage a des répercussions sur son niveau de stress, car il doit à la fois apprendre ses nouvelles routines tout en offrant un service professionnel de haut niveau et inspirer confiance à ses clients.

[...] on fait de la formation, mais là on est placé dans le rush de l'action avec les besoins pointus et les attentes des clients et tu n'as pas nécessairement l'expérience. Nos jeunes ont chaud en ostie! Je suis avec un conseiller qui fait une succession, ça fait trois fois que le client revient pour signer les papiers parce que ce n'est pas correct. Il n'est pas heureux là-dedans et ça ne fait pas un wow! avec son client. Est-ce qu'il a le goût de continuer de même longtemps? Je ne sais pas... Quand tu n'es pas en maîtrise de tes outils, que tu dois quand même être professionnel et donner un service impeccable à tes clients, c'est le stress qui embarque. Quand le stress est là, tu n'es peut-être pas sur la coche avec tes clients parce que tu es plus concentré à gérer tes outils, tes nouvelles applications et tes nouvelles façons de faire, ça génère un facteur de stress supplémentaire dont on n'a pas nécessairement besoin (CFP-19).

Modifier ses façons de travailler, même avec des processus et procédures très bien détaillés, demeure un enjeu de taille pour le conseiller. Rappelons-nous que le contexte dans lequel il travaille génère un lot important de tâches cléricales et exige une qualité de service de haut niveau avec un nombre important de clients à desservir. Pour le conseiller, le développement du savoir-être et du savoir-faire, lorsqu'il apprend une nouvelle méthode de travail, est tout aussi important l'un que l'autre.

Malheureusement, il constate que les artéfacts et les lignes de soutien mis à sa disposition par le siège social ne mettent l'accent que sur le savoir-faire.

[...] le support était technique. Je pitonne quoi et ça me donne quoi, mais dans la vraie vie c'est plutôt de savoir comment l'outil me sert pour ma prestation de services et ultimement, ce que j'ai à présenter au client, est-ce une stratégie adéquate pour lui et en quoi ça résulte (GPL-11).

Le développement du savoir-être en même temps que le savoir-faire prend toute son importance, car le conseiller doit régulièrement expérimenter les nouvelles façons de travailler en présence de ses clients. De facto, il s'attend à des outils fonctionnels et adaptés à son environnement de travail, de la documentation pertinente et facile à comprendre, et ce, autant pour le volet technique que relationnel. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas.

[...] souvent, les outils ne sont pas toujours sur la coche, parfois il faut les lancer quand même pour les améliorer, mais au bout de la ligne, c'est toujours nous, les conseillers, qui devons régler les problèmes avec les clients (CFP-19).

Malgré les irritations ressenties en situation de mise en œuvre d'un projet, le conseiller demeure conscient que certaines équipes sont capables de produire des outils performants et faciles d'utilisation.

[...] l'application c'est intuitif, tu n'as pas besoin d'une formation du matin au soir pour faire une demande (CFP-18).

La combinaison des opérations courantes avec la mise en œuvre de projets, l'atteinte des objectifs de vente et l'obtention d'un haut taux de satisfaction de la clientèle crée un environnement de performance au travail. Dans ce contexte, le conseiller réclame des artéfacts performants, faciles d'utilisation ainsi que des processus et des procédures efficaces qui lui font sauver du temps et améliorent la qualité de sa prestation de services.

[...] il y a cette pression de performance qui est là... ce que je veux dire par là est qu'il faut être performant malgré les changements, malgré les nouveaux outils et le fait qu'il manque de personnel. Nos clients n'ont pas à voir ça, mais toi, en tant que conseiller, tu dois gérer tout ça. Plus nos outils vont être performants quand ils arrivent ici, moins lourd ça va être pour nous autres (CFP-19).

Lorsque le conseiller persévère dans son apprentissage, il arrive souvent qu'il doive relire plusieurs fois la documentation ou visionner à nouveau une vidéo. Pour lui, l'étape de compréhension des routines de travail comme le commande le projet– et l'étape de transformation des routines sont intimement liées. Tout au long de l'étape de transformation des routines, le conseiller s'attend à ce que son cadre intermédiaire adopte une posture humaine, motivante, inspirante, empathique et impliquée.

[...] elle est tout le temps souriante. Elle a trois enfants, on s'entend qu'elle trime chez eux aussi, elle a une écoute extraordinaire, elle ne juge jamais. Si tu as de la peine, elle pourra même pleurer avec toi. Humain à ce point, ça vient me chercher. On nous demande d'être humain avec notre clientèle, mais nous aussi on a besoin de ça avec nos gestionnaires, car on est la clientèle de nos gestionnaires (CFP-14).

Toujours lors de l'étape de transformation des routines de travail, le conseiller s'attend d'être soutenu par son cadre intermédiaire, mais sans pour autant avoir le sentiment d'être pris par la main.

[...] elle nous laisse de l'autonomie. Je n'ai pas besoin de toujours me faire accompagner, je suis capable de faire mes affaires. Avec ma gestionnaire, on se rencontre à peu près une fois par mois, c'est assez... elle nous laisse aller. Elle nous apporte une façon de travailler positive et non négative (CFP-17).

En résumé, l'étape de transformation des routines marque la fin de la feuille de route. Cette étape démarre au moment où le conseiller expérimente de nouveaux processus et procédures de travail requis par le projet. Les résultats démontrent que cette étape est marquée d'un apprentissage substantiel et parfois pénible pour le conseiller. Ce dernier précise que les difficultés s'accroissent dans le processus d'apprentissage lorsque les outils et les applications proposés ne répondent pas à ses

attentes en matière d'efficacité et d'efficience. Le stress est omniprésent et certains conseillers quittent leur fonction. Le conseiller doit expérimenter ses nouvelles routines de travail en présence de ses clients tout en s'assurant d'atteindre à la fois ses objectifs de vente et un haut un standard d'expérience client sur lequel il est évalué.

#### **4.2.5. Étape 4 - La postimplantation du projet - Exécution**

Aux trois sections précédentes, nous avons expliqué comment s'opèrent les étapes de la réception du projet, de la compréhension du projet, et de la transformation des routines. La feuille de route étant complétée, le conseiller mise en œuvre dresse un compte rendu oral de fermeture de projet. Il rappelle au cadre intermédiaire qu'il doit continuer d'accompagner les conseillers qui n'ont pas encore atteint le point d'exécution du projet. Il répond aux questions du cadre intermédiaire et lui mentionne qu'il reviendra à 2 reprises dans les 12 mois suivants la date de fin de la feuille de route. Lors de ces deux rencontres, le conseiller mise en œuvre fait un constat de l'avancement du projet au directeur général de la succursale et à ses cadres intermédiaires au moyen d'un tableau de bord. Le constat comprend également un portrait de tous les projets mis en œuvre et n'ayant pas encore atteint le point d'exécution souhaité par chacun des projets. Le tableau de bord permet d'avoir une vision globale des projets de la succursale qui n'ont pas encore atteint le point d'exécution. Les dates de ces deux rencontres ne sont pas fixées à ce stade. L'évaluation de l'atteinte du point d'exécution souhaité par chacun des projets est effectuée de différentes façons, souvent au moyen de sondages menés auprès des conseillers.

Dès que le conseiller mise en œuvre se retire d'un projet, il se prépare à effectuer le lancement du prochain projet conformément au calendrier de déploiement. C'est donc au moment où le conseiller mise en œuvre termine son compte rendu de fermeture de projet avec le cadre intermédiaire que l'étape de postimplantation du projet (figure 9) démarre officiellement. Il s'agit de l'étape où le conseiller poursuit la mise en pratique de ses nouvelles façons de travailler jusqu'à ce qu'il atteigne le standard

rigoureux d'efficacité et d'efficience requis par le projet.

À l'étape de la postimplantation, le cadre intermédiaire doit continuer à soutenir les conseillers dans l'atteinte du point d'exécution des nouvelles routines de travail. À ce stade, il tient compte de leur capacité d'absorption à poursuivre l'intégration de leurs nouvelles routines, de l'ajout d'autres projets à mettre en œuvre, et du bon fonctionnement des opérations. Il doit jauger leur capacité quotidiennement afin de préserver leur santé. Il évalue leur capacité d'absorption en utilisant trois indicateurs, soit le taux de rétention des conseillers, leur motivation et leur taux d'absentéisme. Aucune formule mathématique n'est utilisée pour prendre en compte les trois indicateurs. De fait, le taux de rétention et le taux d'absentéisme sont des indicateurs qui sont calculés par la direction des ressources humaines de chaque succursale. En ce qui concerne la motivation, le cadre intermédiaire l'évalue de façon subjective. Il prend donc en considération ces trois indicateurs et réfléchit aux conséquences les plus lourdes à assumer entre la poursuite de l'intégration de nouvelles routines et l'ajout de projets à mettre en œuvre, et l'atteinte des objectifs de vente et l'obtention d'un haut taux de satisfaction de la clientèle. Il est important de préciser à ce stade que l'atteinte des objectifs de vente et de satisfaction de la clientèle est toutefois considérée comme prioritaire et incontournable par les succursales du réseau de distribution physique.

[...] on n'était pas obligés de travailler avec l'effet de débordement, j'avais déjà quelqu'un sur place que je gardais, j'avais ma qualité de service et les tâches annexes se faisaient aussi et on conservait nos employés mobilisés. Si j'avais fait des shifts coupés, j'en aurais perdu en cours de route, ça aurait été à recommencer. Il y a quand même un bon taux de roulement dans l'équipe, mais ça aurait été pire. Ça ne faisait pas de sens, mais je l'ai livré tel quel parce que c'était ce qu'on me demandait. Le projet avait été amorcé avant mon arrivée (GPL-11).

Il est rare que le cadre intermédiaire s'attende à ce que tous les conseillers atteignent le point d'exécution de tous les projets mis en œuvre. Il jugera d'un nombre acceptable de conseillers atteignant le point d'exécution des nouvelles routines de travail à une date prédéterminée. En fait, depuis que l'organisation privilégie la mise

en œuvre de projets en continu et en simultané, le cadre intermédiaire s'est résigné petit à petit à accepter que ses conseillers ne se retrouvent pas tous en plein contrôle des nouvelles routines de travail imposées par les projets.

[...] Nos gens ne peuvent pas être « top notch » en partant; donc il faudrait se laisser du temps pour s'arrimer (GPL-3).

Comme nous l'avons mentionné au début de cette section, le conseiller mise en œuvre organise vient présenter deux fois par an au directeur général de la succursale et à ses cadres intermédiaires, un tableau de bord incluant un portrait sur l'état d'avancement de tous les projets mis en œuvre et n'ayant pas encore atteint le point d'exécution souhaité. Étant lui aussi conscient qu'il est peu probable que tous les conseillers aient atteint les cibles d'exécution souhaitées pour chacun des projets, il préférera présenter le tableau de bord en mettant en relief les éléments sur lesquels le cadre intermédiaire doit accorder une priorité absolue avec ses conseillers. Dans cette perspective, le cadre intermédiaire attend avec impatience le tableau de bord et les commentaires, car ils lui servent de guide pour identifier quelles routines de travail doivent être privilégiées et intégrées au cours des prochains trimestres par ses conseillers. Il développe ensuite ses stratégies d'accompagnement à partir du tableau de bord.

[...] si ça ne progresse pas, si ça reste à 40 % des utilisateurs et qu'on n'est pas capables d'aller chercher le 80 %, pourquoi? Qu'est-ce qu'on coupe et modifie pour monter à 80 %? (GPL-10).

En fait, à la suite de la présentation du tableau de bord par le conseiller mise en œuvre, le cadre intermédiaire se donne un plan d'action qui tient compte des enjeux de vente, de la satisfaction de la clientèle, du nombre de projets en cours de mise en œuvre, et du nombre de projets à mettre en œuvre.

Comme le premier tableau de bord est produit six mois après la date du retrait du conseiller mise en œuvre, le suivi de l'intégration des routines se complique pour le

cadre intermédiaire, dans la mesure où il n'a généralement aucune donnée dans l'intervalle. N'ayant aucun indicateur de suivi d'intégration des nouvelles routines de travail par projet, il arrive qu'il perde de vue le projet à l'étape de la postimplantation. Lorsque le tableau de bord lui est remis, c'est à ce moment qu'il sait exactement quels projets n'ont pas atteint le point d'exécution souhaité.

[...] quand on a des statistiques après six mois d'utilisation, je me rends compte que j'ai 10 personnes dans l'organisation qui l'utilisent et les 50 autres ne l'ont jamais essayé. Donc on reprend et on refait des ateliers (GPL-1).

Aussi, bien qu'il soit mentionné dans la documentation que le conseiller mise en œuvre doit faire deux rencontres par année avec le cadre intermédiaire, et que l'objectif de celles-ci est d'analyser les résultats du tableau de bord, il est fréquent de voir qu'un seul suivi par année est réalisé. La disponibilité limitée du conseiller mise en œuvre et l'absence de données pour élaborer le tableau de bord en sont les deux principales raisons. Toutefois, lorsqu'il est possible de produire le tableau de bord, le cadre intermédiaire peut y avoir accès, et ce, même si le conseiller mise en œuvre ne peut organiser la rencontre. Dans ce cas, le cadre intermédiaire interprète les données et réalise tout de même un plan d'action pour atteindre le point d'exécution.

Au fil du temps, selon le conseiller mise en œuvre, les résultats démontrent que la majorité des conseillers réussissent à exécuter, avec un niveau de confort acceptable, leurs nouvelles routines de travail par projet. Le niveau de confort d'un conseiller avec une nouvelle routine est jugé suffisant lorsque sa prestation de services avec un client lui rapporte de bons résultats. Plus précisément, c'est en faisant l'observation d'entrevues de conseillers que le cadre intermédiaire juge le niveau de confort et d'aisance avec les nouvelles routines de travail requises par chaque projet. Par contre, l'évaluation du niveau de confort et d'aisance est subjective. Chaque cadre intermédiaire effectue son évaluation à sa façon et décide du niveau d'acceptabilité. Certains sont plus tolérants, d'autres moins. Lorsque la fréquence de pratique d'une nouvelle routine est insuffisante, le point d'exécution est difficilement atteignable. C'est donc en mettant en pratique les nouvelles routines que le conseiller évalue la

pertinence du projet.

[...] c'est surtout quand on est sur le terrain qu'on peut constater l'amélioration, si vraiment c'est une bonne amélioration ou pas (CFP-14).

La vitesse de succession de mise en œuvre des projets apporte également son lot de difficulté au conseiller pour atteindre le point d'exécution.

[...] le fait de ne pas être capable d'apprivoiser et d'être en contrôle de son travail. La vitesse à laquelle ça vire, tu n'as même pas fini de consolider tes acquis que ça change (CFP-19).

Même s'il doit travailler généralement dans un environnement de projets en continu et simultané, le conseiller fait preuve de persévérance et finit par s'habituer.

[...] avec le temps, on prend l'habitude de travailler comme ça, on n'a pas le choix, ça va être ça pour les prochaines années (CFP-12).

Les résultats nous indiquent que l'étape de la postimplantation du projet prévoit la présentation par le conseiller mise en œuvre d'un compte rendu oral de fermeture du projet au cadre intermédiaire. À cette étape, les conseillers continuent de pratiquer l'exécution du projet en poursuivant l'objectif d'atteindre un point d'exécution fluide des routines commandées par le projet. Lors de cette période, le conseiller mise en œuvre remet au cadre intermédiaire un tableau de bord qui lui indique le niveau de fluidité d'exécution du projet par conseiller.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats issus de notre collecte de données provenant d'entretiens et de la documentation fournie par l'entreprise. Les résultats attestent que tous les projets destinés au réseau de distribution physique sont inscrits dans un calendrier de déploiement, et que c'est à partir de ce calendrier que la direction Mise en œuvre analyse la capacité d'absorption des projets par ce réseau à partir de trois indicateurs, soit l'indicateur effort, l'indicateur collision et l'indicateur

chevauchement. C'est donc la capacité d'absorption des projets par succursale qui est calculée par l'organisation et non pas la capacité d'absorption individuelle. Les résultats des entretiens nous ont également permis d'établir que la mise en œuvre des projets se fait en quatre étapes (figure 9), soit la réception du projet, la compréhension du projet, la transformation des routines et la postimplantation du projet. À travers ces quatre étapes, les participants ont mentionné vivre des émotions contradictoires, parfois positives, parfois négatives. Le temps et le stress ont également été identifiés comme des facteurs pouvant avoir un impact sur l'effort, les actions et les résultats, et ce, autant pour le cadre intermédiaire que pour le conseiller. On parle ici du manque de temps qui parfois ne permet pas de bien comprendre le projet à mettre en œuvre, ou encore qui empêche de pratiquer suffisamment les nouvelles routines de travail requises par les projets. On relève également que le manque de temps ne favorise pas l'atteinte du point d'exécution fluide des nouvelles routines exigées par les projets.

Ces résultats ont guidé notre réflexion afin d'être en mesure de présenter au chapitre suivant notre interprétation de la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés et comment elle contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

Le chapitre 4 a mis en évidence que l'organisation étudiée évalue la capacité d'absorption des projets en s'appuyant sur ses propres indicateurs, sans tenir compte de la capacité d'absorption individuelle. Les résultats illustrent l'expérience des participants à différentes étapes du processus : de la réception du projet à sa compréhension, en passant par l'apprentissage et la mise en pratique des nouvelles routines exigées, jusqu'à leur exécution fluide. Tout au long de ce parcours, les participants ont souligné que le temps et le stress sont des facteurs susceptibles d'influencer leurs efforts, impactant ainsi le taux de réussite du projet. C'est donc à partir des résultats que cette discussion met en relief notre compréhension élargie de la capacité d'absorption individuelle. Cela se manifeste par la proposition d'un modèle de la capacité d'absorption individuelle, adapté du modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002).

Dans l'optique de bonifier cette proposition, nous avons poussé notre interprétation des résultats en tenant compte de l'aspect motivationnel que les participants ont partagé. C'est ainsi qu'une deuxième proposition du modèle de la capacité d'absorption intégrant un continuum de motivation a pu émerger.

#### **5.1. La capacité d'absorption individuelle**

Dans cette section, nous approfondissons notre compréhension de la capacité d'absorption individuelle en prenant en compte les expériences vécues par les participants et en ajustant le cadre conceptuel. L'objectif est d'élaborer un modèle contextualisé de cette capacité, spécifiquement adapté à la mise en œuvre du projet, une phase intégrante du cycle de vie d'un projet (Labrouche *et al.*, 2021).

Au cours de cette phase, les employés doivent parfois remettre en question certaines habitudes et adopter de nouveaux réflexes afin de garantir une adéquation avec les objectifs du projet. Cette transition entraîne une coexistence temporaire des routines existantes et des nouvelles pratiques, générant ainsi une période d'adaptation où les employés doivent jongler entre ces différents référentiels. Nous verrons également que l'introduction de nouvelles routines peut initialement ralentir les opérations en raison de la période d'apprentissage. Toutefois, avec le temps et la pratique, ces nouvelles routines s'intègrent progressivement et deviennent plus fluides dans leur exécution.

Dans cette section, nous analyserons ainsi le processus d'appropriation des nouvelles routines à travers la capacité d'absorption individuelle. Pour cela, nous rappellerons brièvement les principaux éléments de la revue littéraire présentée au chapitre 1, tout en interprétant les résultats liés aux quatre dimensions de la capacité d'absorption et aux mécanismes des routines, qui façonnent et reconfigurent dynamiquement le processus de la capacité d'absorption (Belmondo et Sargis, 2012 ; De Benedittis *et al.*, 2018 ; Di Stefano *et al.*, 2014 ; Dionysiou et Tsoukas, 2013 ; Feldman *et al.*, 2016).

### **5.1.1. Dimensions de la capacité d'absorption**

Comme mentionné dans la section consacrée au cadre théorique, la notion de capacité d'absorption des connaissances a été explorée par divers auteurs depuis les années 1990, avec Cohen et Levinthal (1990) en pionniers. Leur article fondateur a ouvert la voie aux recherches sur la capacité d'absorption dans le contexte de l'innovation organisationnelle. Ils l'ont définie à travers trois dimensions principales : l'acquisition, l'assimilation et l'exploitation de nouvelles connaissances. Ces travaux ont ensuite inspiré plusieurs chercheurs, notamment Zahra et George (2002), qui ont proposé une révision du modèle initial en ajoutant la dimension transformation, ce qui marquait leur modèle avec quatre dimensions distinctes. Au fil du temps les chercheurs s'entendent pour définir chacune des quatre dimensions comme suit : la dimension

acquisition est la capacité à identifier, valoriser et acquérir des connaissances critiques pour l'organisation; la dimension assimilation renvoie aux routines et processus permettant de comprendre, analyser et internaliser ces connaissances; la dimension transformation concerne le développement de routines facilitant le transfert et la combinaison des connaissances acquises avec celles déjà existantes, permettant leur adaptation et intégration; la dimension exploitation consiste à intégrer les connaissances transformées dans les opérations et routines de l'organisation, aboutissant à la création de nouvelles compétences et activités opérationnelles (Autio *et al.* (2000); Boynton *et al.* (1994); Cohen et Levinthal (1990); Davenport *et al.* (1998); DeNisi et Flores (2019); Giroud (2000); Grant, Spender, Mowery, *et al.* (1996); Hung-Yu (2022); Keller (1996); Kim (1998); Koubaa (2014); Lahti et Beyerlein (2000); Lane et Lubatkin (1998); Liao *et al.* (2007); Nekka et Aribi (2017); Noblet et Simon (2010); Salk et Brannen (2000); Slama et Ammar (2018); Soo (2018); Stock *et al.* (2001); Szulanski (2000); Tian et Soo (2018); Todorova et Durisin (2007); Van Wijk *et al.* (2001); Versiani *et al.* (2021); Zahra et George (2002); Zahra *et al.* (2018)). En intégrant la dimension de transformation, Zahra et George (2002) ont également différencié la capacité d'absorption potentielle, qui comprend les dimensions d'acquisition et d'assimilation, de la capacité d'absorption réalisée qui inclut les dimensions de transformation et d'exploitation. Plus précisément, le potentiel fait référence à la capacité à acquérir et assimiler des connaissances et le réalisé réfère à l'application effective de ces connaissances une fois qu'elles ont été acquises et assimilées. Pour Zahra et George (2002), ces deux capacités assument des rôles distincts, mais complémentaires, car il est possible d'acquérir et d'assimiler des connaissances sans avoir la capacité de les transformer et de les exploiter. En contrepartie, il est impossible d'exploiter des connaissances sans les acquérir préalablement, car toute exploitation du savoir repose sur une phase d'apprentissage et ce qu'elle soit consciente (études, lectures, expériences) ou inconsciente (observation, imitation). Par ailleurs, leur modèle introduit la notion de routines dynamiques, définissant la capacité d'absorption comme un ensemble de processus dynamiques permettant d'acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances.

Analysons à présent chacune des dimensions et des capacités, ainsi que la notion de routines, en intégrant les expériences vécues par les participants.

### **5.1.2. Dimension acquisition**

La dimension acquisition de la capacité d'absorption individuelle désigne la capacité d'un individu à acquérir un projet et ses artefacts. Elle représente la première étape du processus d'absorption des connaissances et joue un rôle déterminant dans la qualité de l'assimilation et de l'application des nouvelles pratiques. Cette dimension est abordée dans la section des résultats. La manière dont un projet et ses artefacts sont reçus peut influencer le processus d'absorption des connaissances, en particulier dans la dimension acquisition, en raison de l'impact de la charge cognitive (Sweller, 1988). Pour mieux comprendre ce phénomène, il est nécessaire de clarifier les notions d'artefacts et de charge cognitive.

D'une part, les artefacts désignent les outils et supports conçus pour structurer et faciliter le processus cognitif des employés, tels que les tutoriels, les feuilles de route, les processus de travail et les procédures (Nemeth *et al.*, 2004 ; Norman, 2020). Ils jouent un rôle clé dans l'apprentissage et l'intégration de nouvelles routines (Pentland et Feldman, 2005 ; Orlikowski, 1992).

D'autre part, la charge cognitive fait référence à l'utilisation normale des ressources mentales pour traiter une tâche (Cezar et Maçada, 2023; Chanquoy *et al.*, 2007; Kalyuga *et al.*, 2003; Kirschner, 2002; John Sweller, 1988; John Sweller *et al.*, 2019; van Merriënboer et Sweller, 2005). La surcharge cognitive se produit lorsque la charge cognitive dépasse la capacité de traitement de la mémoire de travail et cela entraîne une baisse des performances, une fatigue mentale et des difficultés d'apprentissage ou de prise de décision (John Sweller, 1988; John Sweller *et al.*, 2019).

La charge cognitive peut se manifester avant même que l'employé ne prenne connaissance du projet et des artefacts. Par exemple, si un individu a déjà vécu des

expériences de projets mal gérés avant même l'arrivée d'un nouveau projet, il peut anticiper une situation stressante avant même d'analyser le projet (Lazarus, 1991; Rian et Disman, 2023). Cette réaction est provoquée par des expériences passées négatives, qui influencent la perception du projet et génèrent du stress. La charge cognitive découle ainsi de la manière dont une tâche est perçue, plutôt que de sa complexité réelle.

De même, si un projet est présenté comme crucial, urgent ou accompagné d'attentes élevées, il peut entraîner une charge cognitive, même si l'individu n'a pas encore examiné les détails (Jaeggi *et al.*, 2007). La pression ressentie provient de la manière dont le projet est introduit.

Enfin, si un individu ressent de l'insécurité quant à ses compétences, ou s'il est déjà fatigué, stressé ou mentalement saturé au moment où le projet est présenté, il peut également être sujet à une surcharge cognitive (Cezar et Maçada, 2023). Cette surcharge résulte du fait que son esprit est constamment sollicité, ce qui nuit à sa capacité de se concentrer et de prendre des décisions efficacement.

En revanche, dans un contexte de travail où les routines professionnelles sont bien établies, l'individu peut accomplir ses tâches de manière fluide et sans effort mental excessif. Bien qu'elles soient généralement bien définies, elles conservent une certaine flexibilité, lui offrant la possibilité de les ajuster en fonction de ses besoins et priorités du moment (Feldman, 2003). Par exemple, dans une démarche d'optimisation de sa performance, un employé peut adapter ses pratiques en ajustant ses routines. Cet aspect illustre le caractère évolutif des routines (Feldman *et al.*, 2016).

Imaginons qu'un individu soit en train d'ajuster ses routines de travail et remarque une amélioration dans ses performances. Cependant, lorsqu'on lui confie un nouveau projet avec ses exigences spécifiques, il se rend compte qu'il devra intégrer ces nouvelles contraintes tout en conciliant les habitudes de travail qu'il cherche à faire évoluer. Ce processus peut générer une charge cognitive additionnelle, car il anticipe

que ces ajustements pourraient perturber ses performances actuelles et affecter son efficacité.

Cet enjeu touche également l'organisation étudiée. En effet, alors que les conseillers sont en pleine révision de leurs routines de travail dans le but d'améliorer leur performance, leur cadre intermédiaire leur confie la mise en œuvre d'un ou plusieurs projets. Les conseillers anticipent alors que ces nouvelles responsabilités pourraient perturber leurs habitudes et nuire à leur efficacité.

Le temps joue également un rôle crucial dans la charge cognitive (Barrouillet *et al.*, 2007; Sweller, 1988). En effet, dans la dimension acquisition de la capacité d'absorption, le simple fait d'anticiper un manque de temps peut engendrer une charge cognitive en raison de son effet anxiogène. Par exemple, un individu peut redouter de ne pas disposer d'assez de temps pour assimiler les nouvelles informations liées au projet ou craindre de devoir les intégrer trop rapidement. Cette inquiétude peut également être amplifiée par la peur de ne pas pouvoir mener à bien ses tâches en cours.

[...] chaque fois qu'on ajoute une tâche qui prend du temps dans un contexte de réalité d'employés, c'est sûr que ça génère des émotions donc tout changement majeur où je change la tâche de la personne a un impact... (GPL-1)

[...] si tu n'as pas ce temps pour gérer le changement comme il faut, faire les rencontres et les écouter -parce que c'est un changement, il y en a qui ont peur, il y a toutes sortes de raisons. Certains ont peur pour leur job, d'autres de ne pas être compétents dans ce nouveau changement. Pour certains, ça leur annonce que leur emploi évolue et que ça ne les tente plus tant que ça... (GPL2)

En somme, l'arrivée d'un projet et ses artéfacts est une charge cognitive en soi. Par ailleurs, le temps joue un rôle clé dès la phase d'acquisition, car il peut constituer une source de stress et impacter directement la gestion de la charge cognitive. Un délai trop court pour réaliser la mise en œuvre d'un projet, ou même la simple perception

qu'il est insuffisant peut entraver l'apprentissage, engendrer une surcharge cognitive et retarder la mise en œuvre efficace du projet.

Ce processus d'acquisition, influencé par des contraintes de temps et d'effort cognitif, est particulièrement important dans les phases suivantes. En effet, nous pointerons les effets de l'intégration des nouvelles routines exigées par le projet sur celles déjà en place, y compris celles en cours d'évolution. Nous examinerons également la charge cognitive mobilisée à travers les trois autres dimensions de la capacité d'absorption : assimilation, transformation et exécution.

### **5.1.3. Dimension assimilation**

La dimension assimilation de la capacité d'absorption individuelle, dans la mise en œuvre d'un projet, correspond à la capacité d'un individu à comprendre, intégrer et interpréter les nouvelles routines exigées par le projet. Elle représente la deuxième étape du processus d'absorption des connaissances, où l'individu doit non seulement comprendre ces nouvelles routines, mais aussi les contextualiser au sein de ses routines préexistantes. Cette dimension a par ailleurs été explorée dans la section des résultats.

Ce processus d'assimilation trouve un éclairage théorique dans les travaux de Piaget (1968), qui explique que l'assimilation se produit lorsque les nouvelles connaissances viennent s'intégrer aux schémas mentaux préexistants. Dans la mise en œuvre d'un projet, l'assimilation des nouvelles routines peut se faire de manière fluide lorsque celles-ci correspondent aux connaissances antérieures.

Dans cette perspective, le projet et ses artefacts jouent un rôle fondamental dans le processus d'absorption des connaissances, particulièrement au niveau de l'assimilation. En effet, la prise de connaissance des artefacts s'accompagne d'une charge cognitive significative, qui peut à la fois faciliter ou freiner l'intégration de nouvelles informations (Sweller, 1988). C'est dans cette dimension que la charge

cognitive provoquée par l'assimilation du projet et de ses artéfacts entre en jeu et qu'elle devient un facteur déterminant si cette charge est trop élevée (Tricot, 1998).

Ainsi, la charge cognitive associée à l'assimilation représente l'effort mental requis pour traiter et intégrer de nouvelles informations dans un système cognitif déjà existant (Chen *et al.*, 2018). Ce processus est influencé par plusieurs facteurs, tels que la complexité de l'information, l'expérience préalable de l'apprenant et la qualité des artéfacts du projet. Ces facteurs déterminent la charge cognitive perçue : plus l'information est complexe ou éloignée des connaissances antérieures, plus la charge cognitive est élevée. Toutefois, une base de connaissances solide permet de réduire cette charge et de rendre l'assimilation plus fluide.

Par ailleurs, certains outils cognitifs, comme des modèles mentaux ou des technologies pédagogiques adaptées, peuvent jouer un rôle important en réduisant cette charge cognitive et en facilitant ainsi une assimilation plus efficace. Toutefois, ce processus d'assimilation ne peut se faire instantanément. Il nécessite du temps, de la réflexion et une réorganisation des informations absorbées. Si la charge cognitive devient trop lourde, elle peut ralentir l'adoption des nouvelles connaissances, freinant ainsi l'efficacité du processus d'apprentissage (La Torre, S., 2022).

Cette dynamique d'assimilation est bien illustrée dans l'organisation à l'étude, où le cadre intermédiaire et les conseillers s'engagent dans un processus d'appropriation. Ce processus se déroule au niveau de la compréhension du projet. Au fur et à mesure de leur appropriation, ces apprenants explorent le contenu du projet et de ses artéfacts, cherchant à comprendre les enjeux et à identifier la meilleure manière d'aborder le changement prévu. Ce processus d'appropriation, tout en étant influencé par la charge cognitive, est un moment clé de leur intégration des nouvelles connaissances.

[...] maîtriser la matière pour qu'elle devienne fluide dans notre tête, dans l'application qu'on en fait et qu'on ait eu le temps sans perdre nos réflexes de vendeurs, car notre rôle premier est d'être vendeur... (CFP-5)

[...] dans la majorité des cas, l'élément qui va faire la différence, c'est le temps consacré à intégrer la nouvelle information et le nombre de nouvelles informations qui rentrent en même temps, car ça peut avoir tendance à se mélanger comme dans un mélangeur... (GPL-2)

[...] quand tu veux le faire comme il faut, il faut que tu prennes du temps avec tes différents groupes d'employés et tu ne peux pas faire ça à 90 dans une salle, donc c'est plusieurs rencontres... (GPL-3)

[...] où j'ai plus de la difficulté quand il y a des nouveaux projets, c'est quand je vois que ça n'apporte rien de plus ou que ça va avoir un impact d'adaptation sur mes clients... (CFP-19)

Tout au long de leur appropriation, ils tenteront de visualiser les routines souhaitées par le projet. Leur compréhension et leur interprétation leur permettront d'identifier la finalité de l'exécution des routines que nous appellerons le point B. La visualisation du point B leur permettra de mieux saisir les changements à apporter aux routines actuelles. Cette étape permettra également d'estimer les impacts, dont ceux pour eux-mêmes, pour les collègues, pour les clients, etc. En plus, le cadre intermédiaire analysera et préparera les changements avec ses conseillers.

Enfin, chaque individu, qu'il soit cadre intermédiaire ou conseiller, a à combiner ses connaissances préexistantes avec les nouvelles informations pour comprendre et appliquer les changements exigés par le projet. Cette capacité d'adaptation à la charge cognitive est essentielle pour réussir à intégrer les nouvelles pratiques et routines, et elle est au cœur du processus d'assimilation. Il est ainsi clair que la dimension assimilation est marquée par une charge cognitive, nécessitant une gestion adéquate pour éviter une surcharge cognitive qui pourrait ralentir l'apprentissage et l'adoption des nouvelles pratiques (Soo, 2018; Sweller, 1988; Cezar et Maçada, 2023).

Dans la dimension assimilation, il est aussi possible (comme à l'étape précédente), qu'une surcharge cognitive se manifeste si l'individu anticipe des difficultés à appliquer les nouvelles routines que le projet exige. Par exemple, s'il a déjà vécu des expériences stressantes de mise en œuvre concrète de projets, ces dernières pourraient lui générer du stress qui en fait découlerait de la manière dont il perçoit la transformation de ses routines plutôt que sa complexité réelle (Lazarus, 1991; Rian et Disman, 2023).

En somme, Piaget (1968) définit l'assimilation comme l'intégration de nouvelles informations dans des structures cognitives existantes. Ce processus est lié à la gestion de la charge cognitive, qui peut influencer l'efficacité de l'intégration des connaissances (Sweller, 1988). L'assimilation, en raison de la charge cognitive, peut être facilitée ou freinée par la complexité des informations à assimiler, comme l'indiquent Tricot (1998) et Chen *et al.* (2018). Les projets et leurs artefacts jouent un rôle majeur dans ce processus, en affectant directement la charge cognitive. Si l'information est trop complexe ou mal présentée, l'apprentissage est ralenti, ce qui est clairement illustré par les témoignages des cadres intermédiaires et des conseillers participant à cette étude. La difficulté d'assimilation est exacerbée lorsque les informations sont nouvelles ou éloignées des connaissances existantes, ce qui exige des efforts cognitifs pour une meilleure intégration (Soo, 2018; Cezar et Maçada, 2023). En conséquence, l'adaptation à ces nouvelles informations varie selon les individus, selon leurs expériences passées et la manière dont les artefacts sont perçus et interprétés (Orlikowski, 2002).

Pour terminer, la compréhension du projet représente une étape cruciale dans le processus d'appropriation des connaissances pour les cadres intermédiaires et les conseillers. L'analyse des artefacts et la visualisation des nouvelles routines permettent à ces acteurs d'intégrer progressivement les changements, tout en anticipant leurs impacts sur leur travail et leurs interactions avec les clients. Ce processus d'assimilation, tel qu'expliqué par Piaget (1968), fait appel à des schémas cognitifs préexistants, mais varie en fonction de la clarté des informations et du temps consacré

à leur intégration. Lorsque l'assimilation ne suffit pas, une phase d'accommodation devient nécessaire, impliquant une restructuration cognitive. Plus précisément cela signifie que si les informations nouvelles ne peuvent pas être comprises avec les schémas mentaux actuels (l'assimilation), l'individu doit réorganiser ou modifier sa façon de penser (accommodation) pour intégrer ces informations. Cette restructuration cognitive fait référence à la modification ou à l'ajustement des schémas mentaux afin de mieux comprendre et s'adapter aux nouvelles expériences. Ainsi, la réussite de cette étape dépend de la disponibilité de ressources adaptées, de la flexibilité d'interprétation et du temps accordé pour assimiler pleinement les nouvelles routines générées par le projet. Une gestion efficace de la charge cognitive et le temps alloué à la réflexion et à l'intégration des connaissances sont des éléments essentiels pour garantir une appropriation réussie.

#### **5.1.4. Dimension transformation**

La dimension transformation de la capacité d'absorption individuelle fait référence à la capacité d'un individu à mettre en pratique les connaissances assimilées reliées aux nouvelles routines que le projet exige. Elle représente la troisième étape du processus d'absorption des connaissances. Cette étape est essentielle, car elle permet de convertir les savoirs théoriques en actions concrètes, faisant ainsi passer le projet de la théorie à la réalité.

Le processus de transformation des nouvelles routines est fortement influencé par la charge cognitive, qui représente la quantité d'effort mental nécessaire pour traiter l'information et accomplir concrètement les tâches associées (Chanquoy *et al.*, 2007; M. Cohen, D. et Bacdayan, 1994; M. D. Cohen, 1991; Tricot, 1998). En effet, la transformation de nouvelles routines ou l'ajustement des pratiques existantes peut être particulièrement exigeant sur le plan cognitif, surtout lorsque ces routines sont complexes ou contiennent des informations nouvelles. La charge cognitive peut cependant être réduite à cette étape si les routines ont été conçues de manière structurée, bien documentée et adaptée à l'expérience des apprenants (Chen *et al.*, 2018; J.

Sweller, 1994; John Sweller, van Merriënboer, *et al.*, 2019). En revanche, si les tâches et les routines sont mal définies ou trop complexes, cela peut entraîner une surcharge cognitive, freinant ainsi le processus d'apprentissage, dans la transformation des routines, présent dans cette dimension. Il devient donc essentiel de concevoir les routines de manière à réduire cette charge cognitive, en facilitant l'intégration progressive des pratiques.

La charge cognitive varie également selon la manière dont les individus appliquent les connaissances qu'ils ont déjà acquises. Plusieurs facteurs influencent cette charge, notamment la nature de la tâche, l'expérience préalable des individus et la complexité de sa mise en œuvre (John Sweller *et al.*, 2019). Par exemple, lorsqu'une personne applique des connaissances dans un contexte familier, la charge cognitive est généralement plus faible. Cependant, lorsque la tâche implique de nouvelles informations ou des situations inconnues, l'individu doit mobiliser davantage de ressources pour ajuster ses connaissances au contexte spécifique. Avec la répétition de la tâche, celle-ci devient plus automatique et nécessite moins de ressources cognitives. Cependant, si les connaissances ont précédemment été mal ou insuffisamment intégrées, l'individu devra restructurer ses schémas cognitifs, ce qui accroît la charge cognitive. Dans des situations plus complexes, où des éléments imprévus surviennent, par exemple un problème avec les outils de travail, la charge cognitive peut augmenter temporairement, nécessitant un ajustement des connaissances et des stratégies pour faire face à ces nouveaux défis. Cela montre l'importance d'accompagner l'apprentissage présent dans la transformation des routines avec des stratégies visant à gérer cette charge cognitive, telles que la simplification des informations, l'utilisation de la rétroaction, ou encore la division des tâches en sous-objectifs.

Parallèlement, le changement que nécessite la transformation des routines de travail reliées à projet est souvent accompagné d'une charge émotionnelle. Ce changement n'affecte pas seulement les processus et les tâches, mais engage également les émotions des individus, notamment en raison des implications psychologiques du processus de transformation qui s'opère (Johnson, 2016). Les émotions négatives telles

que l'incertitude, le stress et l'anxiété ne sont pas liées ici à une anticipation, mais à la réalité vécue et peuvent émerger face aux modifications en cours des routines de travail (Remoussenard et Ansiau, 2013; Zid, 2006). La manière dont ces émotions sont gérées est donc cruciale pour déterminer le succès ou l'échec de l'adoption des nouvelles routines. Le soutien moral et la prise en compte des aspects émotionnels peuvent faciliter la transition et rendre l'adoption des nouvelles pratiques plus fluide et plus rapide (Petit, 2021).

Dans un contexte de projet, ces dynamiques sont mises en lumière lors de la mise en œuvre de nouvelles routines. Les résultats indiquent que lors de cette phase, les conseillers apprennent et pratiquent leurs nouvelles routines de travail imposées par le projet. Parallèlement, le cadre intermédiaire joue un rôle clé en soutenant l'apprentissage du conseiller, en l'encourageant et en le guidant tout au long de ce processus. Ce soutien contribue non seulement à faciliter l'acquisition des nouvelles compétences, mais aussi à réduire l'impact de la charge émotionnelle liée au changement. Ainsi, l'intégration réussie de nouvelles routines ne dépend pas uniquement de la charge cognitive, mais aussi de la gestion des émotions et du soutien apporté durant cette période de transition.

[...] Pour certains projets qu'on a mis en place, tranquillement, à force de faire retours et suivis, on voit que les gens sont à peu près tous au même niveau, mais ça prend du temps. ... (GPL-1)

Dans la dimension de la transformation des routines, l'apprenant s'exerce activement à appliquer les nouvelles pratiques imposées par le projet dans son travail quotidien. Ce processus d'apprentissage est crucial pour l'adoption de ces nouvelles routines, car il ne se limite pas à une simple application mécanique, mais nécessite un investissement cognitif et émotionnel important (Deng *et al.*, 2008). Les conseillers, par exemple, doivent non seulement maîtriser les nouveaux outils et processus, mais également être capables d'expliquer ces nouvelles pratiques à leurs collègues, ce qui implique un apprentissage en profondeur pour être perçu comme compétent.

L'engagement dans cette démarche d'apprentissage est essentiel pour renforcer leur expertise et leur confiance dans la gestion des nouvelles routines.

[...] si je veux être sur la coche, ce n'est pas tout de plugger la maudite caméra, il faut que je sache comment ça marche, s'il y a un bug, non monsieur, faites telle ou telle affaire ça va marcher, allez downloader l'application, je veux être capable de lui expliquer. Quand il va me poser la question, je veux être capable de lui répondre, qu'il ne dise pas « elle n'est pas capable de gérer les affaires virtuelles, elle se prend pour une jeune ». Même les plus jeunes doivent l'appivoiser, ce n'est pas dur, mais il faut se donner le temps de le faire... (CFP-19)

En effet, l'apprentissage de ces nouvelles routines ne se fait pas instantanément, mais s'effectue progressivement à travers des essais et des ajustements continus. À mesure que le conseiller met en pratique les nouvelles routines, il transforme peu à peu ses anciennes pratiques en nouvelles habitudes intégrées (Gitchenko *et al.*, 2014). Ce processus d'intégration se fait au fur et à mesure qu'il intègre dans l'action les différentes procédures et processus liés à ces nouvelles pratiques (Zollo et Winter, 2002). La répétition de ces tâches et l'amélioration continue de ses compétences permettent au conseiller d'exécuter progressivement les nouvelles routines de manière plus fluide et efficace (Reynaud, 1998). Ce phénomène d'apprentissage par la pratique est au cœur du processus de transformation, où le facteur temps devient essentiel pour l'apprenant, permettant une maîtrise plus complète et performante des nouvelles tâches.

Cette transformation s'accompagne d'une période d'adaptation, où les conseillers doivent appivoiser les nouvelles pratiques pour atteindre un niveau optimal de performance. Ce temps d'adaptation est une période de transformation nécessaire, où les conseillers, tout en se conformant aux nouvelles exigences, doivent également s'approprier les nouvelles routines à leur manière.

[...] c'est juste le temps d'appivoiser ça pour être bon, performant et donner une bonne prestation de services et d'avoir l'air intelligent comme conseiller et que ça fasse wow! (CFP-4)

Bien que les conseillers suivent les procédures établies au départ, chaque individu interprète ces routines en fonction de son propre contexte et de sa compréhension personnelle, créant ainsi une diversité dans l'application de ces pratiques (Feldman et Pentland, 2008; Pentland et Feldman, 2007). Cette variabilité dans l'application des routines reflète l'aspect dynamique et adaptable des pratiques professionnelles. Au début de la transformation de leurs routines, ils sont plus enclins à suivre rigoureusement les processus, et les procédures accordant ainsi une attention particulière à l'aspect ostensif des routines (Pentland et Feldman, 2005, 2007). Toutefois, au fur et à mesure qu'ils s'exercent, ils ajustent leurs comportements pour répondre aux exigences de leur environnement (Essn, 2008; Feldman, 2003). Au fil du temps, ces ajustements deviennent plus automatiques et permettent une meilleure intégration des nouvelles pratiques dans le quotidien professionnel.

[...] au début c'était plus complexe et avec le temps on prend l'habitude de travailler comme ça, on n'a pas le choix, ça va être ça pour les prochaines années... (CFP-18)

Cependant, le processus de transformation des routines ne se fait pas sans difficulté. Le dynamisme des routines, tel qu'introduit par Zahra et George (2002), est fondé sur un ajustement continu entre la dimension formelle des routines (ostensive) et leur exécution pratique (performative). Ce dynamisme endogène des routines illustre la manière dont les pratiques évoluent au fur et à mesure de leur mise en œuvre, influencées par les ajustements et les révisions apportés par les individus qui les appliquent (Feldman, 2003). Ces ajustements, parfois effectués à la hâte en raison de l'imprévisibilité de certaines situations, témoignent de la nécessité de maintenir un processus d'amélioration continue, même face à des outils et des procédures parfois incomplets ou mal définis (Biesenthal *et al.*, 2018; Feldman et Pentland, 2008).

[...] on va nous envoyer des nouveaux outils ou des nouvelles procédures qui ne sont pas tout à fait au point, on va devoir mettre la main à la pâte pour l'améliorer... souvent les outils ne sont pas toujours sur la coche, parfois il faut les lancer quand même pour les améliorer... (CFP-19)

En effet, l'exécution de nouvelles routines peut parfois être laborieuse, car elle nécessite de concilier les dimensions ostensives et performatives de ces pratiques avec celles des routines déjà existantes (Feldman, 2021). Cette période d'apprentissage, caractérisée par des essais et erreurs, devient cruciale pour l'intégration des nouvelles pratiques. Les conseillers, en ajustant continuellement leur comportement et leurs actions, participent activement à ce processus d'amélioration. Cependant, comme le soulignent Pentland et Feldman (2005), cette période d'apprentissage peut ralentir temporairement les opérations, car les conseillers doivent s'adapter aux nouvelles exigences, avec parfois une performance réduite jusqu'à ce que les nouvelles pratiques deviennent pleinement efficaces. Cette phase d'adaptation et de réajustement des routines, bien qu'initialement contraignante, est essentielle pour leur adoption réussie à long terme. Comme Feldman (2021) le mentionne, l'expérience fournit une meilleure compréhension de la routine et du contexte, et une plus grande capacité à s'adapter dans les situations qui offrent le temps de le faire, mais encore faut-il avoir le temps de s'exercer.

[...] il faut se donner le temps d'appriivoiser tout ça, mais souvent on n'a pas nécessairement le temps. Quand tu n'es pas en maîtrise de tes outils, que tu dois quand même être professionnel et donner un service impeccable à tes clients, c'est le stress qui embarque. Quand le stress est là, tu n'es peut-être pas sur la coche avec tes clients parce que tu es plus concentrée à gérer tes outils, tes nouvelles applications et tes nouvelles façons de faire...(CFP-4)

[...] quand il y a une nouvelle affaire qui arrive, que c'est complexe, qu'on n'a pas le temps d'appriivoiser les nouveaux outils et qu'on est tout de suite mis à traiter l'application, le nouveau projet, qu'il y a déjà quelqu'un dans le bureau et que tu es plus en mode appriivoiser l'outil qu'en prestation de service. Quand ça affecte la qualité de mes clients, ça vient créer un facteur irritant pour ma part...(CFP-4)

La recherche sur la dynamique des routines a non seulement mis en évidence l'importance du temps dans l'apprentissage de nouvelles pratiques, mais a également montré que les émotions jouent un rôle crucial dans la transformation des routines. En effet, plusieurs études ont révélé qu'une large gamme d'émotions, aussi bien agréables

que désagréables, se déclenche lors de la transformation des routines professionnelles (Feldman, 2000; Grodal *et al.*, 2015; Howard-Grenville, 2005). Bien que les liens entre émotions et dynamique des routines restent encore peu explorés, certaines recherches suggèrent que le soutien émotionnel reçu pendant le processus d'apprentissage facilite l'intégration des nouvelles pratiques (Grodal *et al.*, 2015).

[...] On a des êtres humains qui nous accompagnent donc ça enlève un peu de stress. Ils voient qu'on fait tout notre possible dans tout ça. Je pense que c'est aidant... (CFP-4)

D'autres études récentes ont approfondi l'idée que les artéfacts utilisés dans la transformation d'une nouvelle routine sont étroitement liés à l'aspect émotionnel de l'apprenant (Feldman, 2021). En effet, dans la dimension transformation, l'apprenant interagit non seulement avec des outils et des systèmes, mais également avec d'autres personnes et événements qui peuvent générer des réactions émotionnelles diverses. Ces émotions peuvent varier, allant de la frustration à la fierté, et chacune d'elles a des conséquences sur les comportements adoptés pendant l'apprentissage (Weiss et Cropanzano, 1996).

[...] si vous me demandez depuis les deux dernières années, c'est vraiment excessivement essoufflant. Quand tu aimes avoir un suivi, un travail bien fait, que tes documents soient bien complétés, j'ai l'impression que tout est beaucoup envoyé dans notre cour. Il faut vraiment surveiller ce que tous les gens font, car avant on pouvait se fier, mais là on dirait qu'on ne peut plus se fier à quelqu'un, car il y a une déresponsabilisation... (CFP-1)

Cette frustration découle souvent des interprétations variées de ce que devrait être la routine à apprendre, ce qui peut compliquer le processus d'adoption et ralentir l'intégration des nouvelles pratiques (Deken *et al.*, 2016).

Cependant, les émotions ne sont pas toujours négatives. Les émotions agréables, telles que la satisfaction et la fierté, jouent également un rôle important en encourageant l'engagement et la motivation à apprendre.

[...] avec la signature électronique ce n'est pas pareil, c'est un formulaire, on le signe, on le soumet au client, il ouvre le formulaire et le signe, *that's it*. On est certain d'avoir le formulaire conforme, la signature du client au bon moment. En plus, c'est plus rapide !... c'est quand même un beau changement, efficace et c'est bon pour la productivité aussi. Ça nous sauve beaucoup de temps...(CFP-2)

[...] c'est plus facile quand on voit que ce sont des projets qui ont une plus-value, quand on sait qu'il va y avoir un effort pour apprivoiser le changement, quand on voit que c'est bénéfique pour nous, que c'est un time-saver...(CFP-4)

Les émotions positives jouent un rôle important dans l'adoption des nouvelles routines, car elles augmentent la motivation et l'attention des individus, facilitant ainsi leur engagement dans le processus d'apprentissage (Manstead *et al.*, 2004). Ces émotions agréables peuvent aider les apprenants à surmonter les difficultés initiales et à persévérer lorsqu'ils se familiarisent avec de nouvelles pratiques ou technologies. Lorsque l'apprenant ressent de la satisfaction ou de la fierté dans ses progrès, cela stimule son désir d'acquérir plus de compétences et de maîtriser les routines en question.

Cependant, il est important de souligner que même les émotions négatives, souvent perçues comme des obstacles, peuvent jouer un rôle constructif dans la transformation des routines. En effet, certaines études ont démontré que des émotions telles que la colère ou la frustration peuvent être des moteurs de changement, incitant les individus à chercher activement des solutions pour surmonter les défis auxquels ils sont confrontés (Barberá-Tomás *et al.*, 2019). Par exemple, lorsque les apprenants rencontrent des difficultés avec de nouveaux outils ou procédures, ces émotions peuvent les pousser à remettre en question les pratiques existantes et à explorer de nouvelles approches pour les adapter à leurs besoins. Ce phénomène se produit particulièrement lorsque l'introduction de nouvelles technologies ou méthodes génère un sentiment d'impuissance ou de réticence.

[...] quand il s'est implanté, c'était un gros outil, mais à un moment donné, c'est comme si tu rentrais des données dans une machine, monsieur, on s'en

va vers ça, c'est comme si la machine disait ça. Attends une minute, c'est moi le conseiller, c'est moi qui te fais des recommandations, ce n'est pas la machine qui dit qu'il faut que tu fasses ça maintenant. Comment je peux utiliser cet outil sans que le client à l'autre bout du bureau dise « ok elle m'a rentré mes données là-dedans et il est sorti qu'il fallait que je prenne tel produit». Non. Même avec cet outil, c'est quand même moi qui dirige mon client avec de informations qu'il m'a donné...(CFP-4)

Ainsi, bien que les émotions négatives puissent surgir lorsqu'un changement technologique ou une nouvelle méthode de travail est introduit, elles peuvent également jouer un rôle clé en incitant les individus à s'adapter, à rechercher des solutions et à mieux maîtriser les outils mis à leur disposition. Ces émotions peuvent servir de catalyseurs, motivant les apprenants à ajuster leurs comportements et à trouver des stratégies efficaces pour intégrer les nouvelles pratiques dans leur quotidien professionnel.

En synthèse, la transformation des nouvelles routines dans un projet est fortement influencée par la charge cognitive, qui dépend de l'effort mental nécessaire pour traiter l'information et accomplir les tâches. Une bonne structuration des routines peut réduire cette charge, tandis que des tâches trop complexes peuvent entraîner une surcharge cognitive, freinant l'apprentissage. La gestion de cette charge est également influencée par l'expérience des individus et la familiarité des tâches. En parallèle, la transformation des routines engendre des émotions, souvent liées au stress et à l'incertitude. Le soutien moral est crucial pour réussir cette transition et faciliter l'intégration des nouvelles pratiques. Lors de la mise en œuvre d'un projet, l'accompagnement des conseillers par un cadre intermédiaire est essentiel afin de favoriser l'acquisition des compétences. Ce processus d'apprentissage est dynamique, impliquant une adaptation progressive des individus à de nouvelles pratiques, parfois au prix d'une phase d'ajustement. Bien que cette période puisse ralentir temporairement les opérations, elle est nécessaire pour maîtriser les nouvelles routines. Les émotions, qu'elles soient positives ou négatives, influencent également cette transformation : les émotions agréables favorisent l'engagement, tandis que des émotions négatives peuvent stimuler le changement et l'amélioration des pratiques.

Dans la section suivante, nous nous attarderons à la phase de stabilisation des routines et de leur intégration complète dans les opérations courantes. Cette phase, représentée par la dimension exécution de la capacité d'absorption individuelle, marquera la fin du cycle de vie du projet et le succès du projet.

#### **5.1.5. Dimension exécution**

Dans la dimension exécution, le projet est complètement opérationnalisé. Les routines se déroulent sans accroc, les procédures sont appliquées avec rigueur et les outils de travail sont parfaitement adaptés. Cette situation permet à l'individu de se concentrer sur l'essentiel, réduisant ainsi le risque de surcharge cognitive. En effet, lorsque les processus sont maîtrisés et intégrés, ils deviennent des automatismes qui allègent la charge cognitive des individus.

Cette fluidité dans l'exécution correspond à la dimension exécution de la capacité d'absorption individuelle. Elle ne peut être atteinte que lorsque les routines ont été assimilées et renforcées par leur mise en pratique répétée. Avec le temps et la répétition, l'application des procédures devient plus naturelle et requiert moins d'effort mental.

Plusieurs auteurs confirment cette idée en soulignant qu'une fois le point d'exécution fluide des routines atteint, l'individu n'a plus besoin de se concentrer consciemment pour bien les exécuter (Cohen et Bacdayan, 1994; Cohen *et al.*, 1996; Dosi *et al.*, 1992; Nelson et Winter, 1982). À ce stade, les nouvelles routines sont exécutées conformément aux procédures standards définies par le projet (Cohen *et al.*, 1996; Cyert et March, 1963; Nelson et Winter, 1982). Elles s'intègrent aux pratiques existantes, ce qui contribue à améliorer l'efficacité du travail et à renforcer la productivité (Feldman, 2021).

Dans la dimension exécution, l'aspect performatif des routines permet aux individus d'improviser, d'innover et d'ajuster leurs actions dans le temps, et se résume

à la capacité à reconfigurer la routine (Dosi *et al.*, 1990; Dosi *et al.*, 1992). Toutefois, pour atteindre ce niveau d'automatisation, une période d'apprentissage dans la transformation des routines et de répétition est nécessaire.

[...] au début, c'était plus complexe et avec le temps on prend l'habitude de travailler comme ça... (CFP-18)

Cet apprentissage progressif a souvent été facilité par un encadrement rigoureux de la part du gestionnaire. L'accompagnement et le suivi permettent en effet de s'assurer que chaque employé atteint le même niveau de maîtrise.

[...] Pour certains projets qu'on a mis en place, tranquillement, à force de faire des retours et des suivis, on voit que les gens sont à peu près tous au même niveau, mais ça prend du temps... (GPL-1)

Ainsi, la transition vers une exécution fluide des routines repose sur un processus d'apprentissage soutenu dans la transformation des routines par la pratique et l'encadrement par le gestionnaire. Plus cet accompagnement est structuré, plus l'intégration des nouvelles procédures est efficace, garantissant ainsi une meilleure adaptation aux exigences du projet.

Une fois cette maîtrise atteinte, les conseillers peuvent assurer une exécution efficace des routines associées au projet, ce qui permet d'optimiser la création de valeur. Cette valeur se manifeste tout au long du cycle de vie du projet, notamment lors de son opérationnalisation, où la fluidité des processus contribue directement à son succès (Project Management Institute, 2021; Labrousche *et al.*, 2021). Aujourd'hui, le transfert des projets vers les opérations est reconnu comme une étape clé du cycle de vie du projet, renforçant ainsi l'importance d'une exécution fluide des routines pour maximiser les bénéfices, tant pour l'organisation que pour le client.

Toutefois, bien que la valeur puisse émerger à différentes étapes du projet, sa pleine matérialisation dépend du passage de la capacité potentielle à la capacité

réalisée. Si le sous-ensemble potentiel, composé des dimensions d'acquisition et d'assimilation, représente une opportunité de bien comprendre les nouvelles routines de travail que le projet exige, la véritable expression de la valeur du projet réside dans le sous-ensemble réalisé, qui inclut les dimensions de transformation et d'exécution de ces routines. Ce dernier reflète ainsi la capacité du conseiller à convertir sa compréhension des routines que le projet exige en une application concrète et efficace, ce qui rend le projet opérationnalisé.

Ainsi, la fluidité de l'exécution des nouvelles routines que le projet exige ne se limite pas à une simple application des procédures, mais incarne une véritable transformation des connaissances en performance opérationnelle. Cette transformation est une condition essentielle à la création de valeur durable.

Au sein de l'organisation sous étude, chaque projet vise à générer de la valeur pour les clients, notamment en termes de sécurité, de fiabilité et de performance des produits et services, ainsi qu'en matière d'innovation, etc. Il est donc essentiel que les conseillers disposent des conditions optimales pour acquérir et assimiler les informations relatives aux routines du projet et de les intégrer aux routines existantes, renforçant ainsi leur efficacité et contribuant directement à l'opérationnalisation du projet. Par opérationnalisation, nous faisons référence au moment où le projet est complètement intégré dans les opérations courantes de l'organisation.

En revanche, si un conseiller ne parvient pas à bien assimiler les routines qu'un projet exige, il lui sera impossible de les intégrer à son travail et d'opérationnaliser le projet. Par conséquent, le client risque de ne jamais percevoir la pleine valeur du projet. Cela souligne une réalité importante : une forte capacité d'absorption potentielle ne garantit pas automatiquement la création de valeur, mais constitue plutôt un levier permettant d'en concrétiser le potentiel. La véritable valeur découle ainsi de la capacité réalisée, et plus particulièrement de la

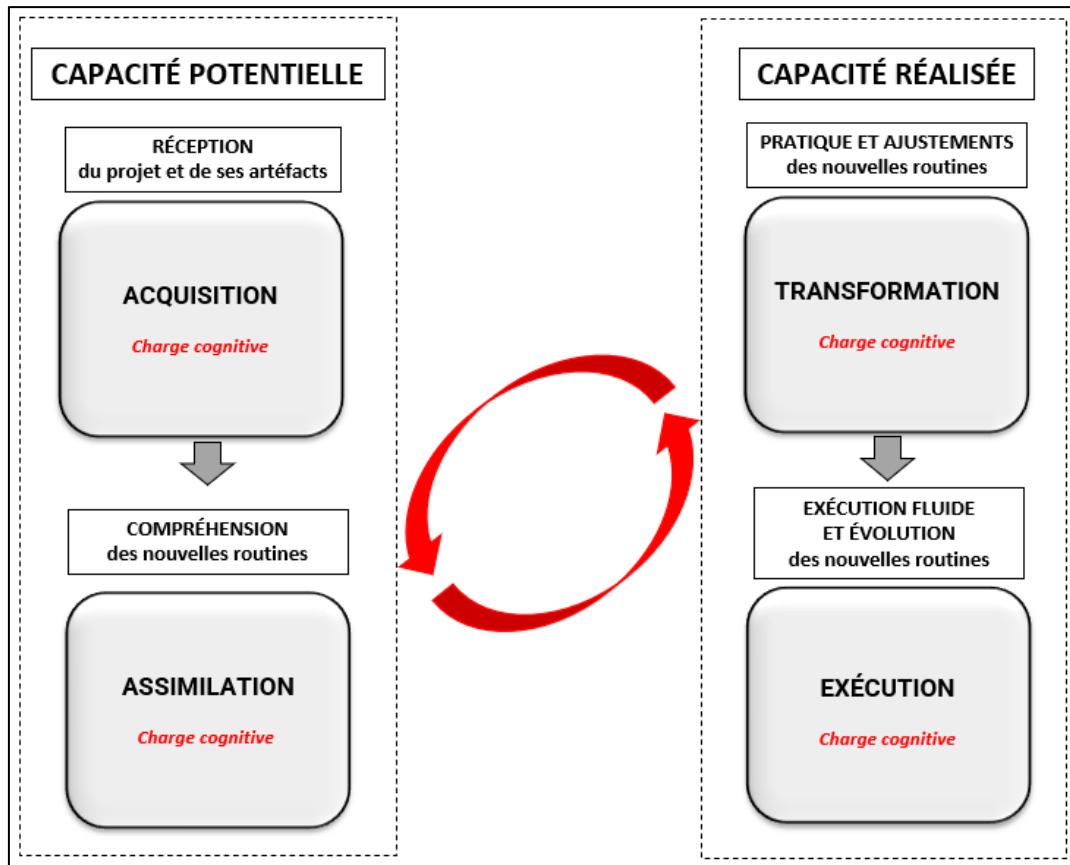
dimension exécution, qui conditionne directement la réussite du projet et la satisfaction des clients.

En somme, l'opérationnalisation d'un projet repose sur une exécution fluide des routines, atteinte grâce à l'apprentissage, la répétition et l'encadrement. Cette maîtrise réduit la charge cognitive, améliore l'efficacité et optimise la création de valeur. Toutefois, la valeur d'un projet ne se concrétise que si la capacité potentielle (acquisition des connaissances) se transforme en capacité réalisée (mise en pratique efficace). Dans le secteur, cette transition est essentielle pour garantir la performance des produits et services et la satisfaction des clients.

#### **5.1.6. Proposition d'un modèle de la capacité d'absorption individuelle**

Lors de l'interprétation des résultats, nous avons identifié les quatre dimensions de la capacité d'absorption, telles que présentées dans le cadre conceptuel : l'acquisition et l'assimilation des nouvelles connaissances, ainsi que leur transformation et leur exécution. Nous avons également mis en évidence que l'acquisition et l'assimilation forment ensemble une capacité potentielle, reflétant l'aptitude à obtenir et intégrer des connaissances pertinentes, ce qui constitue une opportunité d'accroître la valeur du projet. En revanche, nous avons soulevé que la transformation et l'exécution relèvent de la capacité réalisée, ce qui correspond à l'application concrète des connaissances acquises et intégrées, assurant ainsi l'accroissement de la valeur du projet et le succès de ce dernier.

Cette interprétation nous permet de présenter une première proposition de modèle de la capacité d'absorption que nous appellerons le modèle de la capacité d'absorption individuelle (CAI), adapté du modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002) (figure 10).



**Figure 10 : Proposition d'un modèle de la capacité d'absorption individuelle (CAI), adapté du modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002)**

Pour présenter cette proposition de modèle, nous mettrons en avant les relations entre les différentes dimensions, l'impact de la charge cognitive sur chacune des quatre dimensions, ainsi que le caractère dynamique des routines, particulièrement visible dans les phases de transformation et d'exécution.

Dans cette proposition de modèle de la capacité d'absorption, les flèches illustrent les relations entre les différentes dimensions. Une première flèche représente la transition de l'information de la dimension acquisition à la dimension assimilation. Il s'agit d'une transition unilatérale puisque dans la phase acquisition, le projet et ses artéfacts sont remis à celui qui doit faire la mise en œuvre du projet et ce n'est que par la suite que ce dernier peut en prendre connaissance et assimiler l'information qui lui a été remise. L'inverse n'est pas possible, ce qui explique le caractère unidirectionnel de la flèche.

La dimension acquisition est marquée d'une charge cognitive. En effet, la charge cognitive peut survenir avant même qu'un individu n'examine le projet, notamment s'il a déjà vécu des expériences de gestion chaotique ou de surcharge de travail causé par un projet précédent, l'amenant à anticiper une situation stressante. En contexte de multiprojets en continu et en simultané, l'anticipation d'une complexité potentielle est d'autant plus présente. C'est pourquoi nous inscrivons dans la dimension acquisition de cette proposition de modèle qu'il y a une charge cognitive.

Dans la dimension assimilation, la charge cognitive est également présente, car l'individu prend concrètement connaissance du projet et de ses artefacts, cherche à comprendre les routines que le projet exige, les visualiser et les interpréter. Il y a également présence d'une charge cognitive lorsque l'individu prévoit qu'il aura des difficultés à appliquer ses nouvelles routines. Dans le cas où la charge cognitive devenait trop importante, la dimension assimilation pourrait être marquée d'une surcharge cognitive, ce qui entraînerait une baisse des performances, une fatigue mentale et des difficultés d'apprentissage ou de prise de décision. Dans ce cas, la capacité d'absorption serait impactée négativement.

Une deuxième et troisième flèches (figure 10) marquent un aller-retour entre les dimensions assimilation et transformation. Il s'agit d'une interaction bidirectionnelle illustrant le l'apprentissage des nouvelles routines exigées par le projet. En effet, une fois les informations du projet et de ses artefacts assimilés, l'individu débute la mise en pratique des nouvelles routines que le projet exige.

La dimension assimilation s'accompagne d'une charge cognitive significative, car l'individu doit prendre concrètement connaissance du projet et de ses artefacts, cherche à comprendre les routines que le projet exige et tente de les visualiser et de les interpréter. À la dimension transformation, la charge cognitive s'accroît. En effet, rappelons-nous que c'est dans cette dimension que l'individu doit pratiquer les nouvelles routines que le projet exige ce qui représente une quantité d'efforts mentaux non négligeable pour traiter l'information et accomplir les tâches associées.

L'apprentissage de nouvelles routines ou l'ajustement des pratiques existantes peut être particulièrement exigeant sur le plan cognitif, surtout lorsque ces routines sont complexes ou contiennent des informations nouvelles. Dans la dimension transformation, le stress mental augmente également et les risques de surcharge cognitive sont présents. L'individu s'exerce à mettre en pratique ses nouvelles routines et ce processus s'accompagne d'essais, d'erreurs et d'ajustements successifs, ce qui peut provoquer des émotions positives et négatives. Cela lui demande un effort soutenu et une implication continue, car il doit affiner progressivement ses connaissances et s'approprier de nouvelles routines. Durant la phase d'essai et de perfectionnement, ce dernier revient, selon ses besoins, aux artéfacts afin d'affiner sa compréhension et d'améliorer son exécution. Ce cycle d'alternance entre la pratique des routines (transformation) et leur compréhension (assimilation) illustre un processus d'apprentissage dynamique et évolutif. À mesure que l'individu affine l'exécution des nouvelles routines, il les intègre progressivement à ses habitudes existantes, favorisant ainsi une exécution fluide et naturelle. Au cours de son apprentissage, il ajustera ses routines et les fera évoluer pour les adapter plus efficacement à son contexte (Wilhelm *et al.*, 2021; Zahra et George, 2002; Zollo et Winter, 2002). Ainsi, le dynamisme qu'il apporte à ses routines se manifeste dès la dimension de la transformation.

Au point où l'exécution devient fluide, le passage entre la dimension transformation et exécution s'enclenche. Ce passage est illustré par une flèche unidirectionnelle (figure 10). En effet, l'exécution fluide d'une routine ne peut être atteinte qu'après une période d'essai-erreur, d'où le caractère unidirectionnel entre ces deux dimensions. Dans la dimension exécution, le caractère récurrent des routines met en exergue leur ce que nous appelons la routinisation (Dosi *et al.*, 2000).

Lorsque l'individu parvient à exécuter ses nouvelles routines avec fluidité, la charge cognitive est décroissante sans être nulle. Cette fluidité traduit une automatisation des processus cognitifs, réduisant ainsi l'effort conscient nécessaire pour mobiliser les connaissances et les appliquer. Dans la dimension exécution, l'individu a intégré et structuré les nouvelles connaissances, ce qui diminue l'effort

mental requis pour comprendre et traiter l'information. Les interactions entre les concepts sont désormais mieux maîtrisées, rendant l'exécution des nouvelles routines plus naturelle et intuitive. Cette maîtrise permet à l'individu d'être en mesure d'improviser, d'innover et de continuer à ses méthodes de travail dans le temps. À ce stade, l'aspect performatif des routines est pleinement présent. En atteignant la dimension exécution, l'individu réalise ses tâches avec moins d'effort cognitif tout en maintenant un niveau de performance élevé.

Grâce à l'intégration réussie des nouvelles routines associées au projet dans ses opérations quotidiennes, l'apprenant répond aux exigences de performance attendues. À ce stade, le projet est entièrement opérationnalisé, sa valeur est pleinement exploitée, marquant ainsi la fin de son cycle de vie et la mesure effective de son succès. Il est donc essentiel que l'individu dispose des conditions optimales pour acquérir et assimiler les informations relatives aux routines du projet et de les intégrer aux routines existantes, renforçant ainsi leur efficacité et contribuant directement à l'opérationnalisation du projet.

Dans cette perspective, une forte capacité potentielle ne garantit pas automatiquement la création de valeur, mais constitue plutôt un levier permettant d'en améliorer le potentiel. La véritable valeur découle plutôt de la capacité réalisée. Cette dernière contribue directement au succès du projet et à la satisfaction des clients. Autrement dit, les dimensions acquisition et assimilation constituant la capacité potentielle sont les prémisses nécessaires pour que la capacité réalisée, constituée des dimensions transformation et exécution, puisse permettre au projet de dégager des bénéfices pour l'organisation et de la valeur pour les clients. Ainsi, pour bonifier le taux de succès des projets, l'organisation doit favoriser l'environnement des employés devant faire la mise en œuvre des projets afin qu'ils puissent acquérir, assimiler et transformer les informations relatives au projet avec une charge cognitive adéquate. Cela afin que ces derniers puissent opérationnaliser le projet.

En conclusion, cette proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle met en lumière l'importance des transitions entre les différentes dimensions, en insistant sur le rôle central de la charge cognitive qui se manifeste dans les quatre dimensions ainsi que sur le dynamisme des routines qui entre en jeu dans les dimensions transformation et exécution. Cette proposition nous permet également de mettre en lumière que les dirigeants d'entreprise doivent mieux saisir et gérer la charge cognitive liée à la capacité d'absorption individuelle de leurs employés dédiés à la mise en œuvre de projets afin d'en favoriser leur taux de succès.

Dans la section suivante, nous situons notre proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle dans un contexte de mise en œuvre de projets en continu et en simultané. Nous mettons principalement en exergue les charges cognitives que ce contexte provoque et comment elles impactent la motivation des individus qui s'efforcent à faire la mise en œuvre des projets dans ce contexte tumultueux.

## **5.2. La capacité d'absorption individuelle et la mise en œuvre de projets en continue et en simultanée**

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la charge cognitive et la capacité d'absorption sont étroitement liées dans le processus d'apprentissage et d'adaptation aux nouvelles connaissances. Mais qu'en est-il de leur impact lorsque les projets sont déployés en continu et simultanément, tel que soulevé dans nos résultats?

Dans un tel environnement, la charge cognitive s'intensifie avec la multiplication des projets, car l'effort mental nécessaire pour le traitement simultané de multiples flux d'informations s'accroît (Chanquoy *et al.*, 2007; Sweller, 1994; van Merriënboer et Sweller, 2005; Sweller *et al.*, 2019). Cette dynamique crée un risque accru de surcharge cognitive, qui peut entraîner une diminution des performances, une augmentation des erreurs et une fatigue mentale. La capacité d'absorption en est directement affectée, car le temps d'assimilation se réduit, ce qui rend plus difficile

l'application des nouvelles connaissances (John Sweller, 1988). De plus, le flux constant de nouvelles routines empêche les individus de stabiliser pleinement leurs acquis avant d'être confrontés à l'arrivée d'autres projets, ce qui engendre une fragmentation de leurs apprentissages, une moindre efficacité dans la rétention des nouvelles connaissances qu'initie chaque projet et des difficultés à appliquer les nouvelles routines.

Ces difficultés ont également un impact significatif sur la motivation qui se manifeste par des comportements et des émotions. En effet, lorsqu'un individu vit une surcharge cognitive, il peut y avoir une absence de progrès tangibles et cela peut générer de la frustration et une perte d'intérêt ce qui affaiblit la motivation (John Sweller, 1988; J. Sweller, 1994; John Sweller *et al.*, 2019). Par ailleurs, une pression constante liée aux délais et aux exigences opérationnelles peut conduire l'individu à se concentrer davantage sur l'exécution plutôt que sur ses apprentissages, ce qui peut réduire son engagement dans le processus formatif qu'exige chaque projet. Un sentiment de perte de contrôle face à l'accumulation rapide des tâches et des informations peut aussi intensifier le stress et lui donner l'impression d'être continuellement en retard, affectant ainsi négativement sa motivation globale (Deci *et al.*, 2018).

Les effets de la mise en œuvre simultanée et continue des projets ne doivent donc pas être sous-estimés. Ils peuvent conduire à l'épuisement professionnel, à une démobilisation progressive et à une baisse de la performance à long terme (Maslach et Leiter, 1997). La gestion de la charge cognitive joue ainsi un rôle clé dans la motivation : une charge trop élevée peut décourager et réduire l'engagement (Boigey *et al.*, 2022; Chevrette et Jean, 2021), tandis qu'une charge bien régulée favorise un apprentissage efficace et renforce la motivation. Lorsqu'elle est adaptée aux compétences de l'apprenant, elle peut même susciter un sentiment de compétence, un élément fondamental de la motivation selon la théorie de l'autodétermination (Deci *et al.*, 2018; Deci et Ryan, 1980).

En somme, la mise en œuvre simultanée et continue de projets augmente la charge cognitive ce qui impacte la capacité d'absorption et influence la motivation. Cela souligne à nouveau l'importance que les dirigeants d'entreprise doivent accorder à la gestion adéquate de la charge cognitive des employés responsables de la mise en œuvre des projets. Rappelons-nous qu'une gestion inadéquate de la charge cognitive peut entraîner une diminution des performances, tandis qu'une régulation appropriée favorise l'apprentissage et stimule la motivation (Deci et Ryan, 1980).

Dans la section suivante, nous approfondirons l'analyse des liens entre les émotions, la motivation et la capacité d'absorption afin de mieux comprendre ces dynamiques. Pour y arriver, nous introduirons la notion de motivation à travers le prisme de la théorie de l'autodétermination. Nous nous intéresserons aux sources variées de la motivation, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques. Cette analyse contribuera à enrichir la proposition de conceptualisation de la capacité d'absorption individuelle que nous avons élaborée.

### **5.3. Le continuum de la motivation au cœur de la capacité d'absorption**

Les émotions jouent un rôle central dans la capacité d'absorption, car elles influencent la manière dont un individu perçoit, traite et assimile de nouvelles connaissances (Reeve *et al.*, 2017; Ryan et Deci, 2008). Elles interviennent activement dans l'action en permettant à une personne d'évaluer l'efficacité de son comportement (Bandura, 1977; Lazarus, 1991). En ce sens, elles participent directement au processus décisionnel, orientent les choix et influencent la motivation (Berthoz, 2023; Damasio et Blanc, 2010; Lazarus, 1991; Ravat, 2007).

Dans cette perspective, émotion et motivation sont étroitement liées, car elles contribuent ensemble à l'ajustement des comportements et à la focalisation de l'attention (Huteau, 2007; Reeve *et al.*, 2017). Les actions et décisions d'un individu étant guidées par ses objectifs et les résultats qu'il cherche à atteindre, il adapte

naturellement ses comportements en fonction de ses buts et des émotions associées à chaque situation.

Les émotions influencent la motivation sous deux angles complémentaires. D'une part, elles stimulent, guident et soutiennent les comportements; d'autre part, elles servent de repères pour évaluer l'adaptation personnelle (Reeve *et al.*, 2017). En d'autres termes, elles jouent un double rôle : elles influencent directement les actions et agissent comme des indicateurs d'ajustement. Par exemple, une émotion positive comme l'enthousiasme peut encourager une personne à persévérer vers un objectif, tandis qu'une émotion négative comme la frustration peut l'amener à modifier ses stratégies pour l'atteindre. De plus, les émotions aident à évaluer le niveau d'adéquation entre les efforts fournis et les résultats obtenus. Une sensation de satisfaction peut signifier que l'apprentissage ou le travail accompli est sur la bonne voie, alors qu'un sentiment négatif peut indiquer la nécessité d'un ajustement. Ainsi, les émotions ne sont pas seulement des moteurs du comportement, elles sont aussi des signaux précieux qui aident à comprendre comment une personne évolue dans ses actions et progresse vers ses objectifs.

[...] si je fais un projet et que ça touche quelque chose que j'aimais faire, la façon dont je le faisais. Ça peut arriver que je sois très réfractaire à embarquer dans ce projet. Je peux devenir extrêmement démotivée (GPL-12).

[...] je me rappelle que par rapport à la solution, j'étais très motivé, très allié et je voulais qu'on embarque dedans. Pour moi, c'est un défi intéressant (GPL-5).

[...] nous les conseillers, où avons-nous une place où on pourrait écrire et dire que le projet manque de quelque chose, nulle part? Donc à un moment donné, il y a une démotivation (CFP-20).

Les émotions positives, telles que l'enthousiasme, la curiosité et la satisfaction, jouent un rôle clé dans l'apprentissage en renforçant l'attention, la rétention et la motivation (Fredrickson, 2001). Elles favorisent une plus grande ouverture aux

nouvelles idées et incitent l'individu à explorer davantage et à assimiler l'information plus efficacement (John Sweller *et al.*, 2019). De plus, lorsqu'elles sont associées à des expériences agréables, elles contribuent au maintien des routines, celles-ci ayant plus de chances d'être préservées si elles génèrent des émotions positives (Grodal *et al.*, 2015). À l'inverse, des émotions négatives comme l'anxiété et la frustration peuvent entraver l'apprentissage en mobilisant les ressources cognitives vers la gestion émotionnelle plutôt que vers l'absorption des nouvelles connaissances, ce qui complique leur assimilation et peut amener l'apprenant à abandonner ou modifier une routine (John Sweller *et al.*, 2019; van Merriënboer et Sweller, 2005). De plus, les interactions qui ne suscitent pas d'émotions positives risquent d'être évitées ou remises en question. Les émotions peuvent aussi nuire à la concentration, rendant plus difficiles l'organisation et l'application des apprentissages (Rimé et Moscovici, 2005). Par ailleurs, même si une émotion négative peut soutenir l'action, une baisse de motivation due à des émotions négatives peut réduire l'engagement dans le processus d'apprentissage, limitant ainsi l'intégration des nouvelles connaissances (Ryan et Deci, 2000). Cependant, une gestion efficace des émotions permet d'atténuer les effets négatifs du stress, d'optimiser la capacité d'absorption et de faciliter l'adaptation aux nouvelles connaissances, contribuant ainsi à un apprentissage plus fluide et durable (Gobin *et al.*, 2021).

Dans cette optique, les émotions jouent un rôle dans la gestion de la motivation, car elles influencent la manière dont une personne maintient ou ajuste son engagement face à une tâche ou un objectif (Boukri *et al.*, 2022; Sansone et Thoman, 2005). Par exemple, une personne animée par la curiosité sera plus encline à persévérer, tandis qu'une personne submergée par un sentiment d'impuissance face à un stress pourra éviter ou abandonner l'activité (Park et Naragon-Gainey, 2024).

[...] je vais mettre du temps sur ce que je trouve important, je vais en mettre moins sur ce qui l'est moins (GPL-8).

[...] les employés amènent de la vigueur, surtout s'il y a de la motivation, ils veulent être « up to date », car ils veulent un nouveau poste (CFP-20).

[...] quand je suis squeezé et pris dans le temps, quand ça va trop vite, ça fait l'effet inverse, je ne suis vraiment pas passionné, car je suis bousculé et ça va trop vite (GPL-11).

[...] quand tu n'es pas en maîtrise de tes outils, que tu dois quand même être professionnel et donner un service impeccable à tes clients, c'est le stress qui embarque. Quand le stress est là, tu n'es peut-être pas sur la coche avec tes clients parce que tu es plus concentrée à gérer tes outils, tes nouvelles applications et tes nouvelles façons de faire, ça génère un facteur de stress supplémentaire dont on n'a pas nécessairement besoin (CFP-19).

La régulation des émotions est un élément fondamental dans les réactions émotionnelles et les interactions sociales (Gross, 2002). Elle correspond au mécanisme par lequel un individu régule ses émotions, en contrôlant leur intensité, leur durée et la façon dont elles sont exprimées. La capacité à gérer ses émotions impacte donc non seulement la façon dont un individu réagit aux différentes situations, mais aussi son habileté à s'adapter et à interagir efficacement avec son entourage. Par ailleurs, les émotions servent de repères essentiels pour ajuster les comportements et affiner les stratégies d'apprentissage. Selon Lazarus (1991), elles servent de guides pour adapter nos actions en fonction des situations vécues, contribuant ainsi à notre efficacité dans l'apprentissage et le développement personnel. De plus, les émotions et la motivation sont étroitement liées, formant un cycle interactif. Des émotions positives renforcent la motivation, et une motivation accrue peut, à son tour, générer davantage d'émotions positives. Ce processus crée un cercle vertueux d'apprentissage et d'engagement, où chaque émotion positive alimente l'autre, favorisant ainsi une dynamique de progrès et d'épanouissement personnel (Park et Naragon-Gainey, 2024). Cette interaction entre émotions et motivation peut être approfondie à travers la théorie de l'autodétermination, qui explore comment les différents types de motivation influencent notre engagement dans les activités et notre bien-être psychologique.

Afin de mieux comprendre ces dynamiques, la théorie de l'autodétermination (TDA) s'est développée à partir de plusieurs sous-théories, notamment la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, 1975; Deci et Ryan, 1980), la théorie de l'intégration

organismique (Deci et Ryan, 2002) et la théorie des orientations de causalité (Deci et Ryan, 1985). Chacune de ces sous-théories est associée à un processus motivationnel distinct et collectivement, elles constituent la TDA.

Dans cette perspective, la théorie de l'autodétermination met en évidence que les individus ont une tendance naturelle à être actifs, motivés, curieux et à rechercher la réussite. Cependant, cette dynamique peut être freinée par divers facteurs, qu'ils soient externes ou internes, conduisant certains à adopter une attitude plus passive ou à exécuter des tâches de manière mécanique (Deci et Ryan, 1987, 2000; Paquet *et al.*, 2016; Reeve *et al.*, 2017). Elle souligne également l'existence de trois besoins psychologiques fondamentaux liés à la motivation humaine : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale (Ryan et Deci, 2000; Tremblay et Simard, 2005). Selon ces auteurs, un individu se perçoit comme autonome lorsqu'il a le sentiment d'être à l'origine de ses choix, il développe un sentiment de compétence lorsqu'il se sent capable d'accomplir des tâches de différents niveaux de difficulté et il éprouve un sentiment d'appartenance lorsqu'il reçoit du soutien de la part d'autrui.

Ces trois besoins psychologiques fondamentaux sont au cœur de la théorie de l'autodétermination (TAD), qui distingue deux grandes catégories de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. De nombreux chercheurs s'accordent à dire que la motivation intrinsèque désigne l'engagement dans une activité pour le simple plaisir et la satisfaction qu'elle procure (Edward L. Deci, Flaste, *et al.*, 2018; E. L. Deci *et al.*, 2017; Park et Naragon-Gainey, 2024; Reeve, Kaelen, Nils, Vallerand et Fenouillet, 2017). Lorsqu'une personne est motivée de manière intrinsèque, elle accomplit une tâche uniquement parce qu'elle la trouve intéressante, agréable ou stimulante, sans chercher de récompense externe. Elle agit principalement pour le plaisir qu'elle en retire, ou pour satisfaire son besoin d'autonomie en choisissant librement de s'y engager. L'activité devient alors un but en soi, et aucune récompense externe n'est nécessaire. La motivation extrinsèque, en revanche, désigne des comportements réalisés pour atteindre des objectifs externes ou des récompenses,

comme des gratifications matérielles, l'approbation des autres ou l'évitement de punitions (Edward L. Deci, Flaste, *et al.*, 2018; E. L. Deci *et al.*, 2017; Park et Naragon-Gainey, 2024; Reeve, Kaelen, Nils, Vallerand et Fenouillet, 2017). La motivation extrinsèque est souvent influencée par des facteurs externes et peut être plus ou moins contrôlée en fonction de l'autonomie ressentie par l'individu. À titre d'exemple, si l'individu engage une activité pour obtenir des résultats ou des récompenses extérieures (argent, reconnaissance, grades, etc.) c'est qu'il est motivé par une récompense externe. L'engagement peut également être influencé par des pressions externes, des obligations ou des attentes sociales. La motivation extrinsèque peut aussi varier en fonction du degré d'autonomie ressenti dans l'engagement. Plus un individu perçoit son engagement comme autonome (c'est-à-dire qu'il accepte ou comprend les raisons d'agir), plus la motivation extrinsèque devient proche de la motivation intrinsèque. Il existe ainsi différents types de motivation extrinsèque.

Dans leur théorie, Deci et Ryan vont plus loin en identifiant plusieurs formes de motivation extrinsèque, allant du contrôle externe complet à un plus grand degré d'autonomie. Elles forment ainsi un continuum de régulation extrinsèque. Au niveau le plus contrôlé se trouve la motivation externe, où l'individu agit principalement en réponse à des récompenses ou des pressions externes (comme l'argent, les grades, les compliments ou l'évitement des punitions). Ensuite, il y a la motivation introjectée, où l'individu commence à intégrer certaines règles ou attentes sociales, mais sans les adopter pleinement comme des valeurs personnelles. Il agit ainsi par obligation, souvent motivé par des émotions telles que la culpabilité ou le désir de se sentir fier de lui-même. La motivation identifiée représente un stade où l'individu reconnaît la valeur et l'importance de l'activité, et y participe de manière volontaire, car il en comprend les bénéfices, même si l'activité elle-même ne lui procure pas de plaisir intrinsèque. Enfin, il y a la motivation intégrée, qui représente une forme de régulation extrinsèque où l'activité est profondément alignée avec les valeurs et l'identité de l'individu, ce qui témoigne d'un plus haut degré d'autonomie dans son engagement.

Ces notions s'intègrent parfaitement dans la théorie de l'autodétermination, qui est illustrée par le continuum d'autodétermination, lequel décrit les différents types de régulation de la motivation en fonction de l'autonomie ressentie par l'individu. Ce continuum expose donc comment les motivations vont de comportements externes (extrinsèques) à des motivations internes, selon le degré de contrôle externe ou de congruence avec les valeurs personnelles de l'individu. Il montre que la motivation extrinsèque peut se transformer en motivation intrinsèque à travers un processus d'intégration et de valorisation personnelle. Par exemple, une personne motivée au début par des récompenses externes (comme des grades ou des promotions) peut, à travers l'identification des bénéfices personnels de l'activité (motivation identifiée), en venir à l'apprécier et à en voir la valeur intrinsèque. Cela peut se traduire par un engagement plus profond, jusqu'à ce qu'elle pratique cette activité par plaisir et satisfaction personnelle, ce qui représente une motivation intrinsèque.

Grandement interpellée par l'expression des participants de notre étude en regard de leurs émotions vécues et des liens qu'ils font avec leur motivation respective en contexte de mise en œuvre de projets, notre attention s'est tournée vers la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2017), à l'instar des travaux de Tian et Soo (2018). Ces auteurs se sont intéressés à la motivation comme antécédent de la capacité d'absorption individuelle, et ce, en se basant sur la TAD. Plus spécifiquement, ils se sont intéressés au rôle de la motivation intrinsèque dans la capacité d'absorption, et une des conclusions de leur recherche a attiré notre attention. Leur résultat indique que la capacité d'absorption de l'individu serait influencée par sa motivation intrinsèque. La motivation jouerait ainsi un rôle déterminant dans la capacité d'absorption. Dans cette perspective, nous avons décidé de retenir cette théorie dans l'interprétation de nos résultats.

Cette théorie trouve des échos dans les pratiques réelles, comme l'illustre le cas suivant : dans ce premier verbatim, le gestionnaire est motivé extrinsèquement lorsqu'il trouve un sens à la façon dont le changement est amené, lorsqu'il se sent respecté et que le temps accordé pour effectuer le changement correspond à ses valeurs de gestion.

Cet exemple met en lumière comment la motivation extrinsèque intégrée, influencée par des facteurs externes tels que le respect et la correspondance des valeurs, joue un rôle clé dans l'engagement d'un individu dans une tâche, tout en illustrant la complexité des dynamiques motivationnelles dans des contextes spécifiques.

[...] quand j'ai l'impression qu'on me redonne du temps pour travailler dans la qualité, du temps de qualité avec mes employés ou quand je peux être dans la planification. C'est favorisant. Quand j'ai l'impression que l'organisation prend soin de moi comme gestionnaire et qu'elle me permet d'avoir plus de temps de qualité avec mes employés, c'est très favorable (GPL-1).

Dans ce deuxième verbatim, un participant souligne l'importance de bien comprendre le changement afin de l'adapter à son métier. Cette réflexion s'inscrit dans la motivation extrinsèque identifiée, car il reconnaît la valeur et l'importance de l'activité, et y participe volontairement, conscient des bénéfices qu'elle peut lui apporter.

[...] maîtriser la matière pour qu'elle devienne fluide dans notre tête, dans l'application qu'on en fait et qu'on ait eu le temps sans perdre nos réflexes de vendeurs, car notre rôle premier est d'être vendeur (CFP-20).

La motivation extrinsèque comprend également des situations où l'individu adopte des comportements pour répondre à des pressions internes. Par exemple, il peut chercher à éviter la culpabilité, la honte, ou à se conformer à des attentes sociales. Dans ce cas, il s'agit de motivation extrinsèque introjectée, car la pression externe induit un sentiment de culpabilité lorsque l'individu ne répond pas aux attentes, ne fait pas ce qui est jugé acceptable ou sent qu'il ne fait pas les bonnes choses.

[...] ce temps que je mets avec mes employés, je ne le mets pas dans la qualité du travail donc si j'ai des analyses à faire, à prendre du recul et regarder si où on s'en va avec tout ça, cette partie devient difficile, ça devient difficile de prendre le temps et il faut pratiquement se forcer de mettre à l'agenda, de rentrer dans une salle fermée à clé, dire qu'on a deux heures et se dire que c'est ça qu'on fait pendant ces deux heures. C'est dans la qualité de travail

que je vois une problématique quand je vis une période où je suis sous pression ou en perte de contrôle (GPL-1).

En situation de motivation extrinsèque dite externe, l'individu peut aussi adopter des comportements pour mieux faire face à des pressions externes en cherchant à obtenir une récompense ou à éviter une punition. Un participant s'exprime.

[...] les employés amènent de la vigueur, surtout s'il y a de la motivation, ils veulent être up to date car ils veulent un nouveau poste (CFP- 20).

Somme toute, la motivation extrinsèque résulte des incitations et conséquences présentes dans l'environnement (Deci et Ryan, 1991). Autrement dit, lorsqu'un individu s'engage ou persiste dans une activité pour des raisons en lien avec des éléments externes et non internes, l'individu est motivé extrinsèquement.

Lorsque la motivation est intrinsèque, il s'agit d'une motivation autonome qui favorise une meilleure compréhension, de meilleurs résultats, une plus grande persévérance dans les activités, une productivité accrue et un engagement accru (Black et Deci, 2000; Fernet *et al.*; Grolnick et Ryan, 1987; Vallerand et Bissonnette, 1992; Zuroff *et al.*, 2007). L'individu est donc motivé, car il s'investit par intérêt ou par plaisir.

[...] La notion de temps n'existe pas dans mon cas du fait que je ne compte pas mes heures. Souvent, ce que je vais faire à la maison, ce sont des choses qui me tentent, je vais avoir le goût de travailler sur tel projet, je vais le faire quand je vais avoir deux minutes la fin de semaine parce que j'aime ça travailler là-dessus au lieu d'écouter la télévision par exemple. Je n'ai jamais pas de temps, ça va vraiment être un choix de ne pas vouloir mettre de temps sur quelque chose (GPL-6).

Par contraste à la motivation, il y a l'amotivation qui se rapporte au manque de volonté d'agir. Elle se produit de diverses façons. Cela peut être lorsqu'un individu n'accorde pas de valeur à un résultat ou à un comportement, quand il ne croit pas qu'un

résultat acceptable peut être atteint avec certitude en adoptant des comportements spécifiques, ou encore, quand il pense que des comportements pourraient lui permettre d'atteindre les résultats voulus, mais qu'il estime ne pas avoir la compétence nécessaire pour les mettre à exécution (Paquet *et al.*, 2016). En situation d'amotivation, l'individu manque d'intentionnalité et se sent dévalorisé.

[...] je me suis exprimée, j'ai dit, et ce n'était pas la première fois, que je détestais ça, que je trouvais ça difficile, inefficace, inefficace. Raconte-moi ce que tu veux, mais je n'aime pas ça et je ne vais pas l'aimer demain matin, oh wow, je vais aller ouvrir mon application, non. Je ne comprends même pas l'utilité de ce document (CFP-2).

Comme nous l'avons exposé précédemment, l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque forment un continuum. Ce continuum illustre que plus un individu s'éloigne de l'amotivation, plus il est capable d'agir de manière autonome et prendre des décisions influençant directement sa vie et son travail. Ainsi, plus il se rapproche de la motivation intrinsèque, plus il prend des décisions de façon indépendante, sans être soumis à des influences externes. Dans le cadre de cette étude, le contexte de projets mis en œuvre en continu et simultanément affecte à la fois la charge cognitive, la capacité d'absorption et la motivation des apprenants. Cela n'est guère surprenant, car une motivation élevée incite l'individu à mobiliser ses ressources cognitives et à optimiser son absorption des informations. Aussi, une capacité d'absorption efficace permet de mieux gérer la charge cognitive, en réduisant la surcharge et en facilitant l'apprentissage. Également, une gestion appropriée de la charge cognitive permet de maintenir l'apprenant dans un état d'engagement et d'efficacité, renforçant ainsi sa motivation. En somme, un équilibre entre charge cognitive, motivation et capacité d'absorption est fondamental pour un apprentissage optimal et durable.

Dans la section suivante, nous vous proposons une bonification de modèle de la capacité d'absorption individuelle proposé en ajoutant un continuum de la

motivation afin de considérer le facteur motivationnel dont les participants nous ont fait part lors des entretiens.

#### **5.4. L'intégration du continuum de motivation au modèle de la capacité d'absorption individuelle**

Nous avons proposé un modèle de la capacité d'absorption individuelle qui souligne l'importance des transitions entre les dimensions, le rôle central de la charge cognitive et le dynamisme des routines dans les phases de transformation et d'exécution.

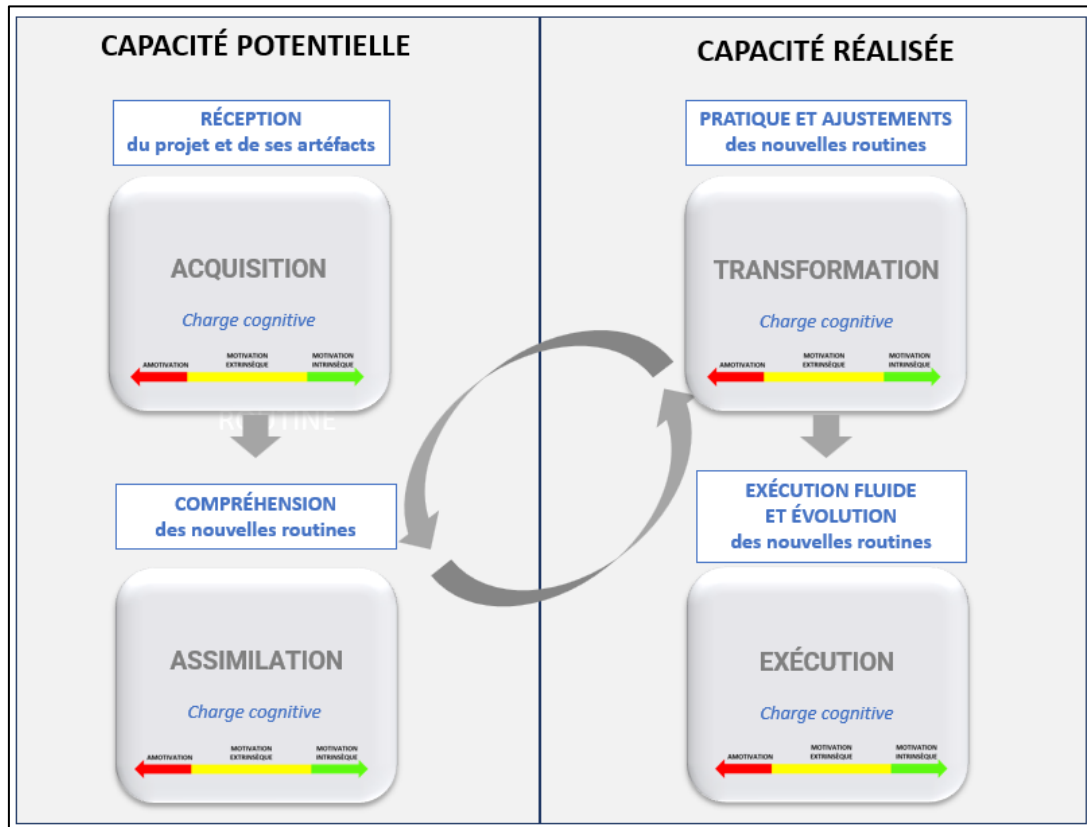
Nous avons approfondi l'analyse des interactions entre les émotions, la motivation et la capacité d'absorption afin de mieux comprendre ces dynamiques. Afin de rendre cette relation plus explicite, nous avons sélectionné quelques témoignages tirés de l'ensemble des entretiens individuels afin de les consolider dans le tableau 13, en les associant aux types de motivation et aux dimensions de la capacité d'absorption. Loin d'être un inventaire exhaustif de l'ensemble des verbatims recueillis, ce tableau vise plutôt à mettre en lumière des exemples significatifs illustrant l'association entre les émotions, la capacité d'absorption et la motivation.

Tableau 13 : Exemples - Verbatim / Motivation / Dimension

MOTIVATION/ DIMENSION	ACQUISITION Charge cognitive	ASSIMILATION Charge cognitive	TRANSFORMATION Charge cognitive	EXÉCUTION Charge cognitive
<b>INTRINSÈQUE</b>	[...] je me rappelle que par rapport à la solution, j'étais très motivé, très allié et je voulais qu'on embarque dedans. Pour moi, c'est un défi intéressant (GPL-3)	[...] en tant que personne je ne suis pas difficile ou réticente au changement. S'il y a un changement, j'aime qu'on m'explique comment ça fonctionne et je vais embarquer, ça ne me dérange pas, je me dis que c'est OK, il faut le faire (CFP-18)	[...] je mets beaucoup de temps parce que ça me tient à cœur que ça impacte soit la clientèle ou les conseillers (GPL-6)	[...] c'est important, des solutions comme ça, amènes-en, car j'aime ça être efficace et qu'il y ait moins d'impression, de papier (CFP-2)
<b>EXTRINSÈQUE</b>	[...] chaque fois qu'on ajoute une tâche qui prend du temps dans un contexte de réalité d'employés, c'est sûr que ça génère des émotions donc tout changement majeur où je change la tâche de la personne a un impact (GPL-1)	[...] maîtriser la matière pour qu'elle devienne fluide dans notre tête, dans l'application qu'on en fait et qu'on ait eu le temps sans perdre nos réflexes de vendeurs, car notre rôle premier est d'être vendeur (CFP - 20)	[...] quand tu n'es pas en maîtrise de tes outils, que tu dois quand même être professionnel et donner un service impeccable à tes clients, c'est le stress qui embarque. Quand le stress est là, tu n'es peut-être pas sur la coche avec tes clients parce que tu es plus concentrée à gérer tes outils, tes nouvelles applications et tes nouvelles façons de faire, ça génère un facteur [de] stress supplémentaire dont on n'a pas nécessairement besoin (CFP-19)	[...] au début, c'était plus complexe et avec le temps on prend l'habitude de travailler comme ça (CFP-18)
<b>AMOTIVATION</b>	[...] quand je suis squeezé et pris dans le temps, quand ça va trop vite, ça fait l'effet inverse, je ne suis vraiment pas passionné, car je suis bousculé et ça va trop vite (GPL-4)	[...] où j'ai plus de la difficulté quand il y a des nouveaux projets, c'est quand je vois que ça n'apporte rien de plus ou que ça va avoir un impact d'adaptation sur mes clients (CFP-19)	[...] je me suis exprimée, j'ai dit, et ce n'était pas la première fois, que je détestais ça, que je trouvais ça difficile, inefficace, inefficace. Raconte-moi ce que tu veux, mais je n'aime pas ça et je ne vais pas l'aimer demain matin, oh wow, je vais aller ouvrir mon application, non. Je ne comprends même pas l'utilité de ce document (CFP-2)	[...] nous les conseillers, où avons-nous une place où on pourrait écrire et dire que le projet manque de quelque chose, nulle part. Donc à un moment donné, il y a une démotivation, une dépression (CFP-5)

Comme mentionné précédemment, le tableau 13 permet de visualiser que chaque dimension est associée à des émotions en lien avec différents types de motivation. De plus, ce même tableau met en évidence la présence d'une charge cognitive propre à chaque dimension. Ainsi, le tableau 13 met en perspective les liens entre chaque dimension de la capacité d'absorption individuelle, la charge cognitive, les émotions et les types de motivation.

C'est donc à partir de cette perspective que nous avons bonifié notre proposition du modèle de la capacité d'absorption individuelle en ajoutant un continuum de la motivation incluant les trois types de motivation, soit l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque (figure 11).



**Figure 11 : Version enrichie du modèle de la capacité d'absorption individuelle (CAI), adaptée du modèle de Zahra et George (2002)**

Dans cette version enrichie du modèle de la capacité d'absorption individuelle, nous avançons que la charge cognitive, les émotions, la motivation et les facultés d'apprentissage et d'adaptation aux routines diffèrent d'un individu à l'autre. Cette variabilité façonne des capacités potentielles et réalisées uniques à chaque personne, en constante évolution.

Notre proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle (figure 11) met en évidence l'importance pour les dirigeants d'entreprise de mieux comprendre et gérer les interactions entre la charge cognitive, les émotions, le niveau de motivation et les différentes dimensions de la capacité d'absorption. Cette gestion est d'autant plus essentielle dans un contexte de multiprojets en continu, où plusieurs facteurs viennent complexifier le travail des employés.

En effet, ce type d'environnement peut entraîner une accumulation de la charge cognitive, une baisse de concentration et de diminution de la performance. Un déséquilibre prolongé peut également générer du stress, affectant négativement la motivation et la capacité d'apprentissage. De plus, jongler entre plusieurs projets suscite des émotions contrastées, allant de l'enthousiasme à la frustration ou à l'anxiété, ce qui influence directement la motivation des employés.

Dans ce contexte, les employés doivent assimiler rapidement de nouvelles informations, adapter leurs routines et répondre à des exigences multiples. Une gestion efficace de la capacité d'absorption leur permet d'intégrer plus aisément les apprentissages, d'optimiser leurs processus de travail et d'éviter ainsi une surcharge menant à une perte d'efficacité.

Enfin, un mauvais alignement entre charge cognitive, émotions et motivation peut réduire l'engagement (Boigey *et al.*, 2022; Chevrette et Jean, 2021) des employés et accroître le risque d'épuisement professionnel. En comprenant et en tentant de maîtriser ces interactions, les dirigeants peuvent non seulement améliorer la productivité, mais aussi favoriser le bien-être et la performance durable de leurs équipes. Somme toute, dans un environnement de multiprojets en continu, une compréhension fine des liens entre charge cognitive, émotion, motivation et capacité d'absorption permettra aux dirigeants de mieux soutenir leurs équipes, d'optimiser la performance et de prévenir l'épuisement professionnel. Un équilibre bien géré favorisera également l'innovation, l'adaptabilité et la pérennité des projets.

La section suivante présente la conclusion de notre étude. Nous y proposons notamment plusieurs pistes de solution destinées à aider les dirigeants d'entreprise à surmonter les défis liés à la mise en œuvre de projets multiples en continu, afin d'augmenter leurs taux de succès.

## **CHAPITRE 6**

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Cette étude trouve son origine dans une immersion en milieu organisationnel, au cours de laquelle de hauts dirigeants ont soulevé une problématique liée à la capacité d'absorption des projets par leurs cadres intermédiaires. Face à un contexte de mise en œuvre de projets multiples en continu, ils ont exprimé des préoccupations croissantes, considérant cette situation comme un risque organisationnel grandissant. Dès le départ, notre volonté a été d'aborder cette problématique dans une perspective scientifique originale et contributive, tant sur le plan théorique que pratique.

Dans cette optique, nous avons cherché à comprendre comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets et ce, dans un contexte de mise en œuvre en continu et simultanée de projets, parallèlement aux activités courantes.

Les résultats suivis des discussions ont mené à une proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle (CAI) (figure 11) permettant de comprendre comment la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées contribue au processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets. Cette proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle intégrant un continuum de motivation soutien que la charge cognitive, les émotions, la motivation et l'apprentissage varient selon les individus, rendant les capacités d'absorption potentielles et réalisées propres à chaque personne et évolutives dans le temps.

Cette étude a également généré plusieurs apports théoriques que nous présentons en deux grands axes. D'abord, il y a l'axe d'approfondissement du concept de la capacité d'absorption individuelle (CAI). Nos résultats contribuent à combler un manque important de littérature sur ce concept en contexte de projet. Nous avons clarifié son rôle dans l'application des nouvelles routines imposées par le projet. Cela

bonifie la littérature actuelle qui est actuellement pauvre sur ce sujet. Aussi, nous avons mis en évidence des facteurs influençant cette capacité d'absorption tels que la charge cognitive et la motivation. Finalement, nous avons mis en exergue le dynamisme des routines qui se produit dans les dimensions transformation et exécution de la capacité d'absorption en contexte de mise en œuvre des projets.

Ensuite il y a l'axe du développement d'un modèle théorique qui en plus d'apporter un éclairage à l'articulation entre les concepts de charge cognitive et de motivation, a permis de mieux comprendre les enjeux reliés à la transformation des routines telle que le projet l'exige. Grâce à cette proposition de la capacité d'absorption individuelle, nous mettons l'accent sur l'importance du rôle que joue la motivation sur la capacité d'absorption individuelle et l'impact sur l'opérationnalisation du projet, étape faisant partie intégrante du taux de succès du projet.

Bien que cette étude a su générer un apport théorique substantiel, elle a contribué au renforcement nécessaire des travaux scientifiques récemment réalisés sur la capacité d'absorption. À titre d'exemple, la proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle (figure 11) rejoint Touate et Galiulina (2022) qui proposent que la capacité d'absorption soit affectée par le positionnement de l'individu sur le continuum de l'autodétermination. Dans leur étude, ils avancent que la capacité potentielle est davantage affectée par des facteurs externes, et que les facteurs internes représentent moins du tiers des facteurs totaux affectant la capacité d'absorption. Ils vont ainsi dans le même sens que les travaux de Dana *et al.* (2014) ainsi que de nos propres conclusions.

Cette étude s'inscrit également en prolongement des travaux de Tian et Soo (2018) qui se sont intéressés à la motivation comme antécédent de la capacité d'absorption individuelle. En se basant sur la théorie de l'autodétermination, ils ont démontré que la motivation intrinsèque de l'employé explique les variations de sa capacité d'absorption. Nos résultats rejoignent également ceux de Yildiz *et al.* (2019). Ces derniers évoquent que les facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques n'ont

pas tous les mêmes effets sur la capacité d'absorption individuelle. Ils vont même jusqu'à préciser que la motivation intrinsèque est un antécédent clé de la capacité d'absorption alors que la motivation extrinsèque n'est pas un prédicteur significatif.

Plus récemment, Singh *et al* (2023) ont procédé à une reconceptualisation de la capacité d'absorption en s'attardant principalement aux capacités potentielles et réalisées. Ils avancent qu'en présence de processus sociaux forts, la capacité potentielle est améliorée et que cette dernière influence positivement la capacité réalisée. Nous allons dans le même sens tout en précisant qu'une capacité potentielle élevée n'implique pas nécessairement une amélioration du taux de succès d'un projet. Dans le cas où la capacité potentielle serait faible, cette dernière pourrait affecter négativement la capacité réalisée, ce qui pourrait compromettre l'opérationnalisation du projet et par surcroît affecter négativement le taux de succès du projet.

La pertinence de cette étude est également mise en lumière par les attentes formulées dans certaines recherches antérieures. D'abord celle de Lewin *et al.* (2011) qui souhaitent ouvrir la boîte noire du modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002), puis Altintas (2017) qui appelle à mieux comprendre le rôle des routines, ensuite Rafique *et al.* (2018) qui suggèrent d'explorer l'impact du rôle des cadres intermédiaires dans un contexte où les dimensions de la capacité d'absorption se complexifiaient. Plus récemment, citons Tijani et Laatiris (2022) qui proposent d'explorer la motivation des employés à s'engager dans les activités liées à toutes les étapes du processus de capacité d'absorption, ainsi que Pu *et al.* (2023) qui, à la suite de leur méta-analyse, encouragent des explorations théoriques approfondies de la capacité d'absorption et des analyses plus détaillées de sa relation avec la performance des organisations.

Même si le sujet de la capacité d'absorption individuelle gagne en popularité dans la littérature scientifique depuis quelques années, il n'en demeure pas moins que notre étude se distingue par son originalité en utilisant une approche qualitative et son caractère novateur en proposant un modèle de la capacité d'absorption individuelle

(CAI) intégrant un continuum de la motivation (figure 11). Le nombre rarissime de recherches sur la capacité d'absorption individuelle, comme nous l'abordons, témoigne également de la pertinence de cette étude.

Cette recherche répond également à une problématique réelle et encore très présente dans les organisations. En effet, malgré les avancées dans ce domaine, le taux de succès des projets en général demeure relativement faible, oscillant encore aujourd'hui entre 40 % et 65 % (Project Management, 2020). Par conséquent, les organisations accusent des pertes financières considérables et cela justifie qu'elles tentent par plusieurs moyens d'améliorer le taux de succès de mise en œuvre de leurs projets.

Pour aider l'organisation à l'étude ainsi que les organisations qui souhaitent améliorer le taux de succès de mise en œuvre de leurs projets, nous proposons divers moyens tirés de la littérature consultée dans cette recherche. À l'annexe 11, nous proposons plus de soixante pistes d'actions concrètes à expérimenter qui s'adressent aux organisations et aux cadres intermédiaires ayant à assurer la mise en œuvre de projets. Toutes ces pistes d'actions sont d'ailleurs inspirées de la proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle qui met en exergue l'importance de la motivation dans chacune des dimensions de la capacité d'absorption. Nous avons classé ces pistes d'actions selon trois grands types de motivation : amotivation, motivation extrinsèque et motivation intrinsèque. Elles visent toutes un même objectif : élever le taux de succès des projets par le renforcement de la motivation des employés assurant la mise en œuvre des projets.

À titre d'exemple, nous avons inscrit au tableau 14, cinq propositions de pistes d'actions concrètes classées par type de motivation s'adressant aux organisations et/ou aux cadres intermédiaires devant assurer la mise en œuvre des projets. Ces pistes d'actions sont tirées de l'annexe 11.

Tableau 14 : Propositions de pistes d'actions à expérimenter

Type de motivation	Pistes d'actions pour les organisations et/ou les cadres intermédiaires devant assurer la mise en œuvre des projets
<b>Motivation extrinsèque externe</b>	Utiliser des stratégies qui motivent les employés en leur offrant des récompenses et en reconnaissant leur contribution dans la mise en œuvre de projets. Dans cette perspective, il est possible de miser sur des récompenses financières ou des primes en offrant une bonification aux employés qui se démarquent dans la mise en œuvre des projets ou encore en créant un système de bonus basé sur l'atteinte des objectifs, comme le respect des délais pour exécuter les nouvelles routines.
<b>Motivation extrinsèque introjectée</b>	Adopter des stratégies qui encouragent les employés à s'engager par pur plaisir ou envie d'accomplissement. Les organisations peuvent suivre les performances publiquement en affichant les progrès de chaque employé ou de chaque équipe pour encourager l'engagement et éviter la crainte de ne pas atteindre les objectifs que requiert chaque mise en œuvre de projet.
<b>Motivation extrinsèque identifiée</b>	Encourager l'engagement des employés en mettant en avant les avantages personnels ou professionnels qu'ils peuvent tirer de la réussite de mise en œuvre de projets. Plus précisément, à titre de récompenses externes et de reconnaissances, il est certes possible d'offrir des bonus ou des incitations financières, mais également et surtout non financières. À titre d'exemple, l'offre de primes pour atteindre des étapes clés de mise en œuvre des projets et la reconnaissance publique des réussites peut se faire au moyen de certificats ou de trophées, individuellement ou en équipe.
<b>Motivation extrinsèque intégrée</b>	Donner aux employés un sens personnel à leur travail en lien avec leurs valeurs, objectifs et bénéfices à long terme. Nous recommandons d'aligner chaque mise en œuvre de projet avec les valeurs organisationnelles et les objectifs de carrière ou encore d'affecter les employés à des projets en lien avec leurs valeurs ou intérêts, comme l'innovation pour un passionné de technologie. Il est assurément possible de montrer comment certains projets aident les employés à développer des compétences utiles pour leur avenir.
<b>Motivation intrinsèque interne</b>	Créer un environnement où le travail motive et engage naturellement les employés. Le cœur de cette proposition réside dans l'autonomie et la prise de décision. Elle exige toutefois de responsabiliser le choix des tâches et d'encourager l'auto-organisation en laissant les employés choisir les tâches qui les intéressent le plus, le calendrier de réalisation, et ainsi organiser leur emploi du temps. Cela leur donne plus de contrôle sur leur travail et stimule leur motivation à apprendre et s'engager.

Toutes les pistes d'actions proposées à l'annexe 11 permettront d'établir des stratégies pouvant agir positivement sur la capacité d'absorption en termes de motivation lors de la mise en œuvre de projets. En complément à ces actions, voici d'autres approches qui aideront les organisations et les cadres intermédiaires à mieux gérer la charge cognitive des employés qui doivent assurer la mise en œuvre des projets.

Pour favoriser une charge cognitive acceptable tout au long du processus de la capacité d'absorption en contexte de mise en œuvre de projets, il est crucial de structurer adéquatement l'apprentissage et de s'assurer que l'implémentation des nouvelles tâches soit à la fois gérable et la plus motivante possible, tout en tenant compte des différentes phases des projets simultanés et des besoins des employés.

Pour y parvenir, nous suggérons, lors de la préparation des artéfacts supportant la mise en œuvre d'un projet, de simplifier l'introduction des nouvelles routines c'est-à-dire de les découper en étapes progressives. Plus précisément, nous proposons d'adapter les artéfacts afin de diviser les nouvelles routines en petites étapes faciles à assimiler. Cela permettra à l'employé de se concentrer sur des éléments spécifiques sans être submergé.

Dans la dimension transformation, nous proposons d'offrir un apprentissage étape par étape. Par exemple commencer par les bases des nouvelles routines et augmenter progressivement la complexité au fur et à mesure que l'employé maîtrise chaque étape. Cette approche permettra de réduire la charge cognitive et de renforcer la confiance de l'employé dans sa capacité à maîtriser les nouvelles routines.

Nous recommandons d'établir des critères de réussite clairs lors de la préparation des artéfacts supportant la mise en œuvre d'un projet. Cela permettra à chaque employé de comprendre précisément ce qui est attendu de lui en termes de résultats et de performance. Des objectifs mesurables et atteignables lui permettront de réduire l'incertitude, ce qui rendra le travail plus abordable et diminue la charge cognitive.

Pour bien gérer la charge cognitive, les artéfacts jouent un rôle important. C'est pourquoi nous proposons aux organisations lors de la préparation des artéfacts supportant la mise en œuvre d'un projet de créer des supports visuels et des guides pratiques tels des manuels, des vidéos, des check-lists, ou des infographies qui expliquent les nouvelles routines de manière visuelle et pratique. Cela réduira le besoin

de mémoriser des informations complexes par ceux qui doivent assurer la mise en œuvre des projets et rendra l'apprentissage plus facile à suivre.

Nous suggérons également de mettre en place, dès la remise du projet et ses artefacts aux cadres intermédiaires et à ses employés, un système d'accompagnement en proposant un mentorat ou un suivi personnalisé pour aider l'employé à surmonter les difficultés initiales dans l'adoption des nouvelles pratiques. Un collègue ou un responsable pourrait servir de ressource pour répondre aux questions et donner des conseils.

Lors de la période de transformation des routines, nous recommandons que les employés puissent avoir des périodes d'essai et de réajustement. Plus précisément, nous conseillons de donner à l'employé le temps de pratiquer les nouvelles routines sans pression immédiate de performance. La création d'un espace de simulation ou de test de processus par une organisation est un excellent moyen. En effet, la mise en place d'un environnement virtuel ou physique où les employés peuvent tester les nouvelles routines dans un contexte sécurisé et contrôlé permettra aux employés de se familiariser avec les nouveaux processus sans crainte de commettre des erreurs qui pourraient affecter la performance réelle de l'entreprise. Par exemple, un simulateur informatique ou un espace physique où les employés peuvent tester de nouvelles méthodologies avant de les mettre en œuvre dans leur travail quotidien. Cela réduira l'anxiété liée à l'apprentissage.

Tout au long de la mise en œuvre d'un projet, nous recommandons également d'ajuster les attentes si nécessaire. Comme par exemple, si l'employé rencontre des difficultés, il ne faut pas hésiter à ajuster ses objectifs de manière réaliste et lui fournir des ressources supplémentaires pour faciliter son apprentissage. Cela préviendra la frustration et réduira la surcharge cognitive, car l'employé se sentira soutenu tout au long du processus.

En supplément, nous proposons d'élaborer des outils de suivi lors de la préparation des artefacts soutenant la mise en œuvre d'un projet. Ces outils serviront à évaluer la progression par exemple des tableaux de bord, des graphiques de progression. Ainsi, chaque cadre intermédiaire et chaque employé pourront évaluer concrètement les progrès dans l'adoption des nouvelles routines. Le suivi visuel favorisera un sentiment de contrôle et de maîtrise, ce qui diminuera la charge cognitive.

Finalement, nous conseillons de fixer des échéances régulières lors de la préparation des artefacts soutenant la mise en œuvre d'un projet pour que chaque cadre intermédiaire et chaque employé puissent réviser les progrès. Cela permettra de structurer des points de suivi réguliers pour discuter des progrès en individuel, équipe et autre, dans la mise en œuvre des nouvelles routines. Ces moments permettront au cadre intermédiaire d'ajuster la charge cognitive et de fournir des encouragements supplémentaires.

En résumé, pour favoriser une charge cognitive raisonnable et une motivation adéquate lors de la mise en œuvre de projets, il est crucial de soutenir un apprentissage progressif, de fournir des ressources et un soutien constants, ainsi que d'assurer un suivi régulier. Il est également suggéré d'ajuster les attentes en fonction des besoins et des situations.

Nous espérons que ces propositions de pistes d'action aideront les dirigeants d'entreprise à mieux comprendre et gérer la mise en œuvre de leurs projets. Le choix et l'adaptation des actions dépendent de chaque organisation. L'objectif est que, grâce à la mise en place d'actions ciblées, les entreprises constatent une amélioration du taux de succès de leurs projets et génèrent davantage de valeur pour leurs clients.

## **6.1. Limites et pistes de recherche futures**

Bien que cette étude apporte une contribution significative à la littérature sur la capacité d'absorption et propose des solutions concrètes, elle présente certaines limites.

D'abord, il y a une limite liée à la généralisation des résultats. En effet, l'étude porte sur un cas spécifique. Par conséquent, les résultats peuvent ne pas être généralisables à d'autres secteurs ou organisations, en raison des spécificités de l'industrie, des processus internes et des contextes organisationnels uniques.

Ensuite, il y a une limite méthodologique liée à l'échantillonnage. En effet, notre étude se concentre sur un nombre restreint de cadres intermédiaires et de conseillers. Toutefois, comme nous croyons avoir atteint le point de saturation suite aux entretiens réalisés, cela signifie que nous avons atteint le stade où aucune nouvelle information pertinente n'émergeait des entretiens supplémentaires.

Une autre limite méthodologique pourrait être associée à cette étude, car nous avons utilisé principalement des outils qualitatifs, tels que des entretiens. Toutefois, notre collecte nous a permis de procéder à la triangulation des données et de nous assurer que cette recherche réponde aux critères de scientificité, de validité et de fiabilité propres à ce type de recherche. Par conséquent, ce recours principal aux données qualitatives ne constitue pas une limite en soi, mais bien un choix méthodologique réfléchi, effectué en cohérence avec les objectifs de notre recherche et les exigences de validité propres à ce type d'approche.

En résumé, ces limites ne remettent pas en cause la portée de la contribution de l'étude, mais mettent en lumière des domaines d'investigation encore ouverts, susceptibles d'inspirer des recherches futures mobilisant diverses approches épistémologiques et méthodologiques, afin d'approfondir ou d'élargir la compréhension du phénomène étudié. À ce titre, voici quelques pistes de recherches futures.

D'abord, nous soulevons la possibilité d'une étude longitudinale pour observer l'évolution de notre modèle au fil du temps. Cette étude pourrait suivre l'évolution des dimensions du modèle (motivation, charge cognitive et dynamisme des routines)

pendant les différentes phases de conception et de mise en œuvre d'un projet. Cela aiderait à mieux comprendre comment la capacité d'absorption individuelle se développe et se renforce au fur et à mesure du cycle de vie d'un projet.

Il serait également utile d'étudier l'impact des facteurs contextuels sur la charge cognitive, la motivation et la capacité d'absorption. Cela consisterait à analyser comment des éléments comme la culture de l'entreprise, sa structure ou la nature du projet influencent la charge cognitive, la motivation et la capacité d'absorption des employés lors de la conception et de la mise en œuvre de projet. Par exemple, est-ce que la motivation extrinsèque est plus ou moins efficace selon l'industrie ou la taille de l'entreprise ?

Une perspective de recherche prometteuse serait le développement d'un outil de mesure de la capacité d'absorption individuelle, intégrant la charge cognitive et les différents types de motivation, à partir du modèle que nous proposons. Un tel outil pourrait contribuer à enrichir les approches théoriques et pratiques en gestion des ressources humaines et en gestion de projet.

Avec l'intégration croissante de nouvelles technologies dans les processus de travail, il serait pertinent de mener des études pour analyser comment les outils numériques, l'automatisation ou l'intelligence artificielle affectent la charge cognitive des employés, leur motivation et leur capacité à absorber la mise en œuvre de multiples projets en continu.

Des recherches comparatives pourraient également être menées entre différents secteurs (par exemple, le secteur de la santé, de la technologie, ou des services) pour analyser comment notre proposition de modèle de la capacité d'absorption individuelle s'applique différemment selon les caractéristiques spécifiques de chaque domaine d'activité.

En terminant, cette étude explore la capacité d'absorption, un domaine encore peu approfondi, en particulier en ce qui concerne les cadres intermédiaires et leurs employés dans le contexte de la mise en œuvre de projets. Cette recherche enrichit la littérature en proposant deux modèles théoriques intégrant la charge cognitive et la motivation comme facteurs influençant la capacité d'absorption individuelle. Ces contributions permettent de mieux appréhender la relation entre la capacité d'absorption, la transformation des routines et la réussite des projets. La pertinence de cette recherche est renforcée par sa contribution aux théories existantes, notamment celles de Touate et Galiulina (2022) et de Tian et Soo (2018), qui soulignent le rôle clé de la motivation dans la capacité d'absorption. Enfin, cette étude propose des recommandations pratiques pour améliorer la mise en œuvre de projets dans les organisations incluant l'organisation sous étude, notamment en gérant la charge cognitive des employés et en renforçant leur motivation à travers des stratégies adaptées. Les perspectives de recherche futures incluent l'étude longitudinale de l'évolution du modèle capacité d'absorption individuelle et l'impact des facteurs contextuels sur la capacité d'absorption, avec des suggestions pour le développement d'outils de mesure et des comparaisons entre secteurs.

Cette thèse a non seulement permis de répondre à la question centrale relative au rôle de la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employées dans le processus d'intégration des nouvelles routines de travail exigées par ces projets mais elle a également mis en lumière des dimensions jusqu'alors peu explorées dans le domaine de la capacité d'absorption individuelle. Bien que cette étude ne prétende pas apporter des réponses définitives, elle ouvre de nouvelles perspectives et invite à repenser la notion de capacité d'absorption, tout en incitant à des recherches futures qui approfondiront cette question complexe.

## RÉFÉRENCES

- Adenso-Diaz, B., Gonzalez-Torre, P., et Garcia, V. (2002). A capacity management model in service industries. *International Journal of Service Industry Management, 13*(3/4), 286-302.  
<https://doi.org/10.1108/09564230210431983>
- Agostinelli, S. (2012). Connaissance : pseudo-concept partiellement opératoire. *Études de communication*(2), 65. <https://doi.org/10.4000/edc.3883>
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., et Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230*, 455-462.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Akinshipe, O., Aigbavboa, C., Mashwama, N., et Thwala, D. (2022). Failure of construction projects: Exploring the impacts on the society. *Human Factors in Management and Leadership, 55*, 14. <https://doi.org/10.54941/ahfe1002226>
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.1522/cla.ako.met>
- Albert, M., Balve, P., et Spang, K. (2017). Evaluation of project success: A structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business, 10*(4), 796-821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Allusson, R. (1965). *Les cadres supérieurs dans l'entreprise*. Entreprise Moderne d'Édition. (Pas de DOI pour le livre lui-même, mais un compte rendu existe : <https://doi.org/10.7202/027655ar>)
- Almaache, M., et Ennahal, A. (2022). Facteurs clés et critères de succès du management de projets: Revue de littérature. *Revue Française d'Économie et de Gestion, 3*(3), 296-316. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6354697>
- Altintas, G. (2017). Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques : Le cas d'une entreprise dans le secteur touristique. *Management International, 21*(3), 96-114. <https://doi.org/10.7202/1052768>
- Amit, R., et Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal, 14*(1), 33-46.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

- Anadón, M., et Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, 5, 26-37.
- Andersen, E. S. (2014). Value creation using the mission breakdown structure. *International Journal of Project Management*, 32(5), 885-892. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.11.003>
- Antony, J., Lizarelli, F. L., et Machado Fernandes, M. (2022). A global study into the reasons for Lean Six Sigma project failures: Key findings and directions for further research. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 1-12. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3009935>
- Association francophone de management de projet. (2000). *Le management de projet : principes et pratique* (2e éd.). AFNOR.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., et Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 19(84), 142-145.
- Autio, E., Sapienza, H. J., et Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924. <https://doi.org/10.2307/1556419>
- Autissier, D., Johnson, K., et Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21(2), 45-54. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>
- Autissier, D., et Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion*, 174(5), 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>
- Ayache, M., et Dumez, H. (2016). Et le comité de direction a ri. *Revue Française de Gestion*, 42(255), 57-74. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00022>
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

- Balogun, J., et Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
- Barberá-Tomás, D., Castelló, I., de Bakker, F. G. A., et Zietsma, C. (2019). Energizing through visuals: How social entrepreneurs use emotion-symbolic work for social change. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1789-1817. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1488>
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-39. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>
- Bareil, C. (2010). Les cadres face aux changements. *Gestion*, 34(4), 30-31. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0030>
- Bareil, C. (2013). Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal*, 31(3), 59-71.
- Bareil, C. (2016). *Vers une gestion plus humaine du changement organisationnel*. HEC Montréal.
- Baribeau, C., et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : Usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1011532ar>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrouillet, P., Bernardin, S., Portrat, S., Vergauwe, E., et Camos, V. (2007). Time and cognitive load in working memory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 33(3), 570-585. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.33.3.570>
- Béliveau, J. (2013). Middle managers' role in transferring person-centered management and care. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1-18. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.815738>
- Becquemont, D. (2003). Positivisme et utilitarisme : regards croisés, Comte, Spencer, Huxley. *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, 8(1), 57-78. <https://doi.org/10.3917/rhsh.008.0057>
- Bergeron, P. G. (2006). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications* (4e éd.). G. Morin/Chenelière Éducation.

- Berssaneti, F. T., et Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638-649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
- Berthoz, A. (2023). *Emotion and reason: The cognitive science of decision making*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198566267.001.0001>
- Besnier, J.-M. (2006). Les théories de la connaissance. *Le Monde*. (Pas de DOI — article de presse)
- Biesenthal, C., Gudergan, S., et Ambrosini, V. (2018). The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*, 51(4), 750-769.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.03.006>
- Black, A. E., et Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84(6), 740-756.  
[https://doi.org/10.1002/1098-237X\(200011\)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1098-237X(200011)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3)
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research*. Polity.
- Boigey, P., Leyrie, C., Boivin, S., Picq, T., et Boucher, J. (2022). Introduction générale.
- Boudreau, C., et Arseneault, A. (1994). La recherche qualitative: Une méthode différente, des critères de scientificité adaptés. *Recherche qualitative*, 10, 121-137.
- Boulenouar, A., Chantreuil, S., Courtot, H., Hafid, B. L. D., Perrin, J. L., et Vandamme, M.-N. L. (2021). *Cycle de vie et typologies des projets*. AFNOR Éditions.
- Boynton, A. C., Zmud, R. W., et Jacobs, G. C. (1994). The influence of IT management practice on IT use in large organizations. *MIS Quarterly*, 18(3), 299-318. <https://doi.org/10.2307/249620>
- Bredillet, C. N. (2010). Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal*, 41(3), 4-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20179>
- Bright, D. S., Fry, R. E., Sharma, G., et Good, D. (2013). The work of middle managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122.  
<https://doi.org/10.1177/0021886312471375>
- Brulhart, F., et Favoreu, C. (2016). *Management d'entreprise*. Dunod.

- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800-809. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.12.001>
- Bryson, J., et Merritt, K. (2007). Le travail et le développement des capacités. *Formation emploi*, 98(2), 41-54.
- Burger-Helmchen, T., et Raedersdorf, S. (2018). L'organisation matricielle. In *Pro en Management* (pp. 108-109). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.burge.2018.01.0108>
- Caldwell, B. (1984). *Beyond positivism*. Routledge.
- Casey, A. J., Gorman, M., Graham, C., et Cenatiempo, A. (2009). The role of front-line employees in knowledge creation: A case study of a federal government agency. *ProQuest Dissertations Publishing*.
- Cezar, B. G. D. S., et Maçada, A. C. G. (2023). Cognitive overload, anxiety, cognitive fatigue, avoidance behavior and data literacy in big data environments. *Information Processing and Management*, 60(6), Article 103482. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103482>
- Chanquoy, L., Tricot, A., et Sweller, J. (2007). *La charge cognitive : théorie et applications*. Armand Colin.
- Charmaz, K., et Belgrave, L. (2012). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft* (2nd ed., pp. 347-365). SAGE Publications.
- Chevrette, N., et Jean, E. R. (2021). De la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés à l'engagement dans la mise en place de nouvelles routines de travail. *Ad machina*, 4, 155-166. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1248>
- Chiha, G. (2006). Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical. *La Revue des Sciences de Gestion*, 220(4), 177-188. <https://doi.org/10.3917/rsg.220.0177>
- Clauzade, L. (2003). Auguste Comte et Stuart Mill. Les enjeux de la psychologie. *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, 8(1), 41-56. <https://doi.org/10.3917/rhsh.008.0041>
- Clark, K. B., et Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and leading "heavyweight" development teams. *California Management Review*, 34(3), 9-28. <https://doi.org/10.2307/41166619>

- Cohen, M. D., et Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.554>
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., et Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-698. <https://doi.org/10.1093/icc/5.3.653>
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Cooke-Davies, T. (2007). Few topics are more central to the art and science of managing projects than project success. In *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management* (Vol. 3, pp. 226-237). Wiley.
- Corbin, J., et Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Courtot, H. (2018). *Organisation et gouvernance d'un projet, programme et portefeuille*. AFNOR.
- Crawford, L., et Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645-653. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>
- Creasy, T., et Anantatmula, V. S. (2013). From every direction—How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51. <https://doi.org/10.1002/pmj.21372>
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Damasio, A. R., et Blanc, M. (2010). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions* (Nouvelle éd.). Odile Jacob. (Pas de DOI — URL disponible : <http://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=none&isbn=9782738197269>)
- Dana, M., Torben, P., Ingmar, B., Carl, F. F., et Hyeon Jeong, P. (2014). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 38-51. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.43>
- Davenport, T., De Long, D., et Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., et Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-4)
- De Benedittis, J., Movahedian, F., Farastier, A., Front, A., et Dominguez-Péry, C. (2018). Proposition d'une méthode collaborative pour appréhender les pratiques et routines de capacité d'absorption de connaissances. *Systèmes d'information et management*, 23(3), 155-190. <https://doi.org/10.3917/sim.183.0155>
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press. (Pas de DOI — ouvrage classique)
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., et Ryan, R. (2018). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2947648>
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33-43.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 38, pp. 237-288). University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.

- Deken, F., Carlile, P. R., Berends, H., et Lauche, K. (2016). Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work. *Organization Science*, 27(3), 659-677. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1051>
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), 131-139. <https://doi.org/10.3917/riges.243.0131>
- DeNisi, A., et Flores, W. (2019). Individual-level absorptive capacity and knowledge transfer during international assignments. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2019(1), Article 10663. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.10663abstract>
- Deslauriers, J.-P. (1988). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Presses de l'Université du Québec.
- Dinsmore, P. C. (1990). *Human factors in project management* (Rev. ed.). Amacom.
- Doloi, H. (2013). Cost overruns and failure in project management: Understanding the roles of key stakeholders in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(3), 267-279. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000621](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000621)
- Dosi, G., Nelson, R. R., et Winter, S. G. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199248540.001.0001>
- Dosi, G., Teece, D., et Winter, S. (1990). Les frontières des entreprises : Vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle*, 51(1), 238-254. <https://doi.org/10.3406/rei.1990.1315>
- Dosi, G., Teece, D. J., et Winter, S. (1992). Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks. In *Technology and enterprise in a historical perspective* (pp. 185-211). Oxford University Press.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>
- Drapeau, M., et Letendre, R. (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 22, 73-92.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., et Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297>

- Duchastel, J., et Laberge, D. (2019). Entre qualitatif et quantitatif : Complexité, interprétation et découverte. *Recherches qualitatives*, 38(2), 5-24.
- Ecosip, Giard, V., et Midler, C. (1993). *Pilotages de projet et entreprises : Diversités et convergences*. Economica.
- Eisenhardt, K. M., et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elissalde, J., Gaudet, J., et Renaud, L. (2010). Circulation des connaissances : Modèle et stratégies : Note de recherche. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (3-4), 135-149.  
<https://doi.org/10.4000/communiquer.1585>
- Engwall, M., et Jerbrant, A. (2001). Exploring the multi-project matrix: Process dynamics of a projectified organization. In *KTH, Industriell ekonomi och organisation (Inst.)*.
- Ermine, J.-L., Moradi, M., et Brunel, S. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management International*, 16(3), 29-40.
- Essn, A. (2008). Variability as a source of stability: Studying routines in the elderly home care setting. *Human Relations*, 61(11), 1617-1644.  
<https://doi.org/10.1177/0018726708096640>
- Fasshauer, I. (2011, mai). Quand les cadres intermédiaires utilisent les outils de contrôle pour influencer la stratégie. *32e Congrès de l'AFC : Comptabilités, économie et société*, Montpellier, France.
- Fasshauer, I. (2012). Les interactions entre contrôle et stratégie : Redéfinition du rôle des cadres intermédiaires et du levier interactif de contrôle.
- Fédération de l'entrepreneurship, et Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 727-752.  
<https://doi.org/10.1093/icc/12.4.727>
- Feldman, M. S., Pentland, B., D'Adderio, L., et Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routines dynamics.

- Feldman, M. S. (2021). *Cambridge handbook of routine dynamics*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108677452>
- Fernet, C., Guay, F., et Senecal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00098-8)
- Floyd, S. W., et Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57. <https://doi.org/10.5465/ame.1994.9412071702>
- Flyvbjerg, B., et Project Management Institute. (2021). Top ten behavioral biases in project management: An overview. *Project Management Institute*.
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance* (Nouv. éd. entièrement ref. et mise à jour). La Découverte.
- Fortin, F., et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Éducation.
- Fournier, P.-L., Moisan, L., Lagacé, D., et Landry, S. (2021). Le cadre intermédiaire, un pilier fragilisé du système de santé et de services sociaux. *Gestion*, 46(1), 88-92. <https://doi.org/10.3917/riges.461.0088>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gaha, C. (2006). Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 41(220/221), 177-182. <https://doi.org/10.3917/rsg.220.0177>
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et Comprendre*, 74, 77-89.
- Garel, G. (2011). *Le management de projet* (Nouv. éd.). La Découverte.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gavard-Perret, M.-L., et Aubert, B. A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd.). Pearson.
- Giddens, A. (2007). *The consequences of modernity*. Polity Press.

- Gilles, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, 165(5), 72-79.
- Giroud, A. (2000). Japanese transnational corporations' knowledge transfer to Southeast Asia: The case of the electrical and electronics sector in Malaysia. *International Business Review*, 9(5), 571-586. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00019-6)
- Gitchenko, H., Boudarel, E. M.-R., et Bary, R. (2014). Apprentissage et absorption en entreprise : Quelles conséquences pour la gestion des connaissances et l'innovation ?
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gobin, P. L., Baltazart, V. R., Simoës-Perlant, A. L., et Stefaniak, N. (2021). *Émotions et apprentissages*. Dunod.
- Gottlieb, M. R. (2007). *The matrix organization reloaded: Adventures in team and project management*. Praeger Publishers. (Pas de DOI — URL disponible : <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=22493>)
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M., et Spender, J. C. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grant, R. M., Spender, J. C., Mowery, D. C., Oxley, J. E., et Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171108>
- Grant, R. M., Spender, J. C., et Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales* (11e éd.). Dalloz.
- Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175-186. <https://doi.org/10.1111/1467-9256.00173>
- Grodal, S., Nelson, A. J., et Siino, R. M. (2015). Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work. *Academy of Management Journal*, 58(1), 136-168. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0222>

- Grolnick, W. S., et Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890-898. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890>
- Guézo, B. (2021, novembre). Continuité d'activités : De la planification au monitoring. *Les Entretiens du Risque 2021 : Activités et crises : les métiers du risque face aux enjeux de la société*, Paris, France. <https://hal.science/hal-03435429>
- Guilmot, N. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 45, 77-94.
- Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue Française de Gestion*, 42(258), 29-44. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00061>
- Harrin, E. (2018). Why do some projects fail? (And some succeed?). *ITNOW*, 60(4), 54-55. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwy107>
- Hayes, R. H., Pisano, G. P., et Upton, D. M. (1996). *Strategic operations: Competing through capabilities*. Free Press.
- Helfat, C. E., et Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Hmina, H., et Hniche, O. (2022). Understanding and measuring project success, a key ingredient in project management: An analytical research paper. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-1), 292-305. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7034561>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7-8), 871-893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00114-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00114-6)
- Hodgson, D., et Cicmil, S. (2008). The other side of projects: The case for critical project studies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 142-152. <https://doi.org/10.1108/17538370810846487>
- Hung-Yu, T. (2022). Individual-level absorptive capacity and multidimensional work behavior in tourism. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 280-292. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0014>
- Hussenot, A., Bouty, I., et Hernès, T. (2019). Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles.

- Husser, J. (2014). Oblivion and the role of middle managers in an organizational change/L'oubli et le rôle des cadres intermédiaires dans un changement organisationnel/El olvido y el papel de los mandos intermedios en un cambio organizacional. *Management International*, 19(1), 31-42.  
<https://doi.org/10.7202/1028497ar>
- Hutchinson, S., et Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: Overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x>
- Huteau, M. (2007). Motivation. In *Orientation et insertion professionnelle* (pp. 299-302). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.guich.2008.01.0299>
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Jaeggi, S. M., Buschkuhl, M., Etienne, A., Ozdoba, C., Perrig, W. J., et NirKKO, A. C. (2007). On how high performers keep cool brains in situations of cognitive overload. *Cognitive, Affective, et Behavioral Neuroscience*, 7(2), 75-89.  
<https://doi.org/10.3758/CABN.7.2.75>
- Jamieson, H., et Morris, P. (2007). Implementing strategy through programs of projects. In *The Gower handbook of project management* (pp. 27-46).
- Jessen, S.-A. (2011). The impact on project success of using technology in modern project planning and control. *First International Technology Management Conference*. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2011.5995937>
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.  
<https://doi.org/10.2307/2392366>
- Jonassen, D. H. (1991). Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm? *Educational Technology Research and Development*, 39(3), 5-14. <https://doi.org/10.1007/BF02296434>
- Jugdev, K., et Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.  
<https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Julien, A., et Tsoni, C. (2013). Front-line employee versus customer perceptions of quality attributes. *Quality Management Journal*, 20(2), 48-59.  
<https://doi.org/10.1080/10686967.2013.11918097>

- Jupeth Toriano, P. (2021). Impact assessment and clients' feedback towards MATHEMATICS project implementation. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 2(2), 90-103. <https://doi.org/10.53378/346107>
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1320137>
- Kalyuga, S., Ayres, P., Chandler, P., et Sweller, J. (2003). The expertise reversal effect. *Educational Psychologist*, 38(1), 23-31. [https://doi.org/10.1207/S15326985EP3801\\_4](https://doi.org/10.1207/S15326985EP3801_4)
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.
- Keller, W. (1996). Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development. *Journal of Development Economics*, 49(1), 199-227. [https://doi.org/10.1016/0304-3878\(95\)00060-7](https://doi.org/10.1016/0304-3878(95)00060-7)
- Keohane, R. O. (1988). International institutions: Two approaches. *International Studies Quarterly*, 32(4), 379-396. <https://doi.org/10.2307/2600589>
- Khandwalla, P. N. (2004). Competencies for senior manager roles. *Vikalpa*, 29(4), 11-24. <https://doi.org/10.1177/0256090920040402>
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.506>
- Kirschner, P. A. (2002). Cognitive load theory: Implications of cognitive load theory on the design of learning. *Learning and Instruction*, 12(1), 1-10. [https://doi.org/10.1016/S0959-4752\(01\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0959-4752(01)00014-7)
- Klassen, K. J., et Rohleder, T. R. (2002). Demand and capacity management decisions in services: How they impact on one another. *International Journal of Operations et Production Management*, 22(5/6), 527-548. <https://doi.org/10.1108/01443570210425165>
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., et Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.21396>
- Knoppen, D., Sáenz, M. J., et Johnston, D. A. (2011). Innovations in a relational context: Mechanisms to connect learning processes of absorptive capacity. *Management Learning*, 42(4), 419-438. <https://doi.org/10.1177/1350507610389684>

- Koubaa, S. (2014). Management stratégique des connaissances et capacité d'absorption dans le contexte des relations interentreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2), 109-118. <https://doi.org/10.3917/rsg.268.0109>
- F. d'entrepreneurship, et Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.
- Labrousche, G. (2021). *La gestion de projets innovants*. Ellipses. <https://www.cairn.info/la-gestion-de-projets-innovants--9782340056671.htm>
- Lahti, R. K., et Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at “The firm”. *Business Horizons*, 43(1), 65-74. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(00\)87389-9](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(00)87389-9)
- Lambert, G., et Ouedraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 201(2), 65-85. <https://doi.org/10.3166/RFG.201.65-85>
- Lane, P. J., et Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-3)
- Langlois, R. N. (1991). The capabilities of industrial capitalism. *Critical Review*, 5(4), 513-530. <https://doi.org/10.1080/08913819108443240>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780195104616.001.0001>
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer*. De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/manuel-d-analyse-qualitative--9782807323582.htm>
- Le Saout, R., et Saulnier, J.-P. (2002). *L'encadrement intermédiaire : Les contraintes d'une position ambivalente*. L'Harmattan.
- Levitt, B., et March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lhuillier, D., et Viaux, J. L. (2008). Changement. *Pratiques Psychologiques*, 14(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2007.06.008>
- Lewin, A., Massini, S., et Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0525>
- Liao, S.-H., Fei, W.-C., et Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's

- knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Librairie Larousse. (2020). *Dictionnaire Larousse poche 2021* (Nouvelle éd.). Larousse dictionnaires. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb465736914>
- Lin, T.-C., Cheng, K.-T., et Wu, S. (2014). Knowledge integration in ISD project teams: A transactive memory perspective. *Open Journal of Business and Management*, 2(4), 260-268. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2014.24031>
- Livian, Y. (1995). L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Papier présenté à la journée d'étude CEREQ sur les catégories intermédiaires (Clermont-Ferrand, 20 octobre), *Cahiers de la recherche*, Groupe ESC Lyon.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857024428>
- Luckerhoff, J., et Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée : Fondements, procédures et usages*. Presses de l'Université du Québec.
- Lunkka, N., Pietiläinen, V., et Suhonen, M. (2019). A discursive sensemaking perspective on project-based work in public healthcare. *Project Management Journal*, 50(6), 657-672. <https://doi.org/10.1177/8756972819847062>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Maslach, C., et Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Manstead, A. S. R., Frijda, N. H., et Fischer, A. (2004). *Feelings and emotions: The Amsterdam symposium*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511806582>
- March, J. G., et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology et Health*, 16(5), 607-611. <https://doi.org/10.1080/08870440108405530>
- Matthews, J., Stanley, T., et Davidson, P. (2018). Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO). *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 873-885. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0043>
- McLeod, L., Doolin, B., et MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86. <https://doi.org/10.1002/pmj.21290>

- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer*, 5, 47-74.  
<https://doi.org/10.4000/communiquer.425>
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3e éd.). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. In J. W. Fredrickson (Ed.), *Perspectives on strategic management* (pp. 105-235). Harper Business.
- Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., et Romelaer, P. (2018). *Structure et dynamique des organisations*. Eyrolles.
- Mokoena, T., Pretorius, J., et Van Wyngaard, C. (2013). Triple constraint considerations in the management of construction projects. In *2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 1-5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2013.6962478>
- Monavarian, A., et Asgari, N. (2007). Structural and content dimensions of knowledge-based organization. *Proceedings of the National Conference on Knowledge Management*, Tehran, Iran.
- Morris, P. (2013). Reconstructing project management revisited: A knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6-23.  
<https://doi.org/10.1002/pmj.21369>
- Morris, P. W. G., et Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management*. J. Wiley.
- Mucchielli, A., et Paillé, P. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

- Munns, A. K., et Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)
- Munroe, B. H., Project Management Institute, et PMI Global Congress—North America. (2010). *Rescue my project™: An overview of troubled projects and how we deal with them*. Project Management Institute.
- Murphy, K. R., Mayer, R. C., et Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Nabil, A. (2024). Impact of cost overruns on infrastructure projects failures and effective cost management to reduce overruns. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5020982>
- Nekka, H., et Aribi, A. (2017). Gestion des hommes en situation complexe : L'exemple de la capacité d'absorption des connaissances [Management of peoples in complex situation: The example of absorptive capacity of knowledge]. *Revue de gestion des ressources humaines*, 106, 19-31, 46, 48.
- Nelson, R., et Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nesheim, T. (2011). Balancing process ownership and line management in a matrix-like organization. *Knowledge and Process Management*, 18(2), 109-118. <https://doi.org/10.1002/kpm.378>
- Nemeth, C. P., Cook, R. I., O'Connor, M., et Klock, P. A. (2004). Using cognitive artifacts to understand distributed cognition. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics—Part A: Systems and Humans*, 34(6), 726-735. <https://doi.org/10.1109/TSMCA.2004.836798>
- Noblet, J.-P., et Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. *Management et Avenir*, 35(5), 33-50. <https://doi.org/10.3917/mav.035.0033>
- Norman, D. A. (2020). Les artefacts cognitifs. In *Les objets dans l'action* (pp. 15-34).
- Olsen, R. P., et Project Management Institute. (1971). *Can project management be defined?* Project Management Institute.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>

- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- O'Shaughnessy, W. (2006). *La conception et l'évaluation de projet*. Les Éditions SMG.
- Paillé, P., Lacroix, J.-G., Descarries, F., et Vandelac, L. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Paquet, Y., Carbonneau, N. M., et Vallerand, R. J. (2016). *La théorie de l'autodétermination : Aspects théoriques et appliqués*. De Boeck Supérieur.
- Paquin, J.-P., Raynal, S., et Kopyay, T. (2006). L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation : Une démarche systémique. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 41(218), 87-96.
- Parent, R., Roy, M., et St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.  
<https://doi.org/10.1108/13673270710832181>
- Park, J., et Naragon-Gainey, K. (2024). Positive and negative emotion-regulation ability profiles: Links with strategies, goals, and internalizing symptoms. *Clinical Psychological Science*, 12(6), 1218-1241.  
<https://doi.org/10.1177/21677026231226312>
- Pearce, J. L., et Huang, L. (2012). The decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning and Education*, 11(2), 247-262. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0185>
- Pelletier, C. (2013). Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion, M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (2012), 2e édition, Paris, Pearson France, 415 p. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 26(3-4), 237-240.  
<https://doi.org/10.7202/1024527ar>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Sharpe.
- Pentland, B. T., et Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793-815.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dth070>
- Pentland, B. T., et Feldman, M. S. (2007). Narrative networks: Patterns of technology and organization. *Organization Science*, 18(5), 781-795.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0341>

- Pentland, B. T., et Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and Organization*, 18(4), 235-250. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.08.001>
- Pertusa Ortega, E. M., et Rienda Garcia, L. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, 213(3), 73-80. <https://doi.org/10.3917/rsg.213.0073>
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Piaget, J. (1968). Le point de vue de Piaget. *International Journal of Psychology*, 3(4), 281-299. <https://doi.org/10.1080/00207596808246651>
- Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie*. Gonthier.
- Pinto, J., et Slevin, D. (1988). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
- Pollack, J., Helm, J., et Adler, D. (2018). What is the iron triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527-547. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2017-0107>
- Pourtois, J.-P. (2013). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Mardaga.
- Prévost, P., et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Project Management Institute. (2017a). *Guide du corpus des connaissances en management de projet : Guide PMBOK (6e éd.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017b). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® guide (6th ed.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2018). *Guide du corpus des connaissances en management de projet : Guide PMBOK (6e éd.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2020). *Ahead of the curve: Forging a future-focused culture*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition and The Standard for Project Management (French)*. Project Management Institute.

- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53-70.
- Pu, K., Liu, W., et Ali, M. (2023). Is absorptive capacity the “panacea” for organizational development? A meta-analysis of absorptive capacity and firm performance from the perspective of constructivism. *PLOS ONE*, 18(2), e0282321. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282321>
- Rafique, M., Hameed, S., et Agha, M. H. (2018). Commonality, conflict, and absorptive capacity. *Management Decision*, 56(9), 1904-1916. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1086>
- Ravat, J. (2007). Actions, émotions, motivation : Fondements psychologiques du raisonnement pratique. *Le Philosophoïre*, 29(2), 81-95. <https://doi.org/10.3917/phoir.029.0081>
- Rian, A., et Disman, D. (2023). Effects of work overload and job stress on employee performance: Categorical moderation from polychronicity and work environment. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4), 378-387. <https://doi.org/10.29210/020232185>
- Renard, L., et Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : Une proposition de définitions. *Les cahiers du management technologique*, 13(1), 43-56.
- Renard, L., et Soparnot, R. (2011). Proposition d’un modèle de management stratégique de l’entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*, 28(1), 109-124.
- Reynaud, B. (1998). Les propriétés des routines : Outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective. *Sociologie du travail*, 40(4), 465-477. <https://doi.org/10.3406/sotra.1998.1317>
- Rimé, B., et Moscovici, S. (2005). *Le partage social des émotions* (1re éd. Quadrige). Presses universitaires de France.
- Robert, P., et Rey, A. (2001). *Le Grand Robert de la langue française : Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (2e éd.). Le Robert.
- Rodrigues Coelho, F. I., Bizarrias, F. S., Rabechini, R., Martens, C. D. P., et Martens, M. L. (2025). Strategic alignment and value optimization: Unveiling the critical role of project portfolio management for a flexible environment. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26(1), 209-224. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00434-8>
- Rogers, P. (2016). Théorie du changement. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.

- Romero-Torres, A., Brunet, M., Lalonde, B., et Aubry, M. (2024). *La maturité en gestion de projet : Améliorer la performance organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec.
- Rondeau, A. (2003). Comprendre, mesurer et développer la capacité à changer des organisations complexes. Présentation faite dans le cadre des Séminaires du Centre d'étude en transformation des organisations, HEC Montréal.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1-12.
- Rouleau, L., et Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rousseau, C., et Bareil, C. (2012). Cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : Appropriation, préoccupations et interventions efficaces en développement organisationnel. *ProQuest Dissertations Publishing*.
- Rouzies, A., et Vogler, E. (2014). Cadre opérationnel et cadre intermédiaire : Deux conversations imbriquées pour deux strates hiérarchiques complémentaires. *Management Review*, 24, 59-67.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4e éd.). SAGE.
- Salk, J. E., et Brannen, M. Y. (2000). National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. *Academy of Management Journal*, 43(2), 191-202. <https://doi.org/10.2307/1556376>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., et Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8e éd.). Pearson.
- Sawadogo, H. P. (2021). Saturation, triangulation et catégorisation des données collectées. In *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*.
- Scavenius, T., et Rayner, S. (2018). *Institutional capacity for climate change response: A new approach to climate politics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781317309796>
- Scott-Young, C., et Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.006>
- Segnestam, L., Persson, A. S., Nilsson, M. N., Arvidsson, A., Ijjasz-Vasquez, E., et World Bank. Environment Dept. (2003). *Country-level environmental analysis: A review of international experience*. World Bank.

- Seron, D. (2006). *Théorie de la connaissance du point de vue phénoménologique*. Presses universitaires de Liège. <https://doi.org/10.4000/books.pulg.5120>
- Serrador, P., et Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., et Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479-1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>
- Singh, A. K., Jain, N. K., Sharma, M. G., et Nigam, S. (2023). Reconceptualization of absorptive capacity as potential and realized absorptive capacity for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102449>
- Slama, B., et Ammar, O. (2018). La capacité d'absorption : Une nouvelle conceptualisation à travers l'intelligence économique. *Management and Avenir*, 99(1), 15-34. <https://doi.org/10.3917/mav.099.0015>
- Snow, C. P. (1965). *The two cultures and a second look: An expanded version of the two cultures and the scientific revolution*. Cambridge University Press.
- Söderland, J., Müller, R., et Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects Pinto, Slevin, and Prescott – The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel Review*, 47(5), 1116-1132. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0110>
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(1), 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- SpringerLink, et Baligh, H. H. (2006). *Organization structures: Theory and design, analysis and prescription*. Springer. <https://doi.org/10.1007/0-387-28317-X>

- Stene, E. O. (1940). An approach to a science of administration. *The American Political Science Review*, 34(6), 1124-1137. <https://doi.org/10.2307/1948193>
- Stock, G. N., Greis, N. P., et Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00040-7)
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications.
- Swanborn, P. G. (2010). *Case study research: What, why and how?* SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781526485168>
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257-285. [https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202\\_4](https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4)
- Sweller, J. (1994). Cognitive load theory, learning difficulty, and instructional design. *Learning and Instruction*, 4(4), 295-312. [https://doi.org/10.1016/0959-4752\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0959-4752(94)90003-5)
- Sweller, J., van Merriënboer, J. J. G., et Paas, F. (2019). Cognitive architecture and instructional design: 20 years later. *Educational Psychology Review*, 31(2), 261-292. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09465-5>
- Sy, T., et Côté, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5/6), 437-455. <https://doi.org/10.1108/02621710410537056>
- Sy, T., et D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers' perspectives. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
- Teece, D., et Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537>
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Tessier, R., et Tellier, Y. (1990). *Changement planifié et développement des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.
- Tian, A. W., et Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel Review*, 47(5), 1116-1132. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0110>
- Tijani, O., et Laatiris, S. (2022). La capacité d'absorption et l'innovation ouverte : Cas de la société Strugal. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(2).
- Todorova, G., et Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Touate, S., et Galiulina, A. (2022). Innovation ouverte au sein des clusters marocains : Qu'en est-il de la motivation des employés à assimiler les nouvelles connaissances externes? *Revue de Management et Cultures*, 7, 453-476.
- Tsai, K. H., et Yang, S. Y. (2017). How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(3), 244-259. <https://doi.org/10.1002/cjas.1352>
- Turner, J., Anbari, F., et Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: The nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3-28. <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management*. McGraw-Hill.
- Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*, 24(2), 93-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.008>
- Ullah, N., Showrav, I., et Eram, M. (2023). Effects of project failure towards stakeholders: A review of literature.
- Vallerand, R. J., et Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60(3), 599-620. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00922.x>
- Van de Ven, A. H., et Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404. <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- Van de Ven, A. H., et Sminia, H. (2012). Aligning process questions, perspectives, and explanations. In *Constructing identity in and around organizations* (pp. 267-288). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199640997.003.0012>

- Van der Hoorn, B., et Whitty, S. J. (2015). Signs to dogma: A Heideggerian view of how artefacts distort the project world. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1206-1219. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.011>
- Van Merriënboer, J. J. G., et Sweller, J. (2005). Cognitive load theory and complex learning: Recent developments and future directions. *Educational Psychology Review*, 17(2), 147-177. <https://doi.org/10.1007/s10648-005-3951-0>
- Van Wijk, R., Van den Bosch, F., et Volberda, H. (2001). The impact of knowledge depth and breadth of absorbed knowledge on levels of exploration and exploitation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Vas, A., et Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : Les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381-410. <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0381>
- Versiani, Â. F., Cruz, M. A., Rezende, S. F. L., et Castro, J. M. (2021). Absorptive capacity, innovation, and external sources of knowledge: The Brazilian power sector. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(5). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr210083>
- Viswanathan, M., et Olson, E. M. (1992). The implementation of business strategies: Implications for the sales function. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(1), 45-57.
- Wang, L., Zhao, J. Z., et Zhou, K. Z. (2018). How do incentives motivate absorptive capacity development? The mediating role of employee learning and relational contingencies. *Journal of Business Research*, 85, 226-237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.010>
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- Weiss, H. M., et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Westerveld, E. (2003). The project excellence model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)

- Wilhelm, H., Maurer, I., et Ebers, M. (2021). (When) are dynamic capabilities routine? A mixed-methods configurational analysis. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2091-2124. <https://doi.org/10.1111/joms.12691>
- Willems, S., et Baumert, K. (2003). *Institutional capacity and climate actions*. OECD.
- Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., et Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1836-1850. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.009>
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4)
- Wooldridge, B., et Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Wright, A. (2013). Routines organisationnelles : Vers une perspective communicationnelle. *Sciences de la société*, 88, 22-57. <https://doi.org/10.4000/sds.369>
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Zander, U., et Richtnér, A. (2019). What fosters individual-level absorptive capacity in MNCs? An extended motivation–ability–opportunity framework. *Management International Review*, 59(1), 93-129. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0367-x>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3e éd.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014a). *Case study research: Design and methods* (5e éd.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014b). *Case study research: Design and methods* (5e éd.). SAGE.
- Zahra, S., et George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zahra, S., Zheng, C., et Yu, J. (2018). Learning advantages of newness: A reconceptualization and contingent framework. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 12-37. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0202-7>
- Zollo, M., et Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zuroff, D. C., Koestner, R., Moskowitz, D. S., McBride, C., Marshall, M., et Bagby, M. R. (2007). Autonomous motivation for therapy: A new common factor in brief treatments for depression. *Psychotherapy Research*, 17(2), 137-147. <https://doi.org/10.1080/10503300600919380>

## ANNEXES

**ANNEXE 1**  
**CERTIFICATION ÉTHIQUE**

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro de certificat est 2020-249.

## ANNEXE 2

### GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Guide d'entretien		
<b>Question 1</b>	Quel est votre vécu avec la gestion de projet en général?	<b>Projets</b>
<b>Question 2</b>	Parlez-moi de votre vécu en lien avec un projet que vous estimez avec très bien été	<b>Projets</b>
Sous-question 2	Parlez-moi de votre vécu en lien avec l'acquisition de l'information reliée à ce projet	<b>Capacité d'absorption et routine</b>
	Parlez-moi de votre vécu en lien avec la prise de connaissance de l'information reliée à ce projet	
	Parlez-moi de votre vécu en lien avec l'intégration progressive de vos nouvelles routines de travail reliées à ce projet	
	Parlez-moi de votre vécu en lien avec l'intégration complète de vos nouvelles routines de travail reliées à ce projet	
<b>Question 3</b>	Parlez-moi de votre vécu avec un projet que vous estimez n'avoir pas bien été du tout	<b>Projets</b>
Sous-question 3	Parlez-moi de votre vécu en lien avec l'acquisition de l'information reliée à ce projet	<b>Capacité d'absorption et routine</b>
	Parlez-moi de votre vécu en lien avec la prise de connaissance de l'information reliée à ce projet	
	Parlez-moi de votre vécu en lien avec l'intégration progressive de vos nouvelles routines de travail reliées à ce projet	
	Parlez-moi de votre vécu en lien avec l'intégration complète de vos nouvelles routines de travail reliées à ce projet	
<b>Question 4</b>	Avez-vous des éléments importants qui n'ont pas été précisés ou abordés lors de notre entretien et que vous souhaitez nous mentionner?	

## ANNEXE 3

### DOCUMENTATION - GROUPE DE DISCUSSION – 8 JUIN 2020

<p>La capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés dans la mise en œuvre des projets</p> <p>Nancie Chevrette   Université du Québec à Chicoutimi   08 juin 2020</p>	<p>Objectif du groupe de discussions</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Obtenir vos réactions, points de vue et réflexions sur:<ul style="list-style-type: none"><li>Partie 1 - Synthèse des entretiens individuels des cadres intermédiaires</li><li>Partie 2 - Synthèse des entretiens individuels des employés</li><li>Partie 3 - Proposition d'un modèle de capacité d'absorption</li></ul></li></ul>
<p>Directives pour les participants</p> <ul style="list-style-type: none"><li>La durée est d'une (1) heure;</li><li>L'enregistrement est actuellement en fonction;</li><li>Sachez que il est toujours possible de vous retirer du groupe de discussion toutefois, quand il sera débuté, il ne sera pas possible de retirer les données puisqu'il s'agit d'une discussion de groupe concernant plusieurs participants;</li><li>Chaque participant s'engage à la plus grande confidentialité quant aux informations nominatives qui pourrait être entendu lors de cette rencontre;</li><li>Vous serez appelés à émettre votre point de vue à tour de rôle afin que l'enregistrement demeure audible;</li><li>Vous serez appelés à réagir aux propos des autres participants;</li><li>Soyez concis afin que chaque personne du groupe puisse donner son point de vue;</li></ul>	<p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Par chacune des deux premières parties, je vous exposerai la synthèse des entretiens individuels et à la Partie 3, je vous présenterai le modèle de la capacité d'absorption issu de mes analyses à ce jour;</li><li><input type="checkbox"/> À chaque section, je vous invite à prendre en note vos réactions, vos points de vue tout au long de mon exposé;</li><li><input type="checkbox"/> À la fin de mon exposé, je vous inviterai à tour de rôle à prendre la parole;</li><li><input type="checkbox"/> Comme le tout se déroulera très rapidement, nous gagnerons en richesse avec la concision de vos propos.</li></ul>

## Directives pour l'animateur

- Gardienne du temps:
  - Partie 1 15 minutes
  - Partie 2 15 minutes
  - Partie 3 15 minutes
- Gardienne du droit de parole
- Gardienne des thèmes à aborder
- Gardienne des conditions gagnantes

5



## Conditions gagnantes

- Assurer le respect des propos tenus par les autres;
- Éviter d'impliquer dans les discussions des personnes non participantes à la recherche;
- Tous les points de vue sont importants;
- Ne pas interrompre les autres lorsqu'ils parlent;

6



## Partie 1

### Synthèse des entretiens individuels des gestionnaires

15 minutes

## Entretiens individuels avec les gestionnaires

### Transformation des routines

- Prise de conscience
- Nouvelles compétences requises
- Évaluation des impacts
- Évaluation des gains en efficacité
- Évaluation du support fédérateur
- Viabilité du projet
- Flexibilité / adaptabilité
- Gestion de changement
- Logis de temps versus calendrier de MEO
- Établissement des rôles (pat/compa/formateur)
- Formation
- Organisation du travail / logistique
- Plan de communication
- Évaluation de la charge en coaching / formation
- Stress
- Besoins d'échange entre pairs

### Exécution des routines

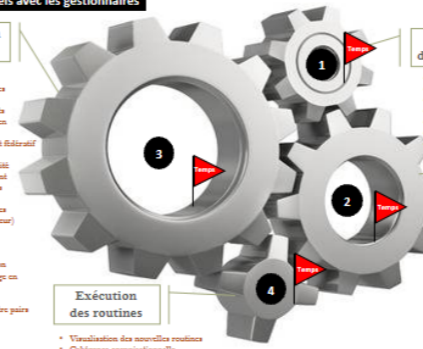
- Visualisation des nouvelles routines
- Culture organisationnelle
- Risques partagés

### Acquisition de la documentation

- Documentation, outils etc
- Situation de départ (casse / équipe)
- Priorisation
- Coût d'investissement / Rejet
- Établissement des rôles (COGE)
- Évaluation des besoins de connaissances
- Stress

### Compréhension de l'information

- Esca / Engagement / Energie
- Gain en efficacité / Ouverture
- What's in it for me?
- Avantages conseiller / clients
- Risques partagés / engagement
- Degré de concentration du COGE
- Non sans rejet
- Compréhension
- Présence d'indicateur de succès
- Prise de conscience
- Émotions (r- et / ou -)
- Évaluation du degré de contrôle des opérations avec la MEO du projet
- Stress



**Partie 2**

Synthèse des entretiens individuels des conseillers

15 minutes

9



**Entretiens individuels avec les conseillers**

**Transformation des routines**

- Être impliqué dans les réflexions de l'ICT
- Évaluation de l'efficacité réelle
- Évaluation des efforts avec la consultation de travail quotidien
- Évaluation des impacts clients/vendeurs
- Plan d'accompagnement personnalisé par Scènes / Génération
- Assistants / Étapes / Lignes directrices
- Classification / Hiérarchisation des activités
- Présenté par leur image
- Être agrippés par étapes dans un mode exploratoire mais pas avec les autres
- Vouloir multiplier les outils de travail rapidement
- Phase très exigeante en énergie
- Scènes d'un apprenant humain
- Scènes de renforcement sur ce qui va bien et ajout d'un élément à intégrer
- Travail d'équipe / renforcement / Contrôle
- Scènes d'échange entre pairs

**Acquisition de la documentation**

- Documentation peu volumineuse
- Sans papier

**Exécution des routines**

- Plus vite on y arrive, plus vite on est satisfait

**Compréhension de l'information**

- Facile à comprendre
- What's in it for me? / And for my client?
- Assistants / Étapes / Démonstration dans la nouveauté
- Ouvrir au changement
- Engagé

10



**Partie 3**

Présentation du modèle de la capacité d'absorption

15 minutes

**Capacité d'absorption du cadre intermédiaire**      **Capacité d'absorption de l'employé**

## ANNEXE 4

### CHARTRE DES CODES ET PSEUDONYMES

<b>Titre du poste occupé</b>	<b>Nom de code</b>
<b>Gestionnaire de première ligne</b>	GPL-1, GPL-2, etc.
<b>Conseiller</b>	CFP-1, CFP-2, etc.
<b>Conseiller mise en œuvre</b>	CMEO-1, CMEO-2, etc.
<b>Haut dirigeant</b>	HD-1, HD-2, etc.

**ANNEXE 5**  
**GABARIT FICHE DESCRIPTIVE**

<b>Informations du participant</b>	
<b>Nom de code</b>	
<b>Pseudonyme</b>	
<b>Nom de famille</b>	
<b>Prénom</b>	
<b>Lieu de l'employeur</b>	
<b>Sexe</b>	
<b>Nombre d'année d'expérience à titre de cadre intermédiaire/Conseiller /Conseiller mise en oeuvre</b>	
<b>Nombre d'année d'expérience total dans l'organisation</b>	
<b>Formation académique la plus élevée</b>	

<b>Coordonnées de la rencontre</b>	
<b>Date du jour</b>	
<b>Heure de début</b>	
<b>Durée de l'entretien</b>	

## ANNEXE 6

### FICHE D'ANALYSE DE LA DOCUMENTATION

<b>Titre</b>	
<b>Description</b>	
<b>Liens avec les objectifs de la recherche</b>	
<b>Objectif général</b>	Comprendre le rôle que joue la capacité d'absorption dans la mise en place des nouvelles routines de travail et ce, dans un contexte de mise en œuvre de projets
<b>Objectifs spécifiques</b>	Comprendre et décrire la capacité d'absorption des cadres intermédiaires
	Comprendre et décrire la capacité d'absorption des employés des cadres intermédiaires
	Comprendre la mise en place des nouvelles routines de travail
	<b>Projets</b>
	<b>Capacité d'absorption</b>
	<b>Routine</b>

**ANNEXE 7**  
**RILLE DE CODIFICATION**

<b>Grille de codage du départ</b>		
<b>Catégorie 1</b>	<b>Capacité d'absorption</b>	Acquisition
		Assimilation
		Transformation
		Exécution
<b>Catégorie 2</b>	<b>Routines</b>	
<b>Catégorie 3</b>	<b>Projets</b>	
<b>Grille de codification finale</b>		
	<b>Catégories</b>	<b>Sous-catégories</b>
<b>Catégorie 1</b>	<b>Capacité d'absorption</b>	Acquisition
		Assimilation
		Transformation
		Exécution
		Interrelié
		Processus
<b>Catégorie 2</b>	<b>Routines</b>	
<b>Catégorie 3</b>	<b>Projets</b>	Catégorie
		Conception
		Continu
		Mise en œuvre
		Rôle
		Technologie
<b>Catégorie 4</b>	<b>Changement</b>	Adaptation
		Lâchez-prise
		Acceptation
		Communication
		Conviction
		Sens
		Créativité
		Implication
		Conscience
		Covid-19
		Valeurs
		Génération
		Culture
<b>Catégorie 5</b>	<b>Émotions</b>	Frustration
		Déception
		Stress
		Démotivation
		Contrôle
		Engagé
		Abandon
		Échec
		Énergie positive
		Confusion
		Irritant

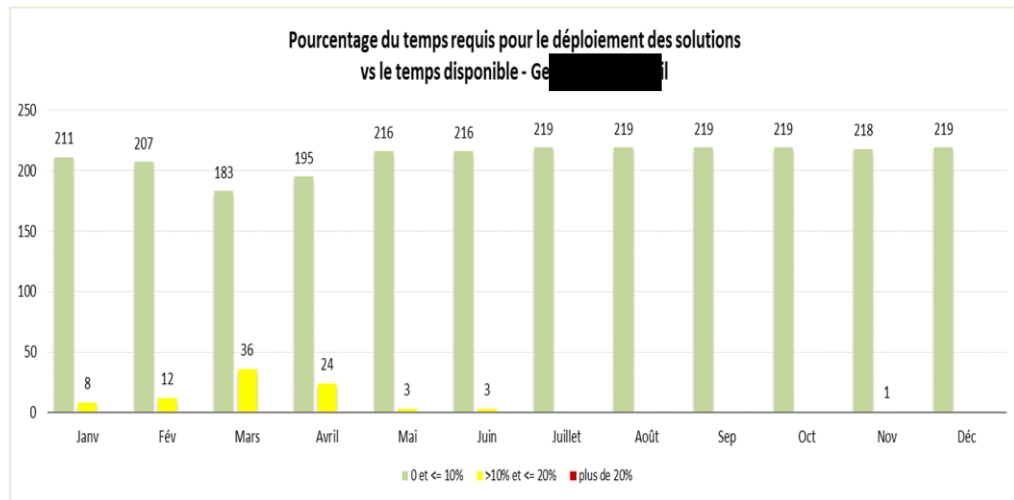
## ANNEXE 8

### EXEMPLE DE MATRICE DES EFFORTS

Pourcentage du temps requis pour le déploiement des solutions vs le temps disponible

	Directeur général	Gestionnaires	Employés	Gestionnaires	Employés
<=5%	54	106	149	20	137
>5% et <= 10%	135	45	70	143	82
>10% et <= 15%	30	47	0	29	0
>15% et <= 20%	0	19	0	25	0
>20% et <= 30%	0	2	0	2	0
plus de 30%	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>219 succursales</b>	<b>219 succursales</b>	<b>219 succursales</b>	<b>219 succursales</b>	<b>219 succursales</b>

### Exemple de graphique et d'analyse des efforts



#### Gestionnaires [redacted]

- Bien que les efforts soient sous contrôle, le 1<sup>er</sup> semestre sera bien occupé par projets (solutions) « XXX », « YYY », « ZZZ »
- Les projets (solutions) suivants n'ont pas encore fait l'objet d'une simulation ou d'une planification
- Les efforts des employés de ce service demeurent sous la balise des 10 % pour 2020

## ANNEXE 9

### EXEMPLE DE MATRICE DE COLLISIONS

Nombre de succursales en collision par trimestre Toutes les solutions (excluant les solutions en lot à dates multiples)					
	2 solutions	3 Solutions et plus	Total	% du réseau	
T1	18	1	19	7 %	l
T2	115	14	129	48 %	n
T3	7	-	8	3 %	l
T4	14	1	15	6 %	l

### EXEMPLE DE TABLEAU ET D'ANALYSE DE COLLISIONS

Nbre de collisions	Février 2020		Mars 2020		Avril 2020		Mai 2020		Juin 2020	
	Acc.	Tous	Acc.	Tous	Acc.	Tous	Acc.	Tous	Acc.	Tous
2	9 %	9 %	15 %	84 %	5 %	5 %	28 %	68 %	2 %	21 %
3	-	-	1 %	0 %	-	-	4 %	28 %	-	2 %
4 et +	-	-	-	16 %	-	-	-	4 %	-	-
	●	●	◆	■	●	●	■	■	●	■

Acc.: Solutions avec accompagnement à date multiple ou unique

Tous : Solutions avec et sans accompagnement à date multiple ou unique

#### Légende Collisions:

- - de 10 %
- ◆ 10 % à 20 %
- + de 20 %

**Le seuil de collision pour l'implantation des solutions « xxx » est respecté pour l'ensemble sauf en mars et mai:**

En mars, plusieurs solutions entraînent des collisions, notamment « YYY » pour 26 succursales

En mai, « ZZZ » – Phase 2 entraîne des collisions pour 70 succursales

Les jours J pour www ont été validés avec les succursales lors des rencontres de lancement. La plateforme « NNN »

sera disponible en janvier pour l'ensemble de l'organisation. Les autres mois ne présentent pas d'enjeu significatif, pour le moment.

Les solutions « sans accompagnement » nécessitent peu d'efforts, mais leur appropriation peut

## ANNEXE 10

### EXEMPLE DE TABLEAU ET D'ANALYSE DES CHEVAUCHEMENTS

	2 Jours « J »	3 Jours « J »	4 Jours « J »	5 Jours « J »	6 Jours « J »	7 Jours « J » et +
Janv ier à mars	121	62	9	1	-	-
	succursales	succursales	succursales	succursale		
Janvier à juin	4	33	72	73	30	7
	succursales	succursales	succursales	succursales	succursales	succursales
Juillet à décembre	25	-	-	-	-	-
	succursales					
L'analyse de novembre présente 83 % des succursales ayant 4 jours J et plus entre janvier et juin, alors qu'en septembre, ce taux était de 51 %.						

\*Un chevauchement survient lorsqu'une succursale doit effectuer des activités pour deux solutions **avec accompagnement** dans un même mois

1 Classe 2 à 5 - (30 succursales)

2 Classe 6 et 7 - (96 succursales)

#### Le rythme de déploiement est intense entre les mois de janvier et juin

Pour les mois de janvier à juin, les gestionnaires auront peu de répit:

**93 % des succursales de petite taille<sup>1</sup> auront 4 solutions et plus à déployer (28 succursales)**

**92 % des succursales de moyenne taille<sup>2</sup> auront 4 solutions ou plus à déployer (88 succursales)**

**71 % des succursales de grande taille<sup>3</sup> auront 4 solutions ou plus à déployer (66 succursales)**

Pour les mois de **janvier à mars**, la situation est tout aussi intense avec **88 % des succursales** ayant plus de 2 jours J

Pour le 1<sup>er</sup> semestre de 2020, les solutions à l'origine des chevauchements sont :  
 « XXX » - Jour J unique le 3 février et activités pouvant se prolonger jusqu'en avrilYY » - les activités seront essentiellement réalisées entre janvier et juin  
 « ZZZ » - est planifié pour 101 succursales en mars  
 « BBB » - Phase 2 - Jour J unique le 25 mai pour l'ensemble du réseau

ANNEXE 11

TABLEAU DE RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS ET LES CADRES INTERMÉDIAIRES

MOTIVATION EXTRINSÈQUE				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
<p><b>Objectif visé:</b> Utiliser des stratégies qui motivent les employés en leur offrant des récompenses et en reconnaissant leur contribution dans la mise en œuvre de projets.</p>	<p><b>Objectif visé:</b> Adopter des stratégies qui encouragent les employés à s'engager par pur plaisir ou envie d'accomplissement.</p>	<p><b>Objectif visé:</b> Encourager l'engagement des employés en mettant en avant les avantages personnels ou professionnels qu'ils peuvent tirer de la réussite de mise en œuvre de projets.</p>	<p><b>Objectif visé:</b> Donner aux employés un sens personnel à leur travail en lien avec leurs valeurs, objectifs et bénéfices à long terme.</p>	<p><b>Objectif visé:</b> Créer un environnement où le travail motive et engage naturellement les employés.</p>

MOTIVATIONS EXTRINSÈQUES				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
<p><b>Récompenses financières ou primes :</b> Offrir des primes aux employés qui se démarquent dans la mise en œuvre des projets.</p> <p>Créer un système de bonus basé sur l'atteinte des objectifs, comme le respect des délais pour exécuter les nouvelles routines.</p>	<p><b>Suivi des performances publiques:</b> Afficher les progrès de chaque employé ou équipe pour encourager l'engagement et éviter la crainte de ne pas atteindre les objectifs que requiert chaque mise en œuvre de projet.</p>	<p><b>Récompenses externes et reconnaissances :</b> <b>Bonus ou incitations financières et non financières</b> Offrir des primes pour atteindre des étapes clés de mise en œuvre des projets et reconnaître publiquement les réussites avec des certificats ou des trophées.</p>	<p><b>Alignement avec les valeurs organisationnelles et personnelles :</b> <b>Projet en lien avec les valeurs personnelles ou les objectifs de carrière</b> Affecter les employés à des projets en lien avec leurs valeurs ou intérêts, comme l'innovation pour un passionné de technologie.</p> <p>Montrer comment ces projets les aident à développer des compétences utiles pour leur avenir</p>	<p><b>Favoriser l'autonomie et la prise de décision</b> <b>Responsabilisation dans le choix des tâches et encourager l'auto-organisation:</b> Laisser les employés choisir les tâches qui les intéressent le plus et organiser leur emploi du temps. Cela leur donne plus de contrôle sur leur travail et stimule leur motivation à apprendre et s'engager.</p>

MOTIVATIONS EXTRINSÈQUES				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
<p><b>Reconnaissance publique:</b> Organiser des événements pour reconnaître et célébrer publiquement les réalisations, comme "l'employé du mois" ou "l'équipe du trimestre". Offrir des certificats ou des prix lors de réunions pour saluer les contributions exceptionnelles.</p>	<p><b>Reconnaissance devant les pairs:</b> Créer un système où les réussites des employés sont publiées devant leurs collègues, ce qui les encourage à rester motivés pour éviter d'être perçus comme "non performants" ou "moins engagés".</p>	<p><b>Opportunités d'avancement professionnel :</b> <b>Perspectives de carrière et accès à de nouvelles responsabilités:</b> Lier la réussite de mise en œuvre de projet à des opportunités de promotion ou d'évolution de carrière. Par exemple, expliquer que contribuer au succès du projet pourrait favoriser une promotion ou de nouvelles responsabilités. Offrir des rôles supplémentaires plus importants en fonction des réussites, montrant ainsi aux employés l'impact de leur travail sur leur avenir professionnel.</p>	<p><b>Autonomie et responsabilisation dans la mise en œuvre :</b> <b>Autonomie dans la gestion des tâches et décisions et responsabilités partagées:</b> Donner aux employés plus de liberté dans la gestion de leur travail et dans la prise de décisions concernant la mise en œuvre de projet. Cette autonomie, accompagnée de responsabilités, peut accroître l'engagement, car l'employé voit la tâche comme liée à ses propres objectifs de développement personnel.  Impliquer les employés dans les décisions clés de la mise en œuvre des projets, comme les objectifs, les ressources ou les priorités. En leur permettant d'influencer certains aspects de la mise en œuvre, ils se sentent plus responsables de sa réussite et alignés avec leurs objectifs professionnels.</p>	<p><b>Favoriser la reconnaissance de la croissance personnelle</b> <b>Développement de nouvelles compétences et défis stimulants:</b> Offrir des possibilités d'apprentissage tout au long de la mise en œuvre des projets, en encourageant les employés à découvrir de nouvelles compétences ou technologies. Par exemple, leur permettre de se former sur des outils ou méthodes qu'ils ne maîtrisent pas encore.  Proposer des défis intéressants et réalisables. Les employés sont souvent motivés lorsqu'ils peuvent relever des défis stimulants et ressentir un sentiment d'accomplissement lorsqu'ils réussissent.</p>

MOTIVATIONS EXTRINSÈQUES				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
<p><b>Avantages en nature ou cadeaux :</b> Distribuer des cartes-cadeaux, des produits ou des services en récompense de l'atteinte d'objectifs spécifiques dans le cadre de la mise en œuvre de projet.</p> <p>Offrir des jours de congé supplémentaires ou des tickets pour des activités comme des événements sportifs, des concerts ou des loisirs.</p>	<p><b>Défis internes liés à l'auto-évaluation :</b> <b>Fixation d'objectifs personnels et auto-évaluation régulière :</b> Encourager les membres de l'équipe à définir des objectifs personnels qui correspondent à ceux de la mise en œuvre des projets, afin de les motiver à se dépasser et éviter le sentiment de ne pas avoir fait leur part.</p> <p>Demander aux employés d'évaluer régulièrement leur propre performance pour renforcer la pression interne et atteindre les standards qu'ils se sont fixés.</p>	<p><b>Alignement des projets avec les objectifs personnels :</b> <b>Clarification des bénéfices individuels et formation et développement personnel:</b> Montrer comment le succès du projet peut améliorer les objectifs personnels des employés, comme le développement de compétences, l'extension de leur réseau ou l'amélioration de leur réputation professionnelle.</p> <p>Offrir des formations ou des ateliers liés aux compétences nécessaires du ou des projets, afin que les employés soient motivés à participer et à acquérir de nouvelles compétences utiles pour leur développement personnel.</p>	<p><b>Reconnaissance de l'importance de la tâche dans un cadre plus large :</b> <b>Mise en valeur du projet au sein de la stratégie de l'entreprise et renforcement du sens du projet :</b> Expliquer aux employés comment le projet soutient les objectifs à long terme de l'entreprise et pourquoi leur contribution est essentielle. Cela les aide à voir leur travail comme important et aligné avec des objectifs supérieurs, ce qui renforce leur engagement.</p> <p>Montrer aux employés que leur participation a un impact concret, par exemple en améliorant les processus de l'entreprise ou en offrant un produit ou service de meilleure qualité. Cette vision aide les employés à relier leur engagement à un but significatif, en accord avec leurs valeurs.</p>	<p><b>Favoriser le sens et l'impact du travail</b> <b>Lier le projet à des valeurs personnelles et mettre en avant la mission du projet :</b> Mettre en avant l'impact positif du projet, que ce soit pour l'entreprise, la communauté ou l'environnement. Les employés peuvent être motivés intrinsèquement si le projet est perçu comme ayant une valeur qui va au-delà du simple résultat financier.</p> <p>Rendre le projet plus significatif en clarifiant sa mission et ses objectifs. Par exemple, un projet visant à améliorer la qualité de vie des clients ou à introduire une innovation durable peut motiver ceux qui se sentent connectés à cette cause.</p>

MOTIVATIONS EXTRINSÈQUES				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
<p><b>Opportunités de développement professionnel :</b> Proposer des formations ou des certifications liées aux projets pour aider les employés à développer leurs compétences et faire avancer leur carrière.</p> <p>Donner un accès privilégié à des conférences, séminaires ou ateliers sur des sujets pertinents pour certains projets.</p>	<p><b>Responsabilisation accrue :</b> <b>Rôle clé dans le projet :</b> Donner des responsabilités clés dans la mise en œuvre de projets pour que les employés se sentent responsables de leur performance et motivés à répondre aux attentes.</p>	<p><b>Feedback et suivi régulier :</b> <b>Feedback constructif et encouragements et évaluations de performance liées à la mise en œuvre de projets:</b> Donner des retours fréquents sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de chaque projet, afin que les employés voient comment leurs efforts contribuent à l'avancement de la mise en œuvre et à leurs objectifs personnels.</p> <p>Inclure la performance sur le projet dans les évaluations annuelles pour encourager les employés à s'investir davantage et à améliorer leur reconnaissance dans l'entreprise.</p>	<p>Donner des retours qui montrent aux employés comment le projet peut les aider à développer des compétences en lien avec leurs objectifs de carrière à long terme. Ce type de retour renforce leur motivation extrinsèque intégrée, car ils voient le projet comme un moyen d'évoluer professionnellement.</p> <p>Associer le projet à des opportunités de formation et de développement personnel. Par exemple, offrir une formation liée aux compétences nécessaires pour le projet, afin que l'employé puisse relier son travail à sa progression de carrière.</p>	<p><b>Encourager la créativité et l'innovation</b> <b>Liberté d'expérimentation :</b> Créer un environnement où les employés peuvent expérimenter le projet dans leur environnement de travail.</p>

MOTIVATIONS EXTRINSÈQUES				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
<p><b>Responsabilités accrues ou promotion :</b> Accorder des promotions ou des responsabilités supplémentaires aux employés qui atteignent les objectifs de la mise en œuvre de chaque projet, ce qui renforce leur motivation et leur engagement.</p> <p>Offrir des opportunités de progression professionnelle en fonction de leur performance dans la mise en œuvre de projets.</p>	<p><b>Normes organisationnelles et culture de l'entreprise :</b> <b>Normes de performance et cohésion de groupe:</b> Mettre en avant les normes de haute performance et la culture de l'entreprise qui valorise l'excellence, créant ainsi une pression interne pour répondre à ces attentes.</p> <p>Souligner l'importance de la participation active pour maintenir une bonne dynamique d'équipe, ce qui motive à ne pas décevoir les collègues.</p>	<p><b>Objectifs clairs et transparents :</b> <b>Définir des objectifs concrets et mesurables et assurer la visibilité des résultats du projet:</b> S'assurer que tous comprennent bien les objectifs de chaque projet à mettre en œuvre et comment leur réalisation apportera des bénéfices à la fois pour l'organisation et pour chaque employé (par exemple, la satisfaction de contribuer à un projet important).</p> <p>Expliquer clairement comment la réussite de chaque mise en œuvre de projet sera mesurable et visible, en montrant les retombées concrètes (comme l'impact sur la performance de l'entreprise, la satisfaction des clients ou l'amélioration des processus internes).</p>	<p><b>Création d'un environnement collaboratif et de soutien :</b> <b>Culture de soutien et d'entraide et de mentorat et coaching dans la mise en œuvre de projets:</b> Favoriser une culture de collaboration où les employés peuvent partager leurs connaissances et s'entraider pendant la mise en œuvre des projets. Cela les aide à voir leur contribution comme une partie d'un effort commun pour atteindre un objectif, renforçant leur sens de responsabilité et leur alignement avec leurs valeurs.</p> <p>Offrir des opportunités de mentorat ou de coaching aux employés impliqués dans les mises en œuvre des projets. Travailler avec des mentors ou des leaders leur permet de développer des compétences spécifiques et de progresser dans leurs objectifs d'apprentissage et de développement.</p>	<p><b>Créer un environnement de travail collaboratif et valorisant</b> <b>Travail en équipe et soutien mutuel et célébration des réussites collectives:</b> Encourager une collaboration sincère et soutenir les efforts des autres. Un environnement où les employés se sentent encouragés à partager leurs idées et à aider les autres peut accroître le plaisir et l'accomplissement personnel.</p> <p>Travailler dans un cadre de bonnes relations humaines renforce également la motivation intrinsèque.</p> <p>Mettre en valeur les réussites collectives et les efforts communs dans la réalisation des projets. Cela renforce le sentiment d'appartenance et la satisfaction du groupe.</p>

MOTIVATIONS EXTRINSÈQUES				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
<p><b>Compétition amicale entre équipes :</b> Organiser des concours entre les équipes qui doivent mettre en œuvre des projets, où des prix sont attribués aux meilleurs résultats ou à ceux qui respectent les critères de performance, pour encourager une compétition saine et motivante.</p>	<p><b>Soutien émotionnel conditionné :</b> <b>Appréciation conditionnée :</b> Faire comprendre aux employés que la reconnaissance ou le soutien émotionnel (comme les félicitations des supérieurs ou des collègues) dépend de leurs performances et de leur réussite dans la mise en œuvre des projets.</p>	<p><b>Impliquer les employés dans la prise de décisions :</b> <b>Prise de décisions partagée et responsabilisation dans des tâches spécifiques:</b> Donner aux employés une certaine responsabilité ou pouvoir de décision sur des aspects de la mise en œuvre des projets, ce qui les rend plus engagés en reconnaissant leur expertise et leur influence sur les résultats.</p> <p>Attribuer des tâches importantes à chaque employé, ce qui leur donne un sentiment d'importance et de reconnaissance.</p>	<p><b>Proposition d'objectifs significatifs :</b> <b>Objectifs alignés avec la vision personnelle et de progression professionnelle:</b> Fixer des objectifs de mise en œuvre de projets qui sont non seulement importants pour l'entreprise, mais aussi en lien avec les aspirations personnelles des employés, comme la reconnaissance dans leur domaine ou l'accès à plus de responsabilités.</p> <p>Lier les objectifs de mise en œuvre de projets à des opportunités d'évolution de carrière ou à l'acquisition de nouvelles compétences reconnues dans l'entreprise et sur le marché du travail.</p>	<p><b>Renforcer l'engagement par le feedback positif</b> <b>Feedback axé sur le développement personnel et sur l'encouragement de l'auto-évaluation:</b> Donner des retours réguliers et constructifs, en valorisant non seulement les résultats, mais aussi les efforts et le processus. Par exemple, reconnaître les efforts de réflexion, d'apprentissage ou de créativité, même si les résultats ne sont pas parfaits.</p> <p>Encourager les employés à réfléchir sur leurs progrès et ce qu'ils ont appris pendant la mise en œuvre de projets. Cette prise de conscience de leur propre évolution peut renforcer leur motivation intrinsèque.</p>

MOTIVATIONS EXTRINSÈQUES				MOTIVATION INTRINSÈQUE
Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque externe:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque introjectée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque identifiée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation extrinsèque intégrée:	Mettre en place des actions favorisant la motivation intrinsèque interne:
		<p><b>Collaboration avec des équipes interfonctionnelles :</b>  <b>Travail d'équipe valorisé :</b>            Encourager la collaboration entre départements en montrant les avantages de partager son expertise et d'interagir avec les autres membres de l'équipe. Cela aide les employés à voir l'importance de leur rôle dans l'atteinte des objectifs communs.</p>	<p><b>Sensibilisation à l'impact social ou environnemental :</b>  <b>Impact tangible du projet sur la société :</b>            Dans les projets ayant un impact social ou environnemental, mettre en avant cet aspect pour que les employés comprennent comment leur travail contribue à un bien plus large. Par exemple, un projet qui améliore la durabilité d'un produit ou aide une communauté peut toucher les valeurs personnelles des employés.</p>	<p><b>Valoriser l'accomplissement personnel et le sens du travail</b>  <b>Reconnaissance des réussites individuelles et attribution de tâches motivantes :</b>            Mettre en valeur les petites réussites ou progrès de chaque membre de l'équipe, ce qui renforce leur satisfaction et leur sentiment d'accomplissement. Par exemple, célébrer individuellement les étapes importantes d'une mise en œuvre du projet.</p> <p>Attribuer des tâches où l'employé peut vraiment s'épanouir, comme lui confier une partie de la mise en œuvre d'un projet qu'il trouve intéressante ou stimulante, et où il peut mettre en avant ses compétences et être reconnu pour cela.</p> <p>Encourager le plaisir au travail en créant un environnement agréable, où les employés se sentent à l'aise et motivés. Organiser des activités de team building ou des événements informels.</p>

