

HEC MONTRÉAL

**POURQUOI CHANGER QUAND TOUT VA BIEN?
Une étude exploratoire**

**par
Tanya Fournier-Rhéaume**

**Sciences de la gestion
(Option Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2018
© Tanya Fournier-Rhéaume, 2018

RÉSUMÉ

Bon nombre d'organisations subissent constamment les effets d'une évolution rapide de la demande et des marchés. Dès lors, poussées par une baisse marquée de leur performance, plusieurs d'entre elles entreprendront un changement majeur pour assurer leur survie. Mais qu'en est-il des organisations qui déclenchent de telles transformations lorsqu'elles affichent des résultats satisfaisants?

Puisque, dans la littérature, le déclenchement d'un changement majeur est associé à une réponse à un déséquilibre avéré entre l'organisation et son environnement, ou à un déséquilibre interne (notamment en matière de performance), les différentes théories et approches actuelles ne permettaient pas de répondre à cette question. Ainsi, l'objectif de cette recherche a été de déterminer les facteurs qui poussent les organisations à se réinventer lorsqu'elles affichent un rendement satisfaisant. Sachant qu'une attitude attentiste peut nuire à la pérennité de celle-ci et la mener à l'échec, une définition claire de ces facteurs de changement, en situation de performance, semble essentielle.

Cette recherche nous a amené à analyser deux cas où des changements stratégiques importants, reliés au positionnement, au modèle d'affaires et à l'offre de produits, ont été entrepris malgré une situation favorable. En établissant des liens et des comparaisons entre ces deux cas distincts, nous en sommes arrivés à développer une meilleure compréhension du phénomène. Et des facteurs clés expliquant le déclenchement d'un changement majeur lorsqu'une entreprise affiche des résultats satisfaisants.

Notre analyse nous aura ainsi permis de dégager des propositions pertinentes, permettant d'apporter un éclairage supplémentaire sur ce sujet. Et de répondre à la question: *Pourquoi les entreprises décident-elles de déclencher un changement majeur lorsque ça va bien?*

Mots clés

Changement majeur, changement radical, transformation, déclenchement d'un changement majeur, facteurs de changement, situation satisfaisante, industrie des magazines et des périodiques, organisme sans but lucratif.

ABSTRACT

Many organizations are constantly experiencing the effects of rapid changes in demand and markets. Therefore, driven by a marked decline in their performance, many of them will undertake a major change to ensure their survival. But what about organizations that trigger such transformations when they show satisfactory results?

Since, in the literature, the triggering of a major change is associated with a response to imbalances either internal or between the organization and its environment, the different theories and current approaches did not provide an answer to the question of why the change. Thus, the purpose of this research was to identify the factors that drive organizations to reinvent themselves when they perform satisfactorily. Knowing that a wait-and-see attitude can undermine its sustainability and lead to failure, a better understanding of these factors of change, in a performance situation, seems essential.

This research led us to analyze two cases where important strategic changes, related to positioning, business model and product offer, were undertaken despite a favorable situation. By establishing links and comparisons between these two distinct cases, we have come to develop a better understanding of the phenomenon. And key factors explaining the triggering of a major change when a company shows satisfactory results.

Our analysis will have allowed us to identify relevant proposals, to shed additional light on this topic. And to answer the question: *Why do businesses decide to trigger a major change when things are going well?*

Keywords

Major change, triggering a major change, factors of change, transformation, radical change, satisfactory situation, magazine and periodical industry

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
Mots clés	iii
ABSTRACT	iv
Keywords	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
AVANT-PROPOS	x
REMERCIEMENTS	xi
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....	2
1.1 Problématique: pourquoi se réinventer lorsque tout va bien.....	3
1.2 L’objectif et démarche de recherche.....	3
1.2.1 La portée du mémoire	4
CHAPITRE 2: LA REVUE DE LITTÉRATURE	6
2.1 Introduction et plan du chapitre	7
2.2 La définition d’une situation satisfaisante	7
2.3 La définition d’un changement majeur	8
2.4 Les facteurs pertinents pour le déclenchement d’un changement majeur.....	10
2.5 Les facteurs pertinents pour le déclenchement d’un changement majeur en situation satisfaisante.....	17
2.6 Conclusion de la revue de littérature.....	19
CHAPITRE 3 : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	22
3.1 Introduction.....	23
3.2 Le choix de la méthode de présentation et d’analyse des données	23
3.2.1 La méthode des cas	23
3.2.2 Le design de la recherche.....	24
3.2.3 La construction des cas	28
3.3 L’analyse des données	31
3.3.1 Le choix de la méthode d’analyse des données	31
3.3.2 La confrontation des connaissances actuelles	34
3.4 Conclusion du cadre méthodologique.....	34

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES	36
4.1 Les Éditions Protégez-Vous, le cas de la centralisation du numérique.....	37
4.1.1 Introduction.....	37
4.2 La centralisation du numérique comme changement majeur.....	38
4.2.1 Le contexte.....	38
4.2.2 La situation financière.....	39
4.2.3 Le changement majeur	40
4.3 L'analyse du cas Les Éditions Protégez-Vous, la centralisation du numérique.....	44
4.3.1 Introduction.....	44
4.3.2 Les développements technologiques.....	44
4.3.3 L'évolution du marché.....	46
4.3.4 L'évolution de la demande.....	49
4.3.4 Conclusion de l'analyse du cas	51
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES	54
5.1 Les Éditions Protégez-Vous, le cas de l'accompagnement du client.....	55
5.1 Introduction.....	55
5.2 L'accompagnement du client comme changement majeur	56
5.2.1 Le contexte.....	56
5.2.2 La situation financière.....	56
5.2.3 Le changement majeur	58
5.3 L'analyse du cas Les Éditions Protégez-Vous, l'accompagnement du client.....	62
5.3.1 Introduction.....	62
5.3.2 Les développements technologiques.....	62
5.3.3 L'évolution du marché.....	63
5.3.4 L'évolution de la demande.....	66
5.3.5 Conclusion de l'analyse du cas	68
CHAPITRE 6 : L'ANALYSE INTER-CAS ET LA DISCUSSION	70
6.1 Introduction.....	71
6.2 Les propositions	73
6.2.1 Proposition 1 : Le dirigeant agit comme filtre par lequel passe les décisions et introduit la subjectivité dans l'interprétation des facteurs de déclenchement d'un changement majeur.	73

6.2.2 Proposition 2: Les tendances interprétées comme négatives agissent comme principal élément de l'environnement menant au déclenchement de la réflexion pour un changement majeur.	79
6.2.3 Proposition 3: La technologie comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.....	82
6.2.4 Proposition 4: La globalisation comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.....	84
6.2.5 Proposition 5: L'industrie comme facteur produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	85
6.2.6 Proposition 6: Le financement provenant du secteur public comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	86
6.2.7 Proposition 7: Les habitudes de consommation comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	88
6.2.8 Proposition 8: Les concurrents et leurs actions comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	89
6.2.9 Proposition 9: Les menaces comme facteur produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	91
6.2.10 Proposition 10: Les opportunités comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	94
6.2.11 Proposition 11: La perception du futur comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	96
6.2.12 Proposition 12: L'image de marque comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	98
6.2.13 Proposition 13: La capacité à changer comme facteur influent du déclenchement d'un changement majeur.	99
6.4 Conclusion de l'analyse inter-cas	101
CHAPITRE 7 : CONCLUSION	102
7.1 Introduction.....	103
7.2 Implications de la recherche	103
7.3 Limites de la recherche	104
7.4 Pistes de recherche pour l'avenir	105
LISTE DE RÉFÉRENCES	107

LISTE DES FIGURES

Figure 2.4 Le modèle d'Andrews.....	11
Figure 4.2 Évolution des excédents sur les charges Les Éditions Protégez-Vous, 2009-2010.....	39
Figure 5.2 Évolution des excédents sur les charges Les Éditions Protégez-Vous, 2015-2016.....	57
Figure 6.2 Le choix stratégique sous les conditions de rationalité limitée.....	75
Figure 6.3 Perspective de l'organisation selon les échelons supérieurs.....	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.4 Récapitulatif des facteurs de changement selon les auteurs marquants.....	16
Tableau 2.6 Récapitulatif des facteurs qui déclenchent les changements majeurs.....	19
Tableau 3.2 Performance de l'industrie canadienne de l'édition de magazines et de périodiques.....	27
Tableau 6.1 Les facteurs de changement identifiés lors de l'analyse individuelle des cas.....	71
Tableau 6.2 Les propositions.....	72

AVANT-PROPOS

Dans le domaine de la gestion, et de la stratégie, les questionnements demeurent nombreux. À l'origine de cette recherche, un extrait d'article a suscité un intérêt particulier et m'a poussé à chercher une réponse.

La décision de se réinventer est encore plus difficile à prendre lorsque la société affiche une solide performance et que le cours de l'action se porte bien; il est tentant d'adopter une approche attentiste jusqu'à ce que des éléments indiquent clairement qu'une perturbation est imminente dans le secteur. Mais il se peut alors qu'il soit trop tard, comme ne le montrent que trop bien des exemples édifiants (...) Bertolini, Duncan et Waldeck (2016)

Mais pourquoi alors les entreprises décident-elles d'entreprendre un changement majeur lorsque ça va bien? Plusieurs chercheurs et auteurs se sont attardés, au fil du temps, aux transformations importantes effectuées dans des organisations marquées par un manque d'adéquation avec leur environnement. Mais qu'en est-il du changement majeur lorsqu'il est déclenché dans une organisation qui affiche de bons résultats? Une performance satisfaisante rend généralement tout changement difficile et incite à adopter une approche attentiste, réactive. Malgré tout, certaines entreprises passent à l'action. Cette étude s'attarde donc aux facteurs qui déterminent le déclenchement d'un changement majeur lors d'une situation satisfaisante afin d'appréhender ce phénomène.

Pour ce faire, deux cas seront examinés et présentés en détail dans cette recherche. Il importe cependant de souligner que le titre des cas n'a pour objectif que de situer le lecteur et non de réduire le changement uniquement à cet aspect. De même que l'année de référence de chacun des cas, qui a constitué un repère pour identifier les différentes transformations déclenchées, résultant en un changement majeur – et qui a également pour but de situer le lecteur. Un effort particulier a cependant été déployé pour recenser des changements dont le déclenchement a été fait lors des années mentionnées. Il est à noter que plusieurs des transformations répertoriées revêtent un caractère graduel et que leurs effets se sont poursuivis après les périodes présentées dans ce document.

REMERCIEMENTS

La réalisation d'un tel projet s'avère ardu et complexe. Afin d'approfondir certaines connaissances dans un champ donné, le chercheur doit nécessairement procéder à l'approfondissement de ses propres connaissances; ce qui implique des efforts considérables et une ardeur constante.

En début de projet, le dynamisme permet d'entamer la démarche avec aplomb. L'appréhension d'une énorme quantité de matière rend possible une compréhension toujours plus grande du sujet choisi. Puis, ensuite, cet engouement cédera graduellement sa place à la patience, qui permettra de bien effectuer chacune des étapes de manière rigoureuse. De bien faire les choses. Ensuite, viendra le moment où la détermination prendra le relais. Elle permettra l'amorce d'une réflexion importante et l'assimilation de nombre d'informations, sans relâche, pour en arriver aux résultats tant attendus.

Mais cette démarche ne saurait s'exécuter sans le soutien de personnes généreuses et compréhensives. Des gens dévoués qui, tout au long de ce parcours, auront pris le temps d'apporter leur contribution, aussi différente et essentielle soit-elle.

Je tiens à remercier, très sincèrement, tous ceux qui ont cru à ce projet et qui m'ont permis de le mener à bien.

Tanya Fournier-Rhéaume – avril 2018

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

« Strategic resilience is not about responding to a onetime crisis. [...] It's about having the capacity to change before the case for change becomes desperately obvious. »

– Hamel et Välikangas, 2003

1.1 Problématique: pourquoi se réinventer lorsque tout va bien

Considérant les environnements marqués par la turbulence et le dynamisme, les organisations doivent envisager le futur rapidement et se doter d'une stratégie efficace. L'atteinte des objectifs devient difficile pour plusieurs organisations et lorsqu'atteints, ces objectifs n'assurent certes pas leur pérennité. Une performance satisfaisante peut rendre tout changement difficile. Ainsi, plusieurs entreprises ayant adopté une approche attentiste, se sont avérées perdantes.

Bien que difficile, certains dirigeants décident d'engager leurs entreprises dans des transformations importantes lorsque leur situation s'avère profitable, rentable et que les résultats sont appréciables. Et pour certaines entreprises, ces transformations ont représenté une opportunité importante pour leur survie. Dès lors, la pertinence d'entreprendre un tel changement devient une question cruciale. Ces dirigeants, apparemment téméraires, ont-ils des motifs particuliers pour tenter l'exercice?

1.2 L'objectif et démarche de recherche

Le but de cette recherche est de déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à se réinventer lorsqu'elles vont bien. Lorsqu'une organisation offre une performance financière satisfaisante et les résultats désirés, pourquoi doit-elle considérer un changement majeur? Une définition claire des facteurs qui déterminent pourquoi l'organisation, lorsque performante, déclenche un changement majeur semble essentielle, sachant que plusieurs entreprises ayant attendu trop longtemps avant d'entamer de telles transformations stratégiques ont vu leurs existences menacées et ont connu des échecs marquants. Ainsi, l'objectif premier de cette recherche est de clarifier, de circonscrire les raisons pour lesquelles les entreprises décident de s'engager dans un changement majeur et d'en préciser les éléments décisifs, lors d'une situation satisfaisante.

Cette recherche nous a amené à analyser deux cas où des changements stratégiques importants, liés au positionnement, au modèle d'affaires ou à l'offre de produits et/ou service, ont été entrepris malgré une situation favorable. En établissant des liens et des comparaisons, nous croyons en être arrivés à une meilleure compréhension des facteurs clés expliquant le déclenchement d'un changement majeur lorsqu'une entreprise affiche des résultats satisfaisants. Ainsi, il nous est possible d'apporter un éclairage supplémentaire sur ce sujet.

Dans le deuxième chapitre, l'état actuel des connaissances sur le sujet est exposé dans une revue de littérature extensive. Différents concepts et éléments importants y sont définis clairement et servent de base au développement de la réflexion.

Dans le troisième chapitre, la démarche méthodologique est présentée. Les choix méthodologiques y sont expliqués et la méthode de présentation et d'analyse des données, détaillée.

Dans les chapitres suivants, l'entreprise retenue pour les fins de l'étude est introduite sous forme de deux cas distincts, riches et descriptifs. Dans chacun des cas figurent également une analyse individuelle.

Dans le sixième chapitre, une analyse inter-cas présente un ensemble de propositions et une discussion concernant certains points saillants est proposée.

Dans le dernier chapitre, la conclusion souligne certains éléments importants à prendre en compte, en plus des implications et des limites de l'étude. Enfin, des pistes de recherche pour l'avenir seront soulignées.

1.2.1 La portée du mémoire

Le monde des affaires subit constamment les effets d'une évolution rapide de la demande, des cycles et des marchés. Des connaissances plus approfondies sur les facteurs clés pour lesquels sont entrepris des changements majeurs, lorsque les organisations se portent bien, seraient un atout considérable pour les praticiens. Nous croyons que le sujet s'avère une piste de réflexion intéressante, offrant la possibilité de faire émerger des connaissances pertinentes et d'actualité, permettant un apport intéressant pour les entreprises de diverses industries, au niveau stratégique.

CHAPITRE 2: LA REVUE DE LITTÉRATURE

« Le changement radical apparaît comme une réponse à un déséquilibre majeur entre les pratiques de l'organisation et les exigences de l'environnement. »

– Hafsi et Demers, 1989

2.1 Introduction et plan du chapitre

Le présent chapitre a pour objectif de faire état des courants théoriques actuels et de situer notre problématique. Cette étape permettra d'établir les bases pour ensuite répondre à la question évoquée précédemment, soit les raisons pour déclencher un changement majeur au sein d'une organisation performante. Puisque les notions de performance et de changement majeurs sont étroitement liées à la problématique étudiée dans cette recherche, il importe de les définir clairement afin d'en avoir une interprétation juste. Ainsi une première section (2.2 La définition d'une situation satisfaisante) permet de circonscrire la performance et de préciser ce que représente une situation satisfaisante. Ensuite, une deuxième section (2.3 La définition d'un changement majeur) permettra de clarifier le concept de changement majeur, ce qui rendra possible une compréhension adéquate du phénomène et des diverses caractéristiques qui le constituent.

Une troisième section (2.4 Les facteurs pertinents pour le déclenchement d'un changement majeur) permettra ensuite de définir avec exactitude les facteurs qui expliquent l'engagement dans un tel changement. Puisque ces éléments permettront d'approfondir notre compréhension du phénomène, il sera important d'identifier les différents facteurs en cause et de déterminer leur contribution dans la transformation. Dans cette section, ces facteurs seront précisés et catégorisés, permettant ainsi de bien circonscrire leur implication.

Une quatrième section (2.5 Les facteurs pertinents pour le déclenchement d'un changement majeur en situation satisfaisante) présentera les facteurs explicatifs du déclenchement d'une transformation majeure lorsque l'entreprise s'avère performante. Puisqu'il s'agit de l'élément central de cette recherche et qu'ils offrent des pistes de réflexion particulièrement pertinentes, ces éléments seront décrits dans cette section.

Enfin, une cinquième section (2.6 Conclusion de la revue de littérature) aborde brièvement la problématique de recherche, telle qu'élaborée suite à la prise en compte des connaissances actuelles et ainsi, la réflexion sera amorcée sur la question: *Pourquoi les entreprises décident-elles d'entreprendre un changement majeur lorsque ça va bien?*

2.2 La définition d'une situation satisfaisante

Bien que le profit ne puisse constituer l'unique mesure de performance d'une organisation, il demeure l'un des principaux objectifs poursuivis par les entreprises à but lucratif (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 46) et constitue un critère qui nous permet de positionner, de situer l'organisation selon la situation dans laquelle elle évolue. Dans les prochains chapitres, ce critère sera défini plus en profondeur mais pour des raisons pratiques, une

définition sommaire est proposée d'emblée pour permettre une meilleure compréhension de l'énoncé « situation satisfaisante » ou « en situation de performance » lorsqu'utilisé.

Une situation satisfaisante, dans le cadre de cette recherche, fait référence à la performance économique et financière de l'organisation. Plus précisément, une situation satisfaisante sera définie en termes de résultat s'inscrivant dans une perspective fonctionnaliste (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 334) et des critères de rentabilité, tels qu'utilisés généralement par chercheurs en gestion, seront retenus pour servir de base à l'évaluation de la performance – et donc de la situation – et pour justifier la sélection des entreprises étudiées aux chapitres suivants.

Des mesures de performances traditionnelles, fondées sur la profitabilité, ont ainsi permis de définir la situation dite satisfaisante. Plus concrètement, une catégorie d'indicateurs comptables et financiers (présentée par Côté dans Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : 334) a servi de base à l'évaluation de la situation des organisations. Conjointement utilisées, ces mesures (présentées plus en détail à l'intérieur des cas) nous ont permis de qualifier certaines des situations de « satisfaisantes ».

2.3 La définition d'un changement majeur

Le changement, pour s'avérer majeur, réunira de multiples initiatives de changement et s'attaquera à de nombreux fronts à la fois (Pascale, 1992 : 333). Il impliquera plusieurs transformations, touchant plusieurs dimensions de l'organisation, notamment le modèle d'affaires, les configurations technologiques, la structure organisationnelle, les ressources et les capacités et la mentalité organisationnelle (Agarwal et Helfa, 2009 : 283).

En outre, un changement revêtra le caractère radical, ou majeur, lorsque toutes les composantes élémentaires de la stratégie, soit les croyances, les valeurs, la stratégie concurrentielle ou le positionnement et les arrangements structurels, sont touchées par des changements – discontinus ou non – et lorsqu'il représente, pour les membres de l'organisation, une rupture dans une ou plusieurs de ces composantes (Hafsi et Demers, 1989 : 239). Il importe de mentionner que l'atteinte à une seule des grandes composantes de la stratégie aura forcément des répercussions sur les autres et ainsi, toutes seront éventuellement touchées. Mentionnons également que les changements s'avéreront discontinus dès qu'ils impliqueront une remise en cause fondamentale, non simplement un ajustement marginal (Hafsi et Demers, 1989 : 239).

[...] toute transformation significative de nos valeurs et de nos croyances entraîne une période de discontinuité très insécurisante et douloureuse à vivre pour les individus, ce qui fait que le changement majeur serait radical par définition. (Demers, 2002 : 59)

D'ailleurs, le caractère radical du changement sera renforcé par la perception du changement comme inattendu et non essentiel pour l'organisation par ses membres (Hafsi et Demers, 1997 : 306). Ainsi, le changement majeur, radical serait une transformation ayant pour but le recadrage (Reger, Gustafson et Mullane, 1994, cité dans Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 294) de l'organisation puisqu'il implique la création d'une nouvelle culture pour former une nouvelle configuration cohérente (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 294). En conséquence, bien que la finalité du changement majeur soit la destruction de l'assemblage antérieur stratégie-culture-structure, quatre types peuvent être identifiés comme radicaux: la re-crétion, la revitalisation, la réorientation et le redressement (Hafsi et Demers, 1989 : 290; Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 294).

La re-crétion s'avère la transformation la plus profonde puisqu'elle représente une rupture avec les croyances, avec l'idéologie de l'organisation, qui doivent être fondamentalement modifiées. Bien que généralement non légitime pour de nombreux membres de l'organisation lorsqu'entreprise, puisqu'elle trouve son fondement sur une crise anticipée, cette transformation, proactive et brutale, représente un risque substantiel et engendrera une nouvelle vision, une nouvelle perception du monde. Il s'agit d'une complète révolution pour l'organisation.

La revitalisation impose quant à elle une rupture avec les valeurs de l'organisation. Fondée sur des pratiques inadéquates, nécessitant un changement considéré comme salutaire, cette transformation s'avère proactive et légitime. La revitalisation émerge généralement d'une augmentation de la concurrence ou du désir d'exploiter de nouveaux avantages concurrentiels.

La réorientation représente un changement discontinu de la stratégie de l'organisation. Cette transformation remet en cause la relation avec l'environnement et se conclue par une modification du domaine d'activités. Légitime et de grande envergure, ce changement se produit graduellement et remet couramment en cause la performance de l'organisation.

Enfin, le redressement, constitué d'actions radicales visant principalement les arrangements structurels, a pour objectif d'assurer la survie de l'organisation. Cette restructuration, urgente et dramatique, s'avère une réponse à une crise, ce qui lui confère d'emblée la légitimité quant à la nécessité de changer.

En plus des différents types de changements radicaux, il existe certaines caractéristiques qui permettent de mieux définir le changement lui-même. Ainsi, deux groupes d'attributs permettent de caractériser le changement majeur, soit les caractéristiques propres au changement et les conditions dans lesquelles le changement s'opère (Hafsi, Séguin et Toulouse 2000 : 474).

Les caractéristiques propres au changement sont constituées de la profondeur du changement, qui implique le niveau d'altération des fondations de l'organisation, l'ampleur ou l'envergure du changement, qui définit la proportion plus ou moins grande de l'organisation touchée par le changement et de la vitesse du changement, qui influera sur le degré de préparation et ultimement, sur sa durée (Hafsi, Toulouse et Séguin, 2000 : 478).

Les conditions, quant à elles, seront constituées de contraintes ou de contingences, liées à l'homogénéité ou à la turbulence de l'environnement dans lequel prend place le changement (Hafsi, Toulouse et Séguin, 2000 : 479).

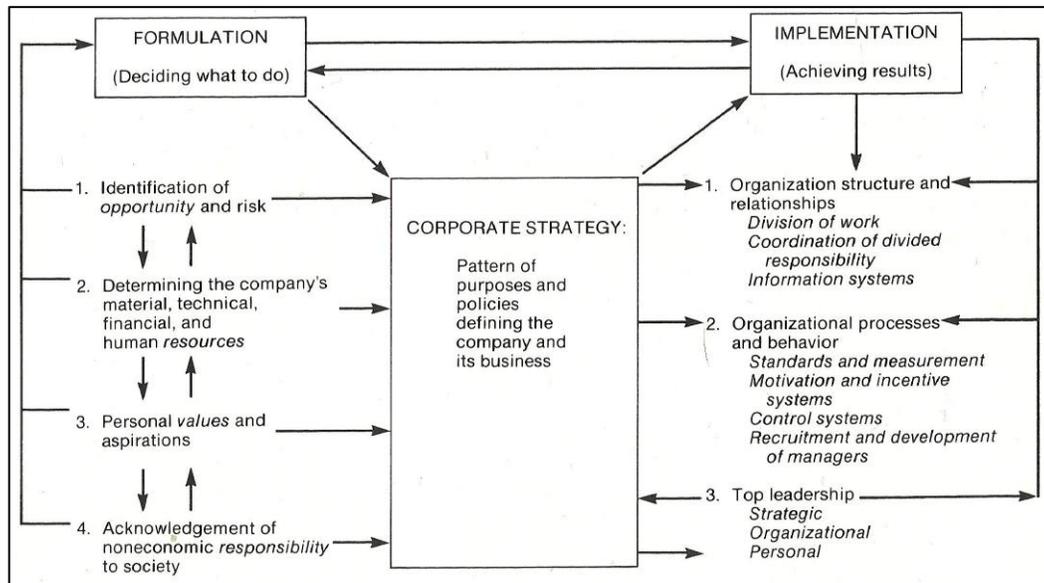
En résumé, le changement majeur apparaît comme une transformation profonde, impliquant notamment plusieurs changements, impactant plusieurs dimensions de l'organisation. La forme de ce type de changement dépendra du contexte dans lequel il survient, causant une rupture avec les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation – ou l'une de ces composantes qui se répercutera mécaniquement sur les autres. De même, la constitution des caractéristiques et des contingences du changement majeur y seront étroitement liées.

2.4 Les facteurs pertinents pour le déclenchement d'un changement majeur

Étant donné la complexité entourant le déclenchement d'un changement majeur, irréductible à une seule situation parfaitement définie, plusieurs aspects ou dimensions du phénomène devront être pris en compte pour en ressortir les facteurs explicatifs dominants. Afin d'appréhender le déclenchement de tels changements, il semble pertinent de s'appuyer sur un modèle permettant de cerner les différentes dimensions de l'organisation à partir desquelles la nécessité d'une telle transformation peut apparaître. Compte tenu des quatre aspects fondamentaux qui y sont traités, le modèle d'analyse stratégique d'Andrews (voir Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965 pour la première version du modèle), nous a semblé adéquat pour y parvenir.

Le modèle d'Andrews ramène au concept central de stratégie d'entreprise, mécanisme de relation à l'environnement, et propose quatre composantes, soit (1) les opportunités et les menaces du marché, (2) les ressources et compétences corporatives, (3) les valeurs personnelles et aspirations du dirigeant et (4) la contribution sociale souhaitée. La **figure 2.4** présente ce modèle.

Figure 2.4 Le modèle d'Andrews



Source: ANDREWS, K.R. (1987)

1) Les opportunités et les menaces du marché

Les opportunités et les menaces du marché dans lequel évolue l'organisation renvoient à l'environnement ainsi qu'aux conditions et influences externes affectant le développement et la survie de l'organisation (Andrews, 1987 : 35). Les influences environnementales changent constamment et rendent primordial l'adaptation de l'organisation à la situation dans l'environnement (Hafsi et Demers, 1989 : 35). Selon une perspective d'adaptation, de contingence (Lawrence et Lorsch, 1967; Thompson, 1967), le dirigeant doit adapter la stratégie, les structures et les systèmes de l'organisation aux exigences son environnement (Demers, 2002 : 54) pour en assurer la performance et la survie. En conséquence, l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'organisation s'avère essentielle et peut être un facteur déterminant dans le déclenchement d'un changement majeur.

Sous cet angle, les concurrents et leurs actions représentent la principale menace car ils impactent directement la santé actuelle et future de l'organisation (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 51). Ainsi, une transformation stratégique pourrait apparaître comme la réponse à la modification de la structure concurrentielle ou à l'intensification de la concurrence.

La technologie s'avère également un aspect fondamental de la composante environnementale. En ce sens, la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967;

Thompson, 1967) décrit l'environnement comme une source d'incertitude et attribue aux changements technologiques une grande part de celle-ci. L'implantation croissante de nouvelles technologies, de même que leur développement par des organisations concurrentes peuvent donc s'avérer un enjeu déterminant. Conséquemment, un changement majeur ayant pour objectif l'alignement des éléments organisationnels à l'environnement devient une possibilité puisque l'incertitude liée aux technologies augmente la pression pour une transformation.

Puisqu'elle ramène au concept de développement durable, des ressources et de l'opinion publique, l'écologie s'avère aussi une dimension importante de l'environnement externe de l'organisation. L'accroissement de la sensibilité quant aux effets des activités industrielles sur l'environnement physique rend l'adoption d'un comportement responsable essentiel (Andrews, 1987 : 37). Ainsi, l'adaptation de l'organisation et de ses opérations aux standards changeants représentent certes un facteur à considérer dans le déclenchement d'un changement majeur.

Très près des considérations écologiques, la société et ses particularités apportent son lot d'enjeux. L'évolution de la population et de ses caractéristiques sont à considérer puisqu'elles influent sur la stratégie adoptée par l'organisation. Et comme la stratégie permet de définir l'orientation de l'organisation, en cherchant à atteindre certains objectifs fondamentaux, qui eux contribuent à la performance de l'organisation, les éléments pouvant l'altérer revêtent un caractère essentiel. Des développements sociaux menant à une plus grande préoccupation de la population quant à l'égalité pour les groupes minoritaires pourraient impacter les décisions stratégiques d'une organisation, par exemple. À cette dimension, il semble pertinent d'ajouter les caractéristiques démographique et culturelle. Les comportements d'achat, la capacité d'accéder aux ressources humaines et aux compétences techniques, sont des exemples de caractéristiques sociodémographiques ayant un impact sur la conception de stratégies. L'environnement culturel sera quant à lui défini par l'ensemble des valeurs, croyances, normes et idéologies portées par la société (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 92).

Un autre aspect important appartenant à l'environnement général de l'organisation s'avère l'économie (Andrews, 1987 : 37). Les tendances et les cycles économiques ont la capacité de modifier la dynamique de l'industrie dans laquelle fonctionne l'organisation et ainsi, également influencer les stratégies de l'organisation. L'internationalisation de la concurrence, la déréglementation des marchés, la mondialisation, la constitution de marchés communs, la récurrence de la récession, les taux – de change, d'inflation et d'intérêt – ne sont que quelques exemples de formes que peuvent prendre les effets de la dimension économique.

Par ailleurs, un autre aspect étroitement lié à la dimension économique est l'industrie. La structure et la dynamique de l'industrie (voir Porter, 1980 pour le modèle d'analyse sectorielle) s'avèrent cruciales puisqu'elles orienteront la recherche et la détermination d'opportunités (Andrews, 1987 : 38). En outre, puisque l'environnement agit à titre de réseau dans lequel les organisations interagissent, l'environnement influencera le besoin de changer de l'organisation (Freeman, 1984).

Finalement, la dimension politique de la composante contextuelle s'avère capitale puisque le régime politique, la taxation et la réglementation peuvent influencer la dynamique concurrentielle de l'industrie (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 93) et donc impacter les organisations qui y opèrent. Dès lors, la modification des normes institutionnelles affectera la nécessité d'un changement (Hafsi et Demers, 1997 : 91).

Ainsi, toute modification dans l'environnement sera une potentielle menace pour l'organisation puisqu'un déséquilibre entre l'organisation et son environnement pourrait s'en suivre. Ce faisant, le changement majeur pourrait devenir la réponse à ce manque d'adéquation, essentiel à la performance de l'organisation et ultimement, à sa survie.

2) Les ressources et compétences corporatives

Les ressources et compétences corporatives font référence aux capacités internes de l'organisation ainsi qu'aux ressources dont elle dispose pour faire face aux fluctuations et contraintes de l'environnement. Déterminer les forces et les faiblesses actuelles et potentielles de l'organisation s'avèrera indispensable pour une planification stratégique judicieuse et conséquemment, pour le maintien d'une position concurrentielle favorable et l'atteinte d'un seuil de profitabilité élevé (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 89). Puisque l'identification de la force centrale et de la vulnérabilité critique de l'organisation (Andrews, 1987 : 37) permet une concentration des efforts ciblée et une attribution des ressources efficace, l'organisation sera beaucoup plus à même de développer ses compétences clés et ainsi de renforcer sa position concurrentielle. Les capacités de l'organisation pourront se manifester sous différentes formes, les plus communes étant la main d'œuvre (et son savoir-faire), la technologie (et les équipements), les liquidités, la connexité avec des entités influentes de l'environnement et les pratiques (et le fonctionnement organisationnel), soit les processus, les systèmes et la structure (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 55).

Selon cette perspective, l'environnement devient un contexte de ressources et la notion de pouvoir est introduite, ce qui permet aux gestionnaires d'ajuster leurs réponses aux différentes exigences de l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). Pouvoir qui sera exercé au sein de l'organisation, par différents membres et dirigeants, afin de contrôler les ressources pour s'aménager la marge de manœuvre souhaitée ou encore poser les actions de nature conjoncturelles ou autres, désirées. En conséquence, toute modification de la

distribution du pouvoir dans l'environnement interne de l'organisation, pour le contrôle des ressources, augmentera la pression pour changer (Hafsi et Demers, 1997 : 90).

Somme toute, les compétences et ressources de l'organisation doivent lui permettre d'être en adéquation avec les exigences du marché sans quoi, un changement radical pourrait s'avérer une solution envisageable à un tel manque de congruence.

3) *Les valeurs personnelles et aspirations du dirigeant*

Comme la stratégie permet de définir l'orientation de l'organisation, en cherchant à atteindre certains objectifs fondamentaux, qui eux contribuent à la performance de l'organisation, il devient pertinent de considérer les valeurs des dirigeants qui la mettent de l'avant. Et puisqu'une stratégie et des valeurs divergentes ne sauraient produire un résultat durable (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 59), il importe de s'y attarder.

Impactant leur perception, les aspirations et les valeurs personnelles des décideurs teintent inévitablement leurs choix (Andrews, 1987 : 53) et ce, quels qu'ils soient. Ainsi, nonobstant son désir de profitabilité pour l'organisation, le dirigeant sera influencé par ses préférences et conséquemment, en situation de choix, l'alternative retenue pourrait ne pas être optimale pour l'entreprise mais cohérente avec ses propres valeurs. Par exemple, un dirigeant poursuivant une aspiration personnelle contradictoire avec un objectif de l'entreprise pourrait prendre une décision qui pourrait avoir un impact négatif sur la performance de l'organisation et sur une période plus longue, prendre plusieurs décisions qui pourraient nuire à la survie de cette dernière.

En bref, un manque de convergence entre les valeurs personnelles et l'orientation de l'organisation pourrait se révéler une contrainte sérieuse pour la performance de celle-ci et un changement majeur pourrait paraître nécessaire pour pallier à cette situation.

4) *La contribution sociale souhaitée*

Étant donné la position dominante des corporations dans la société, leur influence sur la population et les relations qu'elles entretiennent avec les diverses instances qui forment l'environnement, il importe que la responsabilité sociale de ces dernières soit définie (Andrews, 1987 : 70) et respectée afin de maintenir d'une opinion publique favorable. L'organisation devra déterminer la contribution sociale qu'elle désire apporter et veiller à l'accomplissement de ses objectifs, à l'intérieur du cadre légal en place, tout en respectant des limites éthiques bien établies pour ne pas exacerber la critique publique et maintenir sa légitimité. Par conséquent, elle devra se doter de standards moraux et éthiques et offrir des produits et services qui reflètent une intention à la fois économique et éthique (Andrews, 1987 : 68).

Toujours selon le modèle d'Andrews, la société prise en compte par l'organisation dans la définition de ses responsabilités sociales – et de l'apport désiré – variera selon le marché desservi. Par exemple, le monde représentera une « société » préoccupante pour une firme internationale. La nation, la communauté locale, l'industrie et l'entreprise elle-même peuvent également représenter des « sociétés » à considérer dans la détermination du comportement et des valeurs à préconiser.

De manière concise, l'environnement social se révèle comme un élément important, avec lequel l'organisation doit conjuguer et adapter son offre à des valeurs et une société en constante évolution. Ainsi, le comportement de l'organisation, de par ses activités et ses décisions stratégiques, doit s'arrimer avec les attentes des groupes et des communautés constituant cette société sans quoi une transformation pourrait se révéler comme un moyen adéquat d'enrayer cet écart.

Outre les facteurs de changement liés aux composantes étudiées plus haut, mentionnons également qu'une situation de crise pourrait représenter un élément déclencheur de transformation. Le changement radical, rapide et global, demeure rare et entrepris en situation de crise uniquement (Demers, 2002 : 58), il peut donc être associé à un contexte où l'organisation affiche une performance déplorable ou fait face à une situation alarmante et être considéré comme un facteur de déclenchement d'un changement majeur.

En ce sens, une crise future pourrait d'ailleurs générer une pression suffisante pour le déclenchement d'un tel changement. L'anticipation d'une situation difficile pourrait mener le dirigeant à engager l'organisation dans un changement majeur. Par contre, la perception du dirigeant y jouera un rôle essentiel puisque cette décision ne reposera que sur sa vision du contexte et de l'avenir. Ainsi, l'interprétation du dirigeant quant à l'environnement accroît la pression pour le changement (Hafsi et Demers, 1997 : 92).

Également liée à l'interprétation du dirigeant, mentionnons qu'une opportunité pourrait aussi agir comme stimuli et représenter un facteur de changement. La présence d'un déséquilibre entre les exigences de l'environnement et les possibilités ou les pratiques des organisations présentes sur le marché pourrait, entre autres, faire apparaître des opportunités. Par exemple, la croissance exponentielle de la demande d'un produit ou d'un service, conséquence du développement d'une industrie ou d'investissements gouvernementaux, pourrait générer des possibilités intéressantes. L'interprétation du dirigeant deviendra alors le fondement des choix stratégiques qu'il fera puisque l'avenir demeure une variable impossible à cerner avec certitude. Ainsi, un dirigeant pourrait percevoir une opportunité à saisir là où un autre pourrait y voir une transformation du contexte global à considérer comme un risque important pour la performance ou la survie de son organisation.

Selon cette perspective, une opportunité pourrait engendrer le besoin, pour l'organisation, de se transformer de façon majeure pour être en mesure d'en tirer profit. Dès lors, une opportunité, tout comme une menace, pourra surgir de l'environnement et être considérée comme un facteur de déclenchement d'un changement majeur.

En résumé, puisque l'environnement s'impose aux dirigeants et se veut un cadre d'action pour les organisations (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 69), il s'est avéré pertinent d'en cerner les composantes proposées par Andrews (1987) et d'y ajouter certains facteurs pertinents et naturellement liés à l'environnement.

Enfin, le **tableau 2.4** présente un aperçu des facteurs explicatifs du déclenchement des changements majeurs, selon la perspective de différents auteurs.

Tableau 2.4 Récapitulatif des facteurs de changement selon les auteurs marquants

Auteurs	Conception des facteurs de changement
Lawrence et Lorsch, 1967 Thompson, 1967	La survie et la performance de l'organisation dépendent de l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'organisation. « [...] <i>different external conditions might require different organizational characteristics and behavior patterns within the effective organization.</i> » ¹ « <i>The relationship between an organization and its task environment is essentially one of exchange [...]</i> » ²
Meyer et Rowan, 1977 DiMaggio et Powell, 1983	La modification des normes et des règles institutionnelles crée une pression pour le changement, qui résulte notamment en processus d'homogénéisation des organisations.
Pfeffer et Salancik, 1978	L'environnement des organisations, comme contexte de ressources, introduit la notion de pouvoir et permet aux gestionnaires d'ajuster leurs réponses aux différentes exigences de l'environnement. « [...] <i>organizational activities and outcomes are accounted for by the context in which the organization is embedded.</i> » ³
Freeman, 1984	L'environnement de l'organisation est un réseau où les organisations interagissent et qui influe sur le besoin de changer. « <i>Local, national and global issues and groups are having far-reaching impacts on organizations.</i> » ⁴
Miller, Friesen et Mintzberg, 1984 Hinings, Greenwood et Walsh, 1988	Le changement radical est nécessaire en situation de crise. « [...] <i>organizations should often resist structural changes until a critical state of incongruence with the environment is reached.</i> » ⁵

	« <i>Certainly, they [assumptions] act as constraints and produce pressures to which there as to be a response.</i> » ⁶
Schein, 1992	L'environnement peut mener à un changement radical créant une rupture avec la croyance et les valeurs puisqu'il revêt une dimension symbolique et culturelle. « <i>All human systems attempt to maintain equilibrium and to maximise their autonomy vis-à-vis their environment.</i> » ⁷
Tushman et Romanelli, 1985 Hafsi et Demers, 1989	Le changement radical est stimulé par une crise actuelle ou anticipée et l'interprétation du dirigeant y joue un rôle important.

Sources des descriptions : ¹ Lawrence et Lorsch (1967, p. 14), ² Thompson (1967, p. 28), ³ Pfeffer et Salancik (1978, p. 39), ⁴ Freeman (1984, p. 4), ⁵ Miller, Friesen et Mintzberg (1984, p. 208), ⁶ Hinings, Greenwood et Walsh (1988, p. 42), Schein (1992, p. 298).

2.5 Les facteurs pertinents pour le déclenchement d'un changement majeur en situation satisfaisante

Lors de situations satisfaisantes, il semble cependant que le choix des dirigeants d'engager leurs organisations dans des changements majeurs ne soit justifié par un déséquilibre entre l'environnement et l'organisation. Puisque les facteurs objectifs, évoqués précédemment ne semblent pas expliquer le déclenchement d'une telle transformation, il apparaît pertinent, voire essentiel de s'attarder aux facteurs subjectifs et au caractère volontariste qui dictent une telle décision.

De ces facteurs subjectifs, une contribution sociale négative se révèle comme un élément potentiellement déclencheur d'un changement majeur. Tel qu'évoqué précédemment, outre la contribution économique, la contribution sociale de l'organisation sera déterminante pour la performance de celle-ci puisque l'opinion publique y est étroitement liée. L'environnement social, en évolution constante, pourra contraindre l'organisation à modifier son comportement, ses activités ou même sa stratégie pour devenir ou demeurer un bon citoyen corporatif. Ce qui pourrait justifier le déclenchement d'un changement majeur. Ainsi, la valeur économique sera le moteur de la création de valeur sociétale, qui elle, servira des intérêts plus larges de la société et en conséquence, légitimera l'organisation (Porter et Kramer, 2011). Ce qui nous amène à considérer la diminution de la légitimité de l'organisation comme un autre élément déclencheur de transformation.

La légitimité, comme concept référant à la désirabilité des actions posées par une entité à l'intérieur d'un système de valeurs, fait en sorte que les comportements d'une organisation et les croyances partagées de l'audience collective doivent être congruents (Suchman, 1995 : 574). Ainsi, la société doit considérer les activités de l'organisation comme

appropriées et cohérentes avec les valeurs qu'elle préconise. Dès lors, par sa légitimation, l'organisation obtiendra le support de la population nécessaire à un accès amélioré aux ressources et au bon fonctionnement de ses activités. En conséquence, l'acceptabilité sociale, reposant sur la crédibilité et la persistance de l'organisation et donc sur la légitimité, est essentielle. Le cas contraire pourrait mettre en péril la pérennité de l'organisation et contraindre le dirigeant à déclencher une transformation majeure afin de réaligner l'organisation avec les croyances, les normes de la société pour bénéficier d'une opinion publique favorable.

La perception du futur du dirigeant pourrait également s'avérer un facteur subjectif déclencheur d'un ou plusieurs changements majeurs. Considérant que la performance de l'organisation s'avère bonne et que la survie de cette dernière n'est pas menacée, seule l'interprétation du dirigeant quant à l'avenir pourrait pousser une organisation vers la transformation. Un dirigeant ayant comme objectif de changer radicalement une organisation, n'étant pas perçue comme étant en difficulté par les différents acteurs organisationnels, pourrait le faire uniquement sur la base de son interprétation des événements et tendances à venir. Tel avait été le cas pour Hydro-Québec, dans les années 80, lorsque Monsieur Coulombe, alors président, décida d'engager l'organisation dans une transformation majeure sans que les membres ne perçoivent la situation comme alarmante (voir Hafsi et Demers, 1989 pour l'analyse complète). Son interprétation du futur lui commandait alors de revoir les prévisions à la baisse, ce qui remettait en cause les orientations et les activités de l'organisation alors que cette dernière engrangeait des profits de 800 millions de dollars. Ce qui permet d'illustrer que la perception du dirigeant quant au futur s'avère un facteur potentiel de transformation.

Enfin, un manque d'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles de l'organisation pourrait faire apparaître la nécessité d'un changement majeur. Tel qu'abordé précédemment, un manque de convergence, d'arrimage entre les valeurs du dirigeant et l'orientation de l'entreprise ne lui permettrait pas de produire un résultat durable (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 59) et de conserver une performance satisfaisante à plus long terme. Par conséquent, s'il n'existe pas de *fit* avec les valeurs, la survie de l'organisation sera compromise et la pression pour un changement majeur se manifestera.

En résumé, lorsque l'environnement n'impose pas de contraintes particulières ou de déséquilibre à l'organisation, le dirigeant semble l'élément sur lequel repose le déclenchement d'un changement majeur. Par conséquent, les facteurs contextuels ne sont pas les seuls à agir sur l'organisation et à faire pression pour un changement majeur.

2.6 Conclusion de la revue de littérature

Les courants théoriques recensés associent le changement majeur à une réponse à un déséquilibre entre l'organisation et son environnement, ayant un effet négatif sur la performance de cette dernière. Cependant, à ce jour, les différentes théories et approches ne permettent pas de savoir à quoi répond le changement majeur lorsqu'il n'y a pas d'adéquation entre l'environnement et l'organisation.

La première section de la revue de littérature a exposé la nature contextuelle des facteurs pertinents pour le déclenchement d'un changement majeur. Les composantes abordées ont démontré que les facteurs étaient directement liés à un besoin criant d'adéquation avec l'environnement. Ainsi, les diverses théories et auteurs abordés tendent à conclure qu'une modification dans l'environnement de l'organisation accroît la pression pour un changement, possiblement majeur. Or cette perspective sous-entend un impact négatif sur la performance de l'organisation, qui la rend insatisfaisante et crée la nécessité d'engager l'organisation dans une transformation. Et aucun auteur ne propose d'expliquer le phénomène en situation de performance, en présence de résultats convenables ou mieux encore.

Ce qui nous a menés à s'attarder à un autre type de facteurs, à caractère subjectif. Outre ce manque d'adéquation avec l'environnement et les facteurs y étant étroitement liés, certains facteurs semblent revêtir un caractère plutôt tendancieux. Ainsi la seconde section de la revue de littérature a permis de déceler ces facteurs, évoquant le caractère volontariste du déclenchement d'un changement majeur dans certains cas – en situation de performance. Par conséquent, l'étude de la littérature a rendu possible l'identification de facteurs, autres que contextuels, qui ont un impact suffisamment important sur le déclenchement d'un changement majeur pour être considérés.

Finalement, le **tableau 2.6** présente un résumé sommaire des facteurs qui déclenchent les changements majeurs, recensés précédemment dans ce chapitre, ainsi que les principaux effets qu'ils peuvent engendrer pour les organisations.

Tableau 2.6 Récapitulatif des facteurs qui déclenchent les changements majeurs

Facteurs de changement	Effets
Les concurrents et leurs actions	La concurrence, principale menace pour la santé de l'organisation, en impacte la performance et la survie.
La technologie	Le développement et l'implantation technologique rendent possible le désalignement des éléments organisationnels.

L'écologie	La sensibilité aux effets des activités industrielles sur l'environnement peuvent forcer l'adoption de comportements responsables.
La société et ses particularités	L'évolution de la population et de ses caractéristiques influent sur la stratégie adoptée par l'organisation.
L'économie	Les tendances et les cycles économiques ont la capacité de modifier la dynamique de l'industrie dans laquelle fonctionne l'organisation et d'influencer ses stratégies.
L'industrie	La structure et la dynamique de l'industrie orientent la recherche et la détermination d'opportunités et créent des réseaux influents.
Le politique	Le régime politique, la taxation et la réglementation influencent la dynamique concurrentielle et les opérations des organisations.
Les ressources et compétences	Les capacités internes de l'organisation en déterminent les forces et les faiblesses et affectent sa position concurrentielle.
Le pouvoir	Le pouvoir détermine le contrôle des ressources, la marge de manœuvre des dirigeants et la capacité de l'organisation à répondre aux exigences de l'environnement interne et externe.
Les aspirations et les valeurs personnelles	Le manque de convergence entre les valeurs du dirigeant et l'orientation de l'entreprise ne lui permettrait pas de conserver une performance satisfaisante à long terme.
La contribution sociale	Les groupes et les communautés constituant l'environnement social de l'organisation, représentant l'opinion publique, peuvent influencer les activités, les décisions stratégiques et la performance.
La situation de crise	Une situation alarmante, actuelle ou anticipée, peut menacer la performance et la survie de l'organisation.
Les opportunités	Une opportunité peut engendrer le besoin de se transformer de façon majeure pour être en mesure d'en tirer profit.
Les menaces	Une menace peut engendrer le besoin de se transformer pour assurer une bonne performance actuelle et future.
La légitimité	La désirabilité des actions posées par une organisation, à l'intérieur d'un système de valeurs, peut mener à l'appui ou non de la population.
La perception du futur	La vision du contexte et de l'avenir peut s'avérer déterminante dans la prise de décision.

CHAPITRE 3 : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

« Le fait scientifique est conquis, construit et constaté. »
– G. Bachelard, 1965, cité dans Campehoudt, Quivy et Marquet, 2011

3.1 Introduction

Cette section présente les choix méthodologiques qui ont été faits pour exécuter cette recherche. Puisque la question de recherche aborde les raisons pour déclencher un changement majeur dans une entreprise performante – plus précisément en l’absence de déséquilibre avec l’environnement –, les choix méthodologiques ont eu pour but de nous permettre d’identifier une organisation pertinente et d’appréhender les facteurs qui mènent au déclenchement d’une telle transformation.

La recherche qualitative, sous la perspective *reality-oriented* (Patton, 2002 : 91-96), s’est avérée appropriée dans le cadre de cette recherche tout d’abord parce que le phénomène exploré, n’étant pas adéquatement expliqué par la théorie existante, nécessite un processus inductif, que permet ce type de recherche (Merriam, 2009 : 15). De plus, puisque la recherche qualitative permet la captation des perceptions et la représentation de la vision des participants, sans les préconceptions, les valeurs et les interprétations du chercheur (Yin, 2016 : 9), elle a semblé tout à fait adaptée à cette étude. Également, reconnaissant la valeur d’une variété de sources, ce type de recherche justifie le recours aux entrevues, documents et archives pour en arriver à la triangulation des données et la création de *converging lines of inquiry* (Yin, 2016 : 11), c’est-à-dire un processus de corroboration des informations (Yin, 2009 : 115), qui permet une plus grande validité des sources d’informations et impartialité dans l’interprétation des données.

En outre, puisque cette recherche s’avère exploratoire et qu’une description claire de la situation est nécessaire pour permettre une compréhension approfondie du phénomène étudié, la méthode des cas (Yin, 2003) a été retenue pour présenter les données. Quant à l’analyse, dans un souci de continuité et de systématisme, la méthode des cas a été choisie pour faire émerger une théorie (Eisenhardt, 1989) des données recueillies. Afin de confirmer la validité et d’éliminer les biais, des procédures méthodologiques empruntées à la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967) ont également cadré la réflexion lors de l’analyse. Il importe de souligner qu’un souci particulier a été appliqué tout au long de la démarche quant à la répliquabilité, la transparence et la rigueur.

3.2 Le choix de la méthode de présentation et d’analyse des données

3.2.1 La méthode des cas

Tel que soulevé dans la revue de littérature, le déclenchement d’un changement majeur a été principalement traité sous l’angle d’une réponse à l’adéquation d’une organisation avec son environnement. Étant donné le manque d’apport théorique dans le cas d’organisations n’affichant aucun déséquilibre avec leur environnement, la méthode des cas a été retenue puisqu’elle s’avère particulièrement utile lorsqu’un sujet est peu exploré

ou qu'une perspective nouvelle est nécessaire (Eisenhardt, 1989 : 550) pour faire émerger une nouvelle théorie.

Quant à l'utilisation de la méthode des cas pour présenter les données, elle est expliquée par la richesse des descriptions qu'elle propose. Cette méthode permet, entre autres, de rendre compte d'un phénomène de manière substantielle et holistique, ce qui ajoute à l'expérience du lecteur (Merriam, 2009 : 51). Dès lors, un portrait clair de la situation permettra au lecteur une compréhension approfondie du phénomène étudié.

3.2.2 Le design de la recherche

i) L'étude de cas multiples

À partir de l'étude de cas multiples, le chercheur peut découvrir des similarités et des différences subtiles entre les cas (Eisenhardt, 1989 : 540-541), ce qui rendra visibles certaines tendances (patterns) essentielles au développement de la théorie. Théorie qui sera améliorée par la flexibilité que procure l'étude de cas multiples, qui permet notamment d'ajuster la collecte de données si un nouveau thème pertinent apparaît, permettant ainsi au chercheur de profiter de l'unicité des cas, sans toutefois compromettre le systématisme appliqué à la recherche (Eisenhardt, 1989 : 539).

L'étude de cas multiples permet également d'ajouter à la validité externe, et ainsi de généraliser les résultats à des organisations possédant des propriétés similaires, évoluant dans des situations analogues. Sans toutefois faire une généralisation trop grande, les résultats pourront ainsi être pertinents pour d'autres entreprises évoluant dans un contexte similaire et pourront expliquer les facteurs déclencheurs de changement majeurs dans un tel contexte. À cet effet, Bickman et Rog (2009 : 260) soulignent que des cas multiples permettront de couvrir des conditions contextuelles différentes et ainsi d'élargir considérablement la généralisation des résultats.

Puisque l'importance réside dans la profondeur de l'analyse plus que dans le nombre de cas répertoriés, cette recherche présente deux cas distincts. Tel que souligné par Dyer et Wilkins (1991, cités dans Gagnon, 2005 : 44), « [...] le nombre de cas doit permettre de faire un examen suffisamment approfondi de chacun des cas pour que la réponse à la question de recherche soit valide. » Ainsi les cas, bien que peu nombreux, permettent d'apporter un réel éclairage sur le phénomène étudié.

ii) L'unité d'analyse

Dans le cas de cette recherche, puisque nous cherchions à capter les perceptions et la représentation de la vision des participants, nous avons opté pour un échantillon réduit, permettant une plus grande profondeur. Tel qu'abordé précédemment, ce type d'enquête

permet l'obtention de données riches et détaillées, concernant un nombre de cas réduit (Patton, 2002 : 227), c'est-à-dire qu'elle permet de sonder en profondeur les expériences des personnes interviewées, plutôt que d'obtenir des renseignements sommaires. Dès lors, le *purposeful sampling* (Patton, 2002 : 230) a permis de sélectionner un échantillon permettant le plus grand apport possible (Merriam, 2009 : 77). Plus précisément, un *unique sample* s'est révélé adéquat puisque ce type d'échantillon s'avère atypique et représentatif des caractéristiques propres au phénomène ciblé (Merriam, 2009 : 78).

La taille de l'échantillon est demeurée limitée pour des raisons pratiques également. Liées au temps et aux ressources disponibles, ces raisons ont été prises en compte sans toutefois compromettre la richesse des informations obtenues et la profondeur de la recherche puisqu'un aspect spécifique – la perception, la perspective des participants – a été ciblé. Concernant cet enjeu, Patton (2002 : 245) précise que la validité et l'interprétation des idées générées par l'enquête qualitative relève du chercheur et de la richesse des données générées par les cas sélectionnés, plus que de la taille de l'échantillon. Ce que Glaser et Strauss (1967 : 30) confirment en précisant que « *Since accurate evidence is not crucial for generating theory, the kind of evidence, as well as the number of cases, is also not crucial.* » Par contre, pour pallier aux préoccupations liées à la taille de l'échantillon une combinaison de méthodes décrite plus en détails sous la rubrique 3.3 (L'analyse des données), a été appliquée lors de l'analyse.

Ainsi, une population cible a été identifiée, à partir de variables clairement définies, afin de composer l'échantillon et de circonscrire le phénomène sous étude. En conséquence, des règles précises, exprimées par le biais de caractéristiques, ont été établies pour sélectionner les cas pertinents, qui composent l'échantillon. Concrètement, des critères de sélections précis ont été établis. Puisque l'objectif de l'étude est de déterminer les facteurs pour lesquels un changement majeur est déclenché lors d'une situation satisfaisante, l'organisation sélectionnée devait répondre à deux critères particuliers : *l'organisation devait avoir déclenché un changement majeur et devait se trouver dans une situation financière satisfaisante lors du déclenchement de ce changement.*

Le premier critère à être évalué, faisant office de première étape pour trier les entreprises, se rapporte à la situation financière et établi que les organisations devaient se trouver dans une situation satisfaisante, telle que décrite dans la rubrique 2.2 (La définition d'une situation satisfaisante). En termes pratiques, les états financiers ont servi à l'examen global de la situation. Plus précisément, l'état des résultats et l'état de la situation financière ont servi de ressources principales pour procéder l'analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation des organisations sélectionnées.

Il importe de mentionner que l'analyse de la situation financière d'organismes sans but lucratif a fait l'objet d'une attention particulière. Puisque les méthodes comptables et les

termes utilisés dans les états financiers de certains organismes peuvent différer de ceux utilisés par les entreprises à but lucratif, une bonne compréhension de l'information financière a été nécessaire afin de mener une évaluation juste. Ainsi, les propositions du Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (Institut Canadien des Comptables Agréés, 2012) ont été étudiées et prises en compte lors de l'examen de l'état des résultats pour en arriver à une analyse et des conclusions congruentes. Mentionnons également que dans ce cas, la locution « excédents de produits sur les charges » sera utilisée afin de décrire les bénéfices réalisés par un organisme ayant un statut de bienfaisance – puisque l'objectif d'un organisme sans but lucratif ne consiste pas à dégager des « bénéfices » (ou des profits).

En outre, des indicateurs comptables et financiers, figurant parmi les plus utilisés pour déterminer le rendement des organisations, ont servi de base pour l'évaluation de la situation financière et ont été utilisés pour apprécier la performance des organisations, lorsqu'applicables.

Ainsi l'entreprise sélectionnée devait tout d'abord se démarquer par des résultats positifs, constants ou croissants, comparativement à son industrie. Les Éditions Protégez-Vous, l'organisation retenue, est un organisme sans but lucratif dont l'activité principale est la diffusion de résultats d'évaluation de produits de consommation réalisés par des experts, principalement par le biais de magazines et de guides d'accompagnement à l'achat. L'organisme a été sélectionné car il affichait des résultats positifs, tout en évoluant dans une industrie dont le cycle de vie se trouvait en phase de déclin. Le **tableau 3.2** présente la performance de l'industrie canadienne de l'édition de magazines et de périodiques. Et malgré qu'une tendance à la baisse des ventes en kiosques et des abonnements ait été remarquée, en plus de l'abandon de la totalité de ses revenus publicitaires suite à son adhésion à un consortium mondial indépendant pour la recherche et les tests, l'organisme a su dégager d'importants surplus et conserver une santé financière solide.

Les deux périodes marquées par le déclenchement de changements majeurs dans l'organisation, soit 2010 et 2016, sont représentées par un taux de croissance négatif dans l'industrie. A contrario, l'organisme a présenté des résultats positifs pour les mêmes périodes, soit un excédent de produits sur les charges de 234 496\$ et une variation haussière de 18,44% pour 2010. Et un excédent de produits sur les charges de 602 260\$ et une variation haussière de 453,16% pour 2016. Il est à noter que la situation financière, lors de chacune des périodes, sera décrite plus amplement dans les deux cas présentés aux chapitres 4 (La centralisation du numérique) et 5 (L'accompagnement du client).

Tableau 3.2 Performance de l'industrie canadienne de l'édition de magazines et de périodiques

Revenue Growth		
Year	Revenue \$ million	Growth %
2004	2,524.1	0.0
2005	2,618.4	3.7
2006	2,647.7	1.1
2007	2,701.4	2.0
2008	2,635.5	-2.4
2009	2,456.8	-6.8
2010	2,338.2	-4.8
2011	2,213.1	-5.4
2012	2,131.6	-3.7
2013	2,028.0	-4.9
2014	1,837.4	-9.4
2015	1,647.4	-10.4
2016	1,590.7	-3.5

Source: IBISWorld (1999-2017)

Quant au deuxième critère, permettant de confirmer la sélection de l'entreprise retenue, il est lié à l'aspect transformationnel et établit que l'organisation devait avoir déclenché un changement majeur, tel que défini à la section 2.3 (La définition d'un changement majeur). Ce changement, malgré qu'il puisse prendre des formes différentes, devait impacter la structure, les systèmes, la culture et la stratégie de l'organisation ou l'une de ces composantes principales, puisque celle-ci aura pour effet de se répercuter automatiquement sur les autres. Dès lors, une organisation ayant déclenché un ou plusieurs changements impactant une ou plusieurs dimensions sera reconnue comme respectant ce critère important. Et bien que certaines transformations puissent avoir cours durant une période prolongée, voire plusieurs années, le moment du déclenchement sera ciblé, avec la plus grande précision possible. Ainsi, un effort particulier a été déployé pour retracer l'historique des événements afin de présenter des changements ayant été mis en œuvre durant une même période.

Dans le cas de l'organisme Les Éditions Protégez-Vous, deux périodes charnières ont été identifiées et seront présentées dans deux cas distincts. Le premier cas, présenté au chapitre 4 (La centralisation du numérique) fait état d'un changement majeur lié à la transition de l'organisme vers le numérique. Un virage important, permettant de mettre la technologie au centre de leurs activités et de faire du Web l'outil principal de l'organisme. Le deuxième cas, présenté au chapitre 5 (L'accompagnement du client), décrit l'ajout

d'une dimension importante à la mission de l'organisme et la mise en place d'une nouvelle offre de services.

3.2.3 La construction des cas

i) Les sources des données

Tel que soulevé précédemment, la valeur d'une variété de sources est reconnue puisqu'elle permet d'en arriver à une triangulation des données, qui rend possible la corroboration des informations obtenues. Conséquemment, l'utilisation de sources multiples a été préconisée dans cette recherche pour assurer une plus grande validité des sources d'informations et objectivité dans l'interprétation des données. Alors, selon leur disponibilité pour chacun des cas, les entrevues, les documents et les archives ont été utilisés conjointement comme principales sources de données.

1) *Les entrevues*

Nous avons convenu de la pertinence d'user d'entrevues comme technique de collecte des données. Et afin de générer des données qualitatives utiles, riches et crédibles, nous avons opté pour des questions ciblant un seul thème à la fois. Notre démarche nous aura ainsi permis de focaliser sur les principaux éléments expliquant le déclenchement d'un changement majeur, notamment parce que les thèmes principaux sont issus de la revue de littérature – ils représentent les facteurs de changement recensés. Ce qui a permis d'en assurer la pertinence. Des questions de validation ont également été posées aux participants afin de confirmer la sélection de l'organisme – plus précisément sa situation financière et le détail des changements majeurs. En conséquence, l'apport en données pertinentes et précises, générées par les personnes interviewées, s'est avéré considérable. Des entretiens directifs, avec enregistrement audio lorsque possible, ont été effectués pour accéder à des informations enrichissantes et malgré un type d'entretien dirigé, les questions ouvertes ont préservé la possibilité d'obtenir des informations inattendues et maintenu un niveau d'inférence faible. Ces entrevues balisées ont fait l'objet d'une préparation rigoureuse – dont le recensement des informations disponibles sur l'organisation et un guide d'entretien. En outre, l'aspect fonctionnel des entretiens dirigés a assuré un systématisme plus grand, optimisant la comparaison des réponses et la triangulation des données, rendant les résultats plus solides.

Pour chacune des périodes ciblées, les personnes interviewées devaient souscrire à des critères particuliers. Ainsi, chacun des participants devaient être a) un dirigeant ou b) un collaborateur. De plus, chaque participant dont la rencontre a été suggérée par un autre, a été considéré et rencontré. Cette sélection des participants avait pour but de permettre un apport en informations pertinentes et susceptibles de produire des résultats permettant de répondre à la question traitée dans cette recherche.

a) *Le dirigeant* est défini comme un membre de la direction qui possède une latitude ainsi qu'un pouvoir décisionnel important et suffisant pour lui permettre d'influencer fortement, voire de déclencher le changement majeur au sein de l'organisation.

b) *Le collaborateur* est défini comme un membre de l'organisation ayant influencé le déclenchement du changement majeur, collaboré à cette transformation et/ou ayant vécu de près l'événement au sein de l'organisation.

Dans le cas de Les Éditions Protégez-vous, pour chacune des périodes visées, une étude de l'organigramme a permis d'identifier les participants pertinents, selon leur domaine d'expertise, afin d'obtenir le point de vue d'au moins une personne par département. Également, les suggestions des participants, en termes d'autres membres de l'organisme représentant un apport intéressant en informations, ont été retenues et les personnes suggérées, rencontrées. Dix-huit entretiens ont ainsi été effectués afin de réaliser cette étude.

2) *Les documents*

La catégorie des documents est constituée de documents écrits – physiques ou numériques. Plus précisément, elle est composée de rapports officiels, de documents et dossiers publics, de documents administratifs et d'articles de journaux. Cette source de donnée revêt un caractère stable et exact, permettant une révision répétée et un apport en informations précises (Yin, 2009 : 102). Dans le cas de cette recherche, la documentation aura été principalement utilisée en complément des entrevues, pour corroborer les données obtenues. Les documents ont été obtenus par le biais de recherches effectuées sur Internet. Le moteur de recherche Google a été utilisé pour accéder au site Web de l'organisation et la plateforme de la Bibliothèque HEC Montréal a été utilisée pour accéder aux contenus de banques de données numériques IBISWorld, Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR) et Eureka. La période ciblée pour le recensement des publications est principalement constituée des mois précédant et suivant le changement majeur déclenché, dans chacun des cas, afin de corroborer les témoignages recueillis concernant la situation avant et après la transformation ciblée.

3) *Les archives*

Les archives sont constituées de dossiers numériques, hors d'usage courant. Ces documents classés auront rendu possible la corroboration de données provenant de sources diverses et un apport essentiel en informations chiffrées pertinentes. Parmi cette catégorie se trouvent les dossiers publics ou d'organisations qui revêtent un caractère essentiel puisqu'ils ont permis de déterminer la situation financière de l'organisation et de la sélectionner pour cette étude. Dans le cas de Les Éditions Protégez-Vous, les rapports d'activités annuels et les rapports financiers audités remis par l'organisme aux fins de cette recherche constituent en grande partie cette catégorie.

Émanant de sources diverses, les preuves documentaires et archives amassées ont permis d'évaluer la validité et la fiabilité des autres données récoltées. Pour ce faire, elles ont subi les méthodes de triangulation et de vérification croisée. L'authenticité des divers documents et les conditions dans lesquelles ils ont été produits ont également été évaluées pour éliminer les biais potentiels et confirmer leur pertinence, et leur précision.

ii) La collecte des données

La collecte et le traitement des données ont été réalisés en mode itératif et la qualité des données recueillies a été assurée grâce aux principes de 1) l'utilisation de sources multiples et 2) la création d'une base de donnée (Yin, 2009).

1) *L'utilisation de sources multiples*

Par le procédé de triangulation, la corroboration d'informations provenant de différentes sources a été confirmée et a ainsi permis l'utilisation de données probantes. À ce propos, Yin (2009 : 116) souligne « *Thus, any case study finding or conclusion is likely to be more convincing and accurate if it is based on several different sources of information, following a corroboratory mode.* » En conséquence, les informations utilisées pour la construction des cas ont été confirmées par deux sources – ou plus – dès que possible. Néanmoins, comme peu de textes ont été écrits sur Les Éditions Protégez-Vous, le nombre de sources disponibles s'est avéré limité. Certaines des informations recueillies sur l'organisme n'ont été validées que par des sources internes. Cependant, les différents témoignages des membres de l'organisme et les rapports produits par celui-ci se sont avérés concordants.

2) *La tenue d'une base de données*

Pour assurer la répliquabilité de la méthode et des résultats, une attention particulière a été portée quant au regroupement et au classement des données de chacun des cas. Pour ce faire, un dossier – physique et numérique – a été créé pour chaque cas, contenant les enregistrements audio, les transcrits des entrevues, les articles, les rapports, les grilles d'entrevues et toute autre information pertinente. Le logiciel tableur Microsoft Excel a également servi de base de données pour chacun des cas, pour structurer les verbatim tirés des entrevues. Ces dossiers se sont avérés essentiels puisqu'ils ont permis de rassembler les données et de les organiser de manière utile à l'analyse subséquente ainsi qu'à la rédaction des cas finaux.

iii) La rédaction des cas

1) *La condensation et la préparation des données*

Cette étape a permis l'appropriation des différentes données recueillies et une approche manuelle a été favorisée pour ce faire. Tout d'abord, le repérage de l'information pertinente a débuté par l'annotation et le surlignage de documents. La transcription des

entrevues a ensuite permis de structurer les données et à l'aide des fonctions du logiciel de traitement de texte Microsoft Word, les éléments clés ont pu être repérés, interprétés, surlignés et réorganisés de façon compréhensible pour l'analyse et la rédaction. L'utilisation du logiciel tableur Microsoft Excel a également permis d'organiser les données et de les manipuler. Enfin, la relecture de l'intégralité des informations collectées a de plus contribué à une bonne maîtrise de celles-ci.

2) *La rédaction*

Après avoir rassemblé les données brutes, la rédaction des cas finaux a été enclenchée. Cette rédaction a permis la remise en contexte des données recueillies et la présentation des patterns identifiés lors de l'analyse. Les catégories y sont présentées et argumentées par le biais des informations recueillies, le tout remis dans le contexte spécifique et particulier (Gagnon, 2005 :80) d'où elles ont été relevées – l'histoire et les renseignements sur l'entreprise, la dynamique interne, les participants et le déclenchement du phénomène [le changement majeur]. Plusieurs verbatim y figurent afin d'illustrer clairement les propos tenus et d'assurer leur conformité aux données.

Et malgré que l'ordre des chapitres n'altère en rien la fonction descriptive des cas, ceux-ci sont présentés selon une approche séquentielle afin de faciliter la lecture. Les cas sont présentés individuellement, dans deux chapitres distincts, et selon la même structure (Yin, 2009 : 178), ce qui facilite également la lecture et permet d'introduire certains événements de façon chronologique.

3.3 *L'analyse des données*

3.3.1 **Le choix de la méthode d'analyse des données**

L'analyse de contenu thématique, relevant seulement les thèmes – ou catégories – récurrents et pertinents à notre recherche a été préconisée. Ainsi, les données brutes recueillies ont mené à une catégorisation fonctionnelle et ont été plus aisément analysables. Des similarités et des différences ont été relevées et ont permis de circonscrire les tendances quant à la description, à l'explication et à la compréhension du phénomène étudié. Et ainsi, nous ont permis de présenter des résultats cohérents.

La triangulation des données a, quant à elle, permis de valider leur cohérence. Provenant des diverses sources dès que possible, les informations recueillies ont pu être corroborées. La vérification croisée a également permis d'évaluer la validité et la fiabilité des données émanant de sources multiples.

i) *La grounded theory*

Afin d'ajouter à l'objectivité de cette recherche – bien qu'une objectivité complète s'avère impossible – certaines des procédures propres à la *grounded theory* ont été retenues et ont orienté la réflexion dans le cadre de l'analyse des données pour en réduire la subjectivité.

Plus précisément, la *grounded theory* est caractérisée par la construction d'une théorie (Corbin et Strauss, 2007, cités dans Merriam, 2009 : 30) généralement substantive et spécifique au contexte étudié, générant un résultat utile à la pratique (Merriam, 2009 :30). Entrant également dans la construction de la théorie, la *core category*, c'est-à-dire un thème central récurrent parmi les données, doit être identifiée (Merriam, 2009 : 31). Dans le cas de cette recherche, les facteurs subjectifs représentent cette catégorie centrale et agit comme élément conceptuel principal, reliant toutes les catégories.

1) *La création de catégories*

Parmi les procédures ayant orienté la réflexion, la *constant comparative method* (Glaser et Strauss, 1967). Suivant cette méthode, les données sont regroupées selon leur similarité et nommées pour former des catégories – ou thèmes – qui sont ensuite comparées afin d'en dégager des patterns qui entreront dans la construction de la théorie (Merriam, 2009 : 30). La comparaison constante des catégories a ensuite permis de faire émerger des thèmes alternatifs et des explications différentes pour confirmer la validité des explications générées (Patton, 2002 : 553). Plus concrètement, les régularités récurrentes ont formé des catégories utilisées pour le codage des données (Patton, 2002 : 465). Système de codage qui a ensuite été testé pour en confirmer la complétude en termes de consistance, d'inclusion, de reproductibilité et de crédibilité (Patton, 2002 : 466). Pour ce faire, plusieurs essais ont été effectués. Également, afin de tester la validité des codes attribués et d'éliminer les biais durant l'analyse, les procédures méthodologiques des *negative instances* et du *rival thinking* (Yin, 2016 : 210-211) ont servies de base au raisonnement et influencé la réflexion. La procédure des *negative instances* a permis de découvrir si des éléments portant les mêmes codes sont réellement similaires. Ainsi, la présence d'éléments – dits négatifs – qui n'obéissent pas aux conditions de la même façon que les autres (Yin, 2016 : 211) remet en question l'interprétation originale d'un phénomène puisque certains éléments ne cadrent pas avec les autres. Et finalement, la méthode du *rival thinking* consiste à chercher une explication alternative aux observations initiales (Yin, 2016 : 211) afin de générer une confrontation des idées menant à l'adoption de l'explication la plus plausible.

Concrètement, le logiciel tableur Microsoft Excel a été utilisé pour structurer les verbatim tirés des transcrits des entrevues et pour mobiliser les catégories – ou thèmes – importantes. À l'aide du logiciel et des catégories, plusieurs niveaux de codage ont été effectués, auxquels les procédures méthodologiques décrites ci-haut ont été appliquées. Ainsi, Excel a permis la consolidation des données dans un dépôt central et mené à un examen approfondi plus efficace et efficient (Hahn, 2008 : 162). Il importe de mentionner

que la procédure de codage a été répétée à plusieurs reprises afin de faciliter la réflexion et l'émergence de catégories, de thèmes sous-jacents. En conséquence, les efforts de codage ont persistés jusqu'à la distillation des données en un résultat clair et simple (Hahn, 2008 : 173) permettant de réduire le nombre de codes, de les résumer de manière concise (Hahn, 2008 : 176). Il importe également de souligner que malgré la volonté d'exploiter un maximum de données, certaines n'ont pas été soumises à l'analyse lorsqu'elles se sont avérées non pertinentes. Par exemple, plusieurs questions posées lors des entretiens avaient pour seul objectif la validation de la situation de l'organisation et le détail des changements majeurs. Certaines de ces réponses ont tout de même révélé des aspects intéressants (et ont été considérées) tandis que d'autres, non pertinentes, se sont vu attribuer le code « non classé » et n'ont pas été prises en compte lors de l'analyse, pour ne pas influencer le résultat, puisqu'elles ne représentaient pas une information utile pour cette étape.

Suivant une logique de répliquabilité, la vérification des relations émergentes entre les thèmes et la confirmation avec les données, pour chacun des cas, a permis le développement d'hypothèses valides (Eisenhardt, 1989 : 542) et a augmenté la validité interne.

2) *La consolidation de la théorie*

Par la comparaison constante entre les données et les thèmes, une définition plus précise de ceux-ci a émergé et permis d'en augmenter la validité (Eisenhardt, 1989 : 541-542). De manière itérative, les thèmes ont été clarifiés avec les différents niveaux de codage et ensuite, ils ont été identifiés parmi les différents cas, même s'ils n'étaient pas mentionnés avec des termes identiques. Ainsi l'utilisation des cas a permis de compléter l'analyse par thèmes effectuée préalablement à l'aide du codage.

i) L'analyse des données par cas

La question de recherche nous amène à découvrir les facteurs qui expliquent le déclenchement de changements majeurs lors d'une situation satisfaisante et appelle à l'analyse individuelle des cas. Comme des facteurs différents peuvent être en cause selon chacune des périodes charnières visées par cette recherche, il importe d'effectuer une analyse individuelle des cas pour bien circonscrire chacune des situations, lesquelles possèdent un contexte et des caractéristiques propres.

ii) L'analyse des données inter-cas

En complément de l'analyse par cas, la comparaison inter-cas s'avère essentielle afin de découvrir les patterns et d'éviter les biais lors de l'interprétation des données, en les abordant sous des angles différents (Eisenhardt, 1989 : 540). En établissant des liens et des comparaisons entre les cas analysés, des patterns ont été dégagés et ont permis de confirmer les résultats obtenus précédemment par le biais du codage et de l'analyse par

cas. En outre, il aura été possible avec cette approche, de souligner les conclusions similaires émergeant des deux cas, quant à l'identification des facteurs expliquant le déclenchement de changements majeurs lorsque ça va bien. Soulignons que le traitement préalable de chacun des cas a permis une plus grande familiarité avec leur contenu (Eisenhardt, 1989 : 540) et facilité leur comparaison.

3) L'écriture de la théorie

La conclusion de chacun des cas proposera certains constats, qui seront ensuite étudiés dans l'analyse inter-cas pour former une théorie. Bien qu'elle ne puisse être complète – absolue et définitive – cette théorie constitue la meilleure interprétation de la réalité étudiée que nous puissions faire, compte tenu des ressources que nous avons. Cette théorie sera présentée au chapitre 6 (L'analyse inter-cas et la discussion), sous la forme d'un ensemble de propositions.

3.3.2 La confrontation des connaissances actuelles

Comparer la théorie émergente avec la littérature existante s'avère une réelle opportunité d'augmenter la validité interne, la généralisabilité et le niveau de conceptualisation de la recherche (Eisenhardt, 1989 : 545). Ce qui nous aura permis de situer les propositions présentées dans cette recherche par rapport aux connaissances actuelles. Ainsi, les facteurs expliquant le déclenchement d'un changement majeur lors d'une situation de performance pourront être comparés avec les facteurs expliquant le déclenchement d'un changement majeur lors d'un déséquilibre avec l'environnement, tels que relevés dans la revue de littérature. Cette comparaison sera également incluse dans l'analyse inter-cas.

3.4 Conclusion du cadre méthodologique

Suivant ce cadre méthodologique, les prochains chapitres présenteront deux cas distincts. Deux périodes charnières vécues par Les Éditions Protégez-Vous y seront décrites en profondeur. Le premier cas, présenté au chapitre 4 (La centralisation du numérique) fait état d'un changement majeur lié à la transition de l'organisme vers le numérique et le deuxième cas, présenté au chapitre 5 (L'accompagnement du client) relate un changement majeur lié à l'ajout d'une dimension à la mission de l'organisme ainsi que l'implantation de nouveaux services. Chacun des cas sera suivi d'une analyse individuelle puis le chapitre 6 (L'analyse inter-cas et la discussion) permettra enfin de répondre à la question de recherche : *Pourquoi les entreprises décident-elles d'entreprendre un changement majeur lorsque ça va bien?*

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES
LES ÉDITIONS PROTÉGEZ-VOUS

LA CENTRALISATION DU NUMÉRIQUE

4.1 Les Éditions Protégez-Vous, le cas de la centralisation du numérique

4.1.1 Introduction

Afin de bien comprendre l'évolution de l'organisme, il semble important de relater l'histoire de ce dernier. Les Éditions Protégez-vous est issu d'une initiative de l'Office de la protection du consommateur (OPC), organisme gouvernemental dont le mandat principal est de renseigner et d'éduquer les consommateurs. En avril 1973, le premier bulletin officiel est publié. Ayant pour objectif de rejoindre le public québécois, le document de quelques pages propose un contenu orienté sur la diffusion d'informations pratiques liées à la consommation. La publication se poursuivra et le contenu évoluera au fil des ans. Cependant, le désengagement de l'État poussera le magazine à revoir son mode de financement pour devenir un organisme sans but lucratif, entièrement indépendant, en 2001. Dès lors, une longue réflexion sur l'analyse et de développement de l'adhésion sera amorcée et une offre de *membership* sera finalement offerte au grand public en 2008. Une réflexion sur la définition d'un modèle d'affaires permettant le développement de la distribution du contenu sur plusieurs plateformes sera également amorcée et le désir d'interagir avec le consommateur poussera l'organisme à travailler en continu à développer de nouvelles façons d'y parvenir.

Tel que souligné dans le rapport d'activités de l'époque, soit 2009-2010, Les Éditions Protégez-Vous a pour mission « d'aider les citoyens à se faire une opinion éclairée sur les biens, les services et les enjeux liés à la consommation ». Son activité principale demeurera la diffusion d'information en matière de consommation et la publication des résultats d'évaluations de produits de consommation réalisées par des experts. Cette diffusion sera faite par le biais de magazines et de guides d'accompagnement à l'achat, disponibles sous format papier en kiosque ou accessibles via le Web. Plus concrètement, l'organisme procède à la rédaction, à la production et à la diffusion de contenus liés à la consommation, ainsi qu'à la réalisation des tests, lesquels sont accessibles en souscrivant à un abonnement ou en achetant à la pièce les magazines et les guides pratiques.

Ce cas présente la centralisation du numérique au cœur des activités et de la pensée de l'organisme comme changement majeur. Il importe cependant de mentionner que le titre du cas a pour objectif de servir de repère au lecteur et non de réduire le changement uniquement à l'aspect numérique de ce dernier. De même que l'année de référence (2010), qui a servi de balise pour identifier les différentes transformations déclenchées, résultant en un changement majeur et qui permet également au lecteur situer la période décrite. La section subséquente présente le contexte duquel a émergé la volonté de changer certaines dimensions, la composition et les effets de ces transformations sur la stratégie, la culture, la structure et le fonctionnement de l'organisme. La situation financière de l'organisme,

pour la période visée, y est également présentée afin de confirmer la sélection de Les Éditions Protégez-Vous pour cette recherche.

4.2 La centralisation du numérique comme changement majeur

4.2.1 Le contexte

L'expansion graduelle d'Internet a considérablement modifié l'environnement de bon nombre d'industries, y compris celle du magazine et de la publication périodique. Tout d'abord, la manière des gens d'accéder et de consommer l'information s'est transformée. L'accès à l'information a été facilité par la Toile et a permis aux gens, de plus en plus éduqués, d'avoir un sens critique plus grand. D'autre part, le paysage concurrentiel s'est également transformé. De nouveaux sites ont vu le jour. Des sites Web spécialisés, provenant de partout sur planète et proposant des évaluations de produits, faites par des consommateurs regroupés générant maintenant du contenu, ont entre autres changé la donne.

Conséquemment, les bouleversements de l'univers médiatique ont poussé Les Éditions Protégez-Vous à amorcer une réflexion sur la manière de demeurer pertinent et bien arrimé aux attentes des consommateurs. Malgré les résultats positifs des années précédentes, la diversification de l'offre de plateformes accessibles à ses abonnés semblait devenir un incontournable. L'organisme devait se redéfinir en tenant compte de l'évolution de son environnement et procéder à une planification stratégique, impliquant toute l'équipe et plus particulièrement un comité de pilotage. Issue de ce processus, une stratégie globale incluant certains changements majeurs, traités dans ce chapitre, devrait être mise en œuvre au cours des années suivantes. L'importance du Web, et de la place centrale qu'il devait maintenant occuper dans les activités de l'organisme, initiera donc un virage majeur.

Selon le rapport d'activités 2009-2010, en fin d'année 2010, l'organisme compte quelques 103 149 abonnés, dont 21% sont également abonnés au Web. Les bureaux de Les Éditions Protégez-Vous sont situés à Montréal et son équipe est composée de trente artisans.

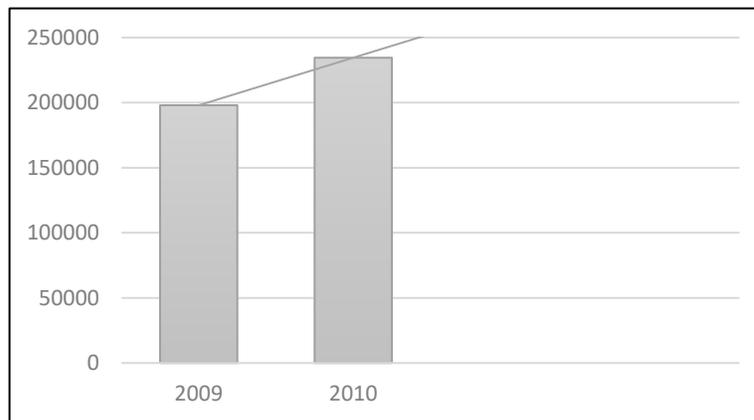
L'industrie, quant à elle, affichait une tendance à la baisse, notamment impactée par l'omniprésence du contenu disponible sur le Web et l'importance grandissante du contenu généré par les utilisateurs, qui produisaient leurs effets.

4.2.2 La situation financière

La situation financière étant un critère déterminant pour la sélection d'une organisation dans cette recherche, elle a été scrutée de façon rigoureuse et son caractère « satisfaisant » a été validé. Il importe de souligner que les données retenues pour apprécier la situation de Les Éditions Protégez-Vous proviennent d'un rapport financier annuel audité, reconnu par les vérificateurs pour représenter de façon fidèle la situation financière et les résultats d'exploitation de l'organisme. L'année visée par cette recherche est 2010, soit l'année durant laquelle le changement majeur a été déclenché, mais les années antérieures ont également été consultées et prises en compte. Les points saillants sont présentés ci-dessous.

Avec un excédent sur les charges de 234 496\$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010, Les Éditions Protégez-Vous ont affiché une augmentation de l'excédent sur les charges de 18,44% par rapport à l'exercice précédent. La **figure 4.2** présente un graphique de l'évolution des excédents sur les charges de Les Éditions Protégez-Vous, pour les années 2009-2010.

**Figure 4.2: Évolution des excédents sur les charges
Les Éditions Protégez-Vous, 2009-2010**



Une augmentation du total des produits de 9,02% par rapport à l'exercice précédent, comparativement à une augmentation du total des charges de 8,68%, permet à l'organisme de générer un excédent de fonctionnement suffisant pour supporter ses activités. L'analyse de l'état des résultats a également permis de constater que l'organisme n'est tributaire des gouvernements que dans une très faible mesure puisque les subventions publiques ne représentent que 8,16% du total de ses produits, ce qui ajoute à la solidité de l'organisme. De plus, nous notons que les coûts liés au personnel représentent la plus grande portion des charges, ce qui s'avère tout à fait normal pour un organisme sans but lucratif.

Selon le bilan du même exercice, il est possible de remarquer que l'actif de l'organisme a augmenté de 24,72% par rapport à l'exercice précédent, ce qui lui permet d'obtenir des ratios satisfaisants. Par exemple, le ratio du fonds de roulement est passé de 0,84 pour 2009 à 1,04 pour 2010, ce qui démontre la solvabilité et la capacité de l'organisme de financer son exploitation courante. Le ratio de liquidité relative se situe à 1,00 et confirme sa capacité de faire face aux obligations courantes. L'encaisse et les équivalents de la trésorerie, soit les placements échéant à moins d'un an, représentent 51,39% du total de l'actif. Ce qui assure à l'organisme les ressources nécessaires pour assumer ses obligations. En outre, les apports reportés pour couvrir les charges de fonctionnement de l'exercice subséquent ont progressé de 58,21% et le total de l'actif net, soit le solde résiduel des actifs après déduction des passifs, a également augmenté de 66,8% pour l'exercice considéré.

En bref, l'état des résultats et l'état de la situation financière de l'organisme ont permis d'effectuer une analyse permettant d'affirmer que Les Éditions Protégez-Vous affiche des résultats positifs et une bonne santé financière. L'organisme affiche donc une situation financière clairement satisfaisante, pour la période considérée, selon les critères de cette recherche.

4.2.3 Le changement majeur

La centralisation du numérique, représentant pour l'organisme un moyen d'assurer son succès, sera mise de l'avant et plusieurs dimensions seront touchées. Tel que souligné précédemment, le changement majeur peut être constitué d'une ou de plusieurs transformations, impactant une ou plusieurs composantes principales d'une organisation. Dans le présent cas, les quatre composantes en ont subi les effets et sont abordées dans les rubriques suivantes.

i) Au niveau de la stratégie

Le fonctionnement de Les Éditions Protégez-Vous reposant entièrement sur la diffusion d'informations liées à la consommation, le contenu a toujours occupé une place centrale dans les activités et la gestion de l'organisme. En ce sens, un changement d'orientation passant d'un contenu imprimé vers le numérique a donc représenté une rupture marquante. La centralisation du numérique aura d'abord eu un effet sur la stratégie de l'organisme en modifiant ses orientations, ses objectifs et les actions à déployer pour les atteindre. Suivant une réflexion sérieuse quant aux moyens à prendre afin de demeurer pertinent et bien arrimés aux attentes des consommateurs, le développement d'une distribution du contenu sur plusieurs plateformes sera retenu comme solution. Ainsi, le processus de planification stratégique, amorcé en 2009, permettra d'adopter une stratégie globale incluant certains changements majeurs, dont une orientation technologique plus prononcée. L'importance

du Web, et de la place centrale qu'il devrait occuper dans les activités de l'organisme, marquera le déclenchement d'un virage majeur qui permettra de pérenniser le modèle d'affaires de l'organisme.

Cette nouvelle orientation sous-tend la volonté d'interagir avec le consommateur. Le développement accru des différentes plateformes, particulièrement le Web, rendrait possible une interaction rapide avec le consommateur. Avec la consolidation de ses activités multiplateformes, l'organisme serait ainsi plus près de la communauté de consommateurs québécois et parviendrait à communiquer avec eux de façon beaucoup plus souple qu'avec les méthodes traditionnelles du magazine imprimé. Par exemple, lorsque l'abonné devait remplir un coupon-réponse, inséré dans le magazine, et le mettre à la poste. Également sous-tendu dans cette nouvelle orientation, le désir de créer une synergie entre l'imprimé et le numérique. Ce qui permettrait d'élargir l'offre de contenu disponible pour le consommateur, en fournissant un support à l'information complémentaire au magazine papier. De plus, en ajoutant un contenu exclusif, adapté pour la Toile, la migration des abonnés papier vers le Web serait aussi facilitée.

En outre, l'intégration d'un nouveau positionnement de marque dans les produits offerts et le déploiement d'une nouvelle approche visuelle seront mise en œuvre. En passant par la création d'un nouveau logo et l'adoption d'un cadre plus précis pour le traitement du contenu, l'organisme pourrait élargir ses activités de communication et son bassin d'abonnés potentiels. En ayant une définition plus claire de la cible principale et des éléments clés pour promouvoir la marque, l'offre de contenu et de communications seraient plus aisément axée sur les besoins des clients-cibles.

ii) Au niveau de la culture

La culture a également subi les effets de la centralisation du numérique. Le contenu ayant toujours occupé une place prédominante, voire centrale tel que mentionné précédemment, dans les activités et le mode de pensée de l'organisme, le médium de diffusion allait désormais prendre le relais et se voir accorder une très grande importance. Cette approche numérique deviendrait maintenant une source de questionnement, de réflexion qui bouleversera certains paradigmes, jusque-là bien ancrés. Cette modification dans l'importance accordée au mode de diffusion aura un impact sur les membres de l'équipe, principalement dans la manière de sélectionner, de réfléchir, de traiter le contenu ainsi que dans les approches communicationnelles préconisées. Ce qui a représenté un défi important, entre autres pour les journalistes, quant à la manière d'effectuer leur métier puisqu'il faudrait maintenant « penser en Web », commencer à voir le journalisme différemment. Par exemple, la temporalité des sujets étant particulièrement réduite sur la Toile comparativement au marché de l'imprimé traditionnel, une dynamique différente s'imposait et entraînerait l'accélération de la cadence du processus de production du contenu exclusivement dédié au Web. De la même manière, la perception du lecteur serait

amenée à changer. Le lecteur qui deviendrait graduellement un « client » et la volonté de s'en rapprocher apporterait également son lot d'effets. Par exemple, l'entrée de Les Éditions Protégez-Vous sur les médias sociaux, notamment sur Facebook¹ et Twitter² nécessitera une fréquence plus accrue dans le maintien à jour des relations avec les usagers et la production d'un contenu de nature différente.

Autre aspect renforcé à la suite du processus de planification stratégique, la gouvernance. Mise de l'avant par le conseil d'administration, de concert avec la direction, elle a apporté de nouvelles règles, un cadre d'application de la politique commerciale, un processus de vérification trimestriel des états financiers et un code d'éthique pour les administrateurs de l'organisme.

iii) Au niveau de la structure

La centralisation du numérique a occasionné de nombreuses modifications à la structure de l'organisme et l'apparition d'importants effets. Les besoins émanant de cette nouvelle orientation ont poussé l'organisme à procéder à la restructuration du personnel, ce qui a permis l'ajout de nouveaux membres spécialisés dans le numérique, dans la gestion et la promotion du contenu Web. Cependant, malgré la volonté d'éviter de créer des silos, deux « canaux » se sont graduellement imposés. Les gens du « papier » et les gens du Web. Ces silos se sont entre autres créés par la nature des tâches et par les séquences du processus de production. Par exemple, un journaliste créait un contenu puis un éditeur plaçait ce contenu dans l'outil de gestion de contenu. Ce qui créait naturellement une division entre les membres des deux équipes. Mentionnons que l'expertise très différente des gens semble également avoir créé une séparation malgré les efforts de ces derniers à travailler ensemble. Puis malgré la nécessité d'augmenter la rapidité dans la prise de décisions amenée par la temporalité extrêmement courte du Web, cette séparation entre les équipes en a freiné, en quelque sorte, l'atteinte. Plusieurs années auront été nécessaires pour trouver une formule adéquate puisque la division des équipes et la définition des tâches auront nécessité bon nombre de réflexions, de révisions, d'ajustements, de « rebrassages ». Ce qui n'a pas facilité les choses. La création de nouveaux postes a également modifié le fonctionnement préalablement instauré. Par exemple, des chefs de section, responsables de sections de contenu, ont été mis en place. Ce qui n'existait pas auparavant et qui a demandé une adaptation des gens et de leurs manières de travailler.

En outre, de nombreux départs ont marqué cette période. Le malaise de certains membres de l'équipe face au virage numérique a suscité plusieurs démissions, ce qui a évidemment bousculé la structure organisationnelle.

¹ www.facebook.com/protegezvous.ca

² twitter.com/protegezvous

iv) Au niveau du fonctionnement et des systèmes

Toutes les activités ayant toujours été axées sur la production d'un produit imprimé, les membres du personnel devaient dorénavant s'ajuster à la centralisation du numérique et à l'apparition et la modification de divers systèmes. Puisque le contenu était habituellement produit premièrement et principalement pour une plateforme imprimée, celui-ci devait maintenant être adapté et diffusé, ce que les logiciels traditionnellement utilisés, notamment pour la mise en page, ne permettaient pas. Par conséquent, l'adaptation du contenu imprimé pour le Web et l'intégration de ce contenu sur la Toile ont impliqués de changer certaines méthodes de travail et l'arrivée de nouveaux systèmes.

Possédant une expertise forte en contenu, l'expertise numérique et les connaissances techniques nécessaires à la réussite et à la pérennité de ce virage numérique devaient être augmentées. Ce qui a amené la nécessité d'embaucher du personnel spécialisé et, pour les journalistes entre autres, la nécessité d'adapter leurs méthodes de travail et d'apprendre à utiliser divers outils technologiques. La gestion du contenu est devenue partie intégrante de leur travail puisqu'ils devaient dorénavant déposer leur contenu directement sur le Web, en s'appropriant un logiciel de mise en page de magazine. L'utilisation d'une application Web permettant le partage de fichiers aura également modifié la dynamique et le processus de production en rendant possible le travail en réseau, en temps réel.

Suivant le désir d'interagir avec le consommateur et d'être bien arrimé à ses besoins, l'amélioration du site Web, mis en place en 2005, permettrait aux usagers d'effectuer des transactions en ligne et d'interagir directement avec Protégez-Vous. Ce qui amènera entre autre des changements au niveau du fonctionnement et des fournisseurs de service à la clientèle. La refonte du site aura également des effets sur certains aspects, comme la présentation des résultats de tests et des divers tableaux y étant reliée, puisqu'ils seront améliorés. Suivant aussi ce désir de répondre aux besoins du consommateur, l'utilisation d'un service d'analyse d'audience de sites Web permettra de mesurer la fréquentation du site de l'organisme, selon des indicateurs prédéfinis, et renforcera l'importance de la notion « client », tout en s'assurant de la pertinence des contenus offerts – impactant naturellement la sélection, la manière de réfléchir et le traitement du contenu.

Toujours suivant le désir d'interagir avec le consommateur, une plateforme nommée VoxConso sera officiellement lancée. La mise en ligne d'un espace d'interaction entre les usagers et les journalistes (et chargés de projets) de Protégez-Vous rendra possible les échanges sur les enjeux touchant la consommation. Ce qui implique une autre modification dans les méthodes de travail et le traitement du contenu puisque ce type de site permet aux usagers une réponse immédiate aux propos des journalistes et des chargés de projets, et nécessite d'établir des balises autrement inutiles dans le cas de médias traditionnels, quant à la teneur des commentaires partagés.

4.3 L'analyse du cas Les Éditions Protégez-Vous, la centralisation du numérique

4.3.1 Introduction

Dans la présentation du cas, le contexte et les différentes dimensions touchées par le changement majeur déclenché ont été abordés et ont permis au lecteur une bonne compréhension de la situation de l'organisme. La section suivante présente les résultats de notre analyse, en s'attardant aux raisons qui permettent d'expliquer le déclenchement d'une telle transformation. Cette analyse nous permettra ainsi de répondre à la question de recherche : *Pourquoi les entreprises décident-elles d'entreprendre un changement majeur lorsque ça va bien?*

Nous nous pencherons tout d'abord sur les facteurs liés au contexte, marqué par de nombreuses turbulences, dans lequel Les Éditions Protégez-Vous a déclenché le changement majeur. Ensuite, nous nous attarderons aux facteurs étroitement liés à l'évolution de différents aspects ayant fortement impactés l'organisme et menés au déclenchement de ce changement majeur. Mentionnons que chacun des facteurs présentés ci-après réfère à un thème notoire, identifié lors du codage. Par conséquent, tous les facteurs abordés dans ce chapitre reflètent exactement les thèmes les plus récurrents et pertinents pour cette recherche. Tout d'abord recensés parmi les propos abordés par les participants lors des entretiens, ces thèmes ont ensuite fait l'objet d'un codage rigoureux où les similarités et les différences ont pu être relevées et ont permis de circonscrire les tendances permettant la compréhension du phénomène étudié.

4.3.2 Les développements technologiques

i) La technologie

L'expansion croissante du Web a bouleversé bon nombre d'industries en élargissant l'éventail des possibilités. Notamment les possibilités en termes de consommation et les possibilités en termes d'offres de produits et services. Pour l'industrie des magazines et des périodiques plus particulièrement, le développement de nouveaux supports de diffusion a considérablement modifié l'offre de contenu. La possibilité de développer des activités multiplateformes a du coup changé les types de contenu disponibles et la manière des gens d'accéder et de consommer ce contenu. En conséquence, l'accès à l'information a été facilité par la Toile et a permis aux gens de modifier, d'adapter leurs habitudes de consommation, ce qui a grandement impacté les activités et les revenus de nombreuses entreprises, dont ceux de Les Éditions Protégez-Vous. Dès lors, cette composante fondamentale de l'environnement externe a fait pression pour que l'organisme s'engage dans une réflexion sérieuse quant à la nécessité d'une transformation afin de s'aligner avec cette nouvelle réalité. Source d'incertitude, les changements technologiques se sont donc

avérés être un enjeu déterminant dans le déclenchement d'un changement majeur, dans la centralisation du numérique au cœur de la pensée et des activités de l'organisme.

Cette possibilité de consolider ses activités multiplateformes s'est avéré une opportunité intéressante. Les divers développements technologiques généraient ainsi de nouveaux supports pour diffuser les contenus et multipliaient les points d'accès des usagers. Les tablettes tactiles, systèmes d'exploitation mobiles, les appareils mobiles multifonctions améliorés révolutionnaient les habitudes de consommation des gens, notamment dans leurs façons d'accéder à l'information, tel que soulevé par M. David Clerk, directeur général de Les Éditions Protégez-Vous de l'époque, « Bref il y avait une tendance, on voyait bien la percée du Web pour la diffusion de l'information. » Ce qui a représenté une menace pour l'organisme puisque plusieurs y voyaient une relation directe avec la baisse graduelle des ventes de magazines et périodiques. Baisse généralisée pour l'entièreté de l'industrie que M. Clerk confirme « [...] l'omniprésence et la force du contenu sur le Web, l'importance grandissante du contenu généré par les utilisateurs, les baisses de ventes au niveau du magazine partout en Amérique du nord [...] ».

ii) La globalisation

D'autre part, la globalisation a permis d'abolir les frontières, permettant les interactions entre les consommateurs et les fournisseurs de partout sur la planète. Entre autres sous la forme de sites Web spécialisés, proposant des évaluations de produits faites par des consommateurs regroupés, un nouveau type de contenu, généré par les utilisateurs eux-mêmes, changeait désormais la donne. De par son ampleur et sa gratuité, son impact serait non négligeable. « On voyait ça comme une tendance potentiellement très importante [...] », mentionnait ainsi M. Clerk au sujet du contenu généré par les utilisateurs. La gratuité qui aurait, elle aussi, un impact sur les revenus de l'organisme puisque que la majorité des sites offraient un contenu sans frais. « [...] en mettant le mur payant, c'est un peu à contre-sens de ce qui se faisait ailleurs dans le marché puis de ce qui était proposé. », explique M. Vincent David, conseiller en développement numérique. Ce qui nécessiterait d'augmenter la valeur accordée à l'offre de produit par les abonnés potentiels et mènerait à une approche différente du contenu et de la diffusion de ce dernier. Un changement serait donc nécessaire afin de sortir du cadre traditionnel et de s'ajuster, tant au niveau du mode de production et de diffusion, que dans le mode de penser des membres de l'organisme.

Autre effet de la globalisation, l'ouverture de plusieurs marchés a multiplié le nombre de produits de consommation disponibles. Les Éditions Protégez-Vous ayant pour principale mission d'aider les consommateurs à faire des choix éclairés, l'offre de l'organisme devait s'aligner avec cette nouvelle réalité afin de demeurer utile et pertinent.

4.3.3 L'évolution du marché

i) L'industrie

La crise de l'industrie canadienne de l'édition de magazines et de périodiques a nécessairement influencé la décision de déclencher un changement majeur. Puisque la structure et la dynamique de l'industrie sont essentielles dans l'orientation de la recherche et de la détermination d'opportunités (Andrews, 1987 : 38), une industrie affichant un cycle de vie en phase de déclin ne saura offrir les mêmes possibilités qu'une industrie fleurissante. Les propos du directeur de la production imprimée de l'époque illustrent bien ce constat « [...] tous les médias en général commençaient à voir une baisse au niveau des tirages, de leurs ventes. Que ce soit les journaux comme les magazines. »

Le thème de l'industrie, identifié pour sa récurrence, a clairement influencé le besoin de changer de l'organisme. Plusieurs percevaient la tendance baissière de l'industrie comme une menace probante pour l'organisme, à plus long termes. À ce sujet, M. Sylvain Masse, directeur des médias imprimés de l'époque, relate « On voyait quand même déjà en 2010 que c'était une réalité du milieu. Puis on allait aux journées [...] de l'Association québécoise des éditeurs de magazines et puis on voyait bien que la réalité était que ça allait baisser puis que ça allait continuer. »

Ainsi, ces modifications de l'environnement ayant été perçues comme une menace éventuelle pour l'organisme, le changement majeur, sous la forme d'un virage numérique, sera acceptée comme une réponse adéquate – essentielle au maintien et à l'augmentation de sa performance et ultimement, à sa survie.

ii) L'aspect gouvernemental

Cette autre composante contextuelle, également soulevé dans les propos des participants, explique une influence plus subtile mais néanmoins présente dans la décision de déclencher la transformation numérique de l'organisme. Les différentes subventions accordées par le gouvernement fédéral, revêtent un caractère incertain puisque que rien ne garantit qu'elles soient reconduites d'une année à l'autre. Ainsi, malgré que les subventions publiques ne représentent qu'une portion relativement faible du total des produits de l'organisme, ces dernières suscitent une source d'inquiétude récurrente, faisant pression pour mettre de l'avant un changement permettant d'augmenter les revenus, notamment par une offre d'abonnement et de contenu numérique, pour se soustraire à la dépendance des apports financiers gouvernementaux.

iii) Les habitudes de consommation

Également identifié, cet autre facteur émergeant de l'environnement et ayant une incidence sur la performance ainsi que sur la stratégie adoptée par l'organisation, les habitudes de consommation des gens. Les comportements d'achat et de consommation,

grandement modifiés par l'expansion graduelle du Web, allaient naturellement influencer l'orientation et l'offre de produit de l'organisme. Les Éditions Protégez-Vous devrait augmenter l'accessibilité à son contenu en consolidant ses activités multiplateformes entre autres, pour négocier avec les attentes de plus en plus grandes du consommateur. À ce propos, M. Clerk indique que « [...] surtout au niveau de la quantité et de la nature de l'information qu'on pouvait livrer. Comme je le dis les gens ont maintenant accès à beaucoup plus d'informations. [...] on pouvait trouver des tonnes d'informations sur le Web. Beaucoup plus que ce que... Protégez-Vous pouvait fournir. » Avec un cycle de vie de plus en plus court, les produits et services devraient faire l'objet de décisions éclairées, et ce de plus en plus rapidement. Ce qui a impacté le fonctionnement de l'organisme puisqu'il devrait effectuer beaucoup plus de tests et d'évaluations par année et en conséquence, augmenter sa production de contenu. Ainsi, un membre de l'équipe de rédaction de l'époque, confirme cette évolution dans le comportement du consommateur et dans l'ajustement stratégique de l'organisme « Les gens s'informaient de plus en plus sur le Web donc c'était la suite logique d'offrir des abonnements Web. »

De plus, la population, en général beaucoup plus « connectée », s'attendait à un site performant et à la gratuité de son contenu. Le modèle d'affaires de Les Éditions Protégez-Vous, avec des abonnements payants et une orientation prononcée vers l'imprimé, ne cadrerait pas d'emblée avec cette nouvelle réalité du marché. Ce qui poussait l'organisme à revoir la plus-value offerte aux consommateurs et à considérer la centralisation du numérique comme issue intéressante à ce manque d'arrimage. « Les gens avaient des attentes de gratuité puis c'est un peu ce modèle-là qui est difficile à faire accepter à tout le monde. » souligne ainsi M. David, au sujet des abonnements payants. Puisque outre les abonnés, satisfaits de l'offre et accordant une valeur à l'information de qualité présentée sur le site de l'organisme, « [...] on avait un prix qui de toute évidence, qui fonctionnait puisqu'on avait des ventes et que ça marchait. » relate M. Masse, un changement d'orientation s'imposait pour demeurer pertinent – et attrayant pour les nouveaux clients, plus jeunes et plus enclin à utiliser la technologie. Rajeunir le public-cible s'avèrera éventuellement incontournable, encore faudrait-il le rejoindre avec un mode de diffusion mieux adapté. « D'aller chercher un public cible plus jeune qui est d'avantage rejoint par les technologies Web. », mentionne M. David à ce propos.

iv) Les concurrents et leur actions

Autre facteur de changement important répertorié, les concurrents et leurs actions. L'un des effets de la démocratisation de l'information et de la propagation du Web aura certainement été l'évolution de la concurrence. Cette révolution technologique a entre autres permis à de nombreux sites, répertoriant les expériences d'utilisateurs quant à divers produits et services, de voir le jour. Phénomène émergent durant cette période mais néanmoins préoccupant pour l'organisme puisqu'il modifiait grandement le paysage concurrentiel, tel qu'abordé par M. Clerk « Alors notre compétition on la percevait comme

étant pas juste les autres magazines mais vraiment le Web en général. » Ainsi, le contenu généré par les utilisateurs, en termes d'évaluations de produits et services, allait impacter les revenus de l'organisme si aucune action n'était entreprise. « On voyait qu'on était en train de perdre du terrain, qu'on n'était plus la seule référence vers laquelle les gens pouvaient se tourner. », souligne ainsi M. Clerk à ce propos. Ce qui représentera une autre raison pour Les Éditions Protégez-Vous de se transformer afin de se soustraire à cette nouvelle pression – et ces nouveaux concurrents, notamment des géants du Web bien connus aujourd'hui (Google, Apple, Facebook, Amazon et autres gros joueurs).

v) Les menaces

Outre ces nouveaux concurrents, la gratuité du contenu qu'ils proposent – le contenu généré par leurs utilisateurs – sera dès lors un aspect influent sur la demande des consommateurs. En ce sens, le thème des menaces sera évoqué par plusieurs participants en référant à la baisse des abonnements papier. Abonnements qui s'avèrent payants. En perte de vitesse, la majorité des médias essayaient une baisse marquée des tirages et des ventes en kiosque et dans le cas de Les Éditions Protégez-Vous, cette tendance négative se manifestait entre autres par une diminution graduelle du nombre d'abonnements au magazine imprimé. Ce qui a eu l'effet, en grande partie, de lancer l'alerte quant à la nécessité de déclencher un changement majeur, de s'orienter de façon plus prononcée vers le Web, afin de pallier à cette tendance inquiétante.

L'accès facile et rapide à de l'information représente également une menace claire. Considérée comme comparable par de nombreux consommateurs, cette information gratuite et rapidement accessible tend à rendre l'abonnement secondaire ou inutile. Ce qui ne sera pas sans effets sur les revenus de l'organisme et pourrait représenter un manque à gagner. La qualité de l'information semblant difficilement reconnue par certains consommateurs, la plus-value offerte à cet égard par Les Éditions Protégez-Vous ne saura rejoindre cette clientèle.

La centralisation du numérique, en rendant possible l'acquisition de nouveaux clients, s'avèrerait profitable à plusieurs niveaux en contrant une autre menace, celle de la difficulté à renouveler le bassin d'abonnés. Tout d'abord, cette vision numérique permettra de rejoindre une clientèle plus jeune et plus « technologique », ce qui aura pour effet d'assurer un renouvellement des abonnés. « Le phénomène du vieillissement faisait en sorte que nos clients ils nous suivaient mais les nouveaux n'embarquaient pas nécessairement. » confirme M. Masse. Ensuite, cette transformation permettra à l'organisme de perpétuer, de continuer à jouer un rôle social en poursuivant sa mission d'éducation du consommateur. Pour ce faire, l'organisme se devait de renouveler son approche et de déclencher ce changement majeur. Et toujours en lien avec la menace émanant de la difficulté à renouveler sa clientèle, la popularité de l'organisme face aux nouveaux arrivants. Une grande majorité de ces gens ne connaissent pas l'organisme et

ne se tournent pas vers Les Éditions Protégez-Vous pour s'informer sur les nombreux produits et services offerts sur le marché. Pour cette tranche de la population, l'organisme ne représente pas une référence, un incontournable en fait de ressource d'aide à la consommation.

Partie intégrante des menaces, les cycles de tests et leur nombre. Le cycle de vie des différents produits disponibles pour le consommateur étant de plus en plus courts, une offre de tests et d'évaluations réduite ou insuffisante pourrait représenter un enjeu considérable.

4.3.4 L'évolution de la demande

i) Les opportunités

L'expansion graduelle du Web représente pour bien des organisations, des opportunités intéressantes de développement de leurs activités, leur permettant d'élargir la gamme des produits et services qu'ils offrent. Parmi ces organisations, Les Éditions Protégez-Vous saura percevoir ces différentes opportunités. À ce sujet, le directeur général de l'époque soutient :

C'est à ce moment-là, c'est que le Web n'était plus seulement une plateforme parmi d'autres, comme le magazine, mais c'est devenu « au centre » de nos activités. [...] c'est la réalisation que ce n'était pas juste une autre plateforme mais que, au point de vue technologique, de l'interaction avec notre clientèle, ça devenait l'outil principal. Et que ce n'était plus juste « on va diffuser aussi du contenu sur la plateforme Web » mais qu'on voulait mettre le Web au centre de Protégez-Vous.

D'abord, l'opportunité d'interagir avec sa clientèle. La mise en place d'une plateforme d'échanges comme VoxConso rendra possible les interactions entre les usagers et les journalistes et les chargés de projets de Protégez-Vous, sur les sujets touchant la consommation. Cette évolution de numérique donnera une voix aux lecteurs et leur permettra de s'exprimer – immédiatement – sur le contenu diffusé. « [...] on voyait cette possibilité-là d'utiliser la technologie pour maximiser notre relation avec le client. », confirme ainsi M. Clerk.

De plus, l'apparition de l'organisme sur les différents médias sociaux augmentera sa visibilité et sera une occasion de développer une communauté de consommateurs avec laquelle interagir et promouvoir ces activités. Le Web servira également cet objectif, par le biais d'infolettres destinées aux abonnés. Ce qui permettra du coup de mettre à jour certaines méthodes de marketing en envoyant des communications promotionnelles directement à l'utilisateur et d'augmenter la fréquentation du site Internet. À cet effet, M.

David mentionne « Je pense que le numérique c'est vraiment une plateforme de plus pour faire la promotion, la diffusion de notre contenu, pour essayer de rejoindre le plus de gens possible. » Et qui permettra à l'organisme de saisir une opportunité sous-jacente, la révision et la modernisation de la présentation graphique de son site afin d'être plus actuel et notamment plus attrayant pour l'utilisateur. Ainsi, les développements technologiques auront permis la diffusion d'un contenu plus abondant, sur un autre support à l'information que le magazine papier.

Également, l'utilisation exponentielle du Web par les consommateurs québécois a renfermé une opportunité majeure d'augmenter ses revenus d'abonnement. Cette démocratisation du Web a permis de mettre en place différentes stratégies de mise en marché et de rétention afin de supporter la migration des abonnés vers le Web et d'y attirer de nouveaux abonnés. Par exemple, les abonnés papier se voyaient automatiquement attribués un abonnement numérique. Quant aux nouveaux abonnés, ils se voyaient offrir une option d'abonnement numérique seulement.

ii) La perception du futur

La perception du futur s'est avéré un facteur de changement important, dans la décision de centraliser le numérique. D'une part, l'anticipation d'une situation difficile a forcé la réflexion sur l'avenir de l'imprimé – du papier – et de ses impacts sur les activités et la santé de l'organisme. Jusque-là orienté sur la production de contenu imprimé, la perception du déclin éventuel du magazine en version papier soulevait une vive inquiétude. « On voyait venir qu'en quelque part, à un moment donné, le papier disparaîtrait. » indique un directeur de l'époque. Ce qui a certainement mené la direction à engager l'organisme dans un changement majeur, à mettre de l'avant sa vision numérique.

D'autre part, les opportunités perçues tant par la direction que par les employés ont agi comme stimuli pour déclencher un changement majeur. Les nombreuses possibilités offertes – et perçues – par l'expansion du Web permettraient d'amorcer la mise en place d'activités multiplateformes et ultimement, de pérenniser les activités de l'organisme. « La réalité numérique commençait aussi vraiment à paraître et je pense qu'il y avait déjà une vision de la direction générale à l'effet que le numérique serait le futur. » souligne M. Masse au sujet de cette interprétation du futur. Et cette perception de la direction a joué un rôle essentiel puisque cette décision a largement reposé sur sa vision du contexte et de l'avenir de l'organisme de la direction.

Selon cette perspective, les opportunités perçues ont clairement engendré le besoin, pour l'organisme, de se transformer de façon majeure pour être en mesure d'en tirer profit.

iii) L'image de marque

Finale­ment, l'image de marque de l'organisme a aussi été identi­fiée comme un des facteurs ayant influencé le déclenche­ment du change­ment. Les Éditions Protégez-Vous arborait avant la transfor­mation, une image quel­que peu vieillotte, ne reflétant pas réelle­ment le virage numérique entrepris. La rajeunir revêtait donc un caractère néces­saire afin d'attirer de nouveaux abonnés. « [...] c'était peut-être une difficulté de ce point de vue-là, l'image de Protégez-Vous et la technologie, ça allait pas ensemble tellement. » relève un employé de l'époque à ce sujet.

4.3.4 Conclusion de l'analyse du cas

En somme, l'avancée de la technologie, l'évolution du marché et de la demande ont grandement contribué à déclencher un changement majeur et à placer le numérique au cœur des activités et du mode de penser de l'organisme. Change­ment suffisamment important pour impacter les composantes principales de l'organisme. « Ça été un change­ment qui a touché tout le monde. », confirme le directeur général de l'époque.

Afin de demeurer pertinents et bien arrimés aux besoins, en constante évolution, des consommateurs québécois, l'organisme a su déceler diverses menaces et opportunités émanant d'un environnement marqué par de nombreux bouleversements. Une nouvelle orientation stratégique s'est avéré une solution adéquate pour atteindre de nouveaux objectifs pertinents. En modifiant de façon importante son fonctionnement et son mode de penser, l'organisme a su saisir une occasion de se réaligner avec le marché et d'actualiser son offre, en diversifiant les supports de diffusion utilisés. Cette transformation aura ainsi permis à l'organisme de poursuivre ses activités, tout en conservant une bonne santé financière.

Les facteurs recensés ont placé l'environnement comme l'élément déclencheur de la réflexion quant au déclenchement d'un changement majeur. Et malgré la situation financière satisfaisante dans laquelle a évolué Les Éditions Protégez-Vous, et que l'environnement n'ait pas imposé de déséquilibre majeur à l'organisation, l'anticipation d'une situation difficile confirme que **les facteurs contextuels ne sont pas les seuls à agir sur l'organisation et à faire pression pour un changement majeur.**

Bref, **certains facteurs important se sont avérés de nature subjective, évoquant le caractère volontariste de la transformation,** puisqu'ils relèvent de l'interprétation, de la perception des individus. Ainsi lors d'une situation satisfaisante, il appert que le choix des dirigeants d'engager leurs organisations dans des changements majeurs ne soit pas principalement justifié par un déséquilibre entre l'environnement et l'organisation. Puisque l'environnement n'ait pas impacté l'organisation de façon significative – pour

lors – ce sont les facteurs subjectifs qui semblent expliquer le déclenchement d’une telle transformation. Tandis que les facteurs contextuels, font émerger la réflexion et valident ensuite la décision.

Dans ce sens, ce sont les perceptions des dirigeants qui pourraient dicter une telle décision. Comme le dirigeant tient, en quelque sorte, le rôle de filtre par lequel la situation est analysée puis interprétée, pour enfin résulter en un déclenchement d’actions, ses perceptions auront un impact important dans le processus décisionnel et opérationnel du changement majeur.

Par exemple, la perception du futur du dirigeant pourrait s’avérer un facteur considérable, qui revêt ce caractère subjectif. Considérant que la performance de l’organisation s’avère bonne et que sa survie de ne soit pas menacée pour l’heure, seule l’interprétation du dirigeant quant à l’avenir pourrait pousser une organisation vers une transformation. Ainsi, n’étant pas perçue comme étant en difficulté, le dirigeant pourrait déclencher le changement majeur sur la base de son interprétation des événements et tendances à venir. Ce qui permet de conclure que la perception du dirigeant, quant au futur, s’avère un facteur de transformation important.

En résumé, lorsque l’environnement n’impose pas de déséquilibre probant à l’organisation, la perception des dirigeants apparaît comme l’élément sur lequel repose le déclenchement d’un changement majeur. Ce qui confirme que **les facteurs contextuels ne sont pas les seuls à faire pression pour un changement majeur** – bien qu’ils introduisent la réflexion et valident ensuite la décision –, **les facteurs de nature subjective en sont en grande partie responsables**. Perception qui sera renforcée lorsque, comme dans le cas de Les Éditions Protégez-Vous, elle s’avère partagée par l’ensemble des membres de l’organisme.

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES
LES ÉDITIONS PROTÉGEZ-VOUS

L'ACCOMPAGNEMENT DU CLIENT

5.1 Les Éditions Protégez-Vous, le cas de l'accompagnement du client

5.1 Introduction

Organisme sans but lucratif entièrement indépendant depuis 2001, Les Éditions Protégez-Vous est toujours dédié à l'éducation des consommateurs et à la diffusion d'informations utiles à la consommation. L'organisme développera la distribution de son contenu sur plusieurs plateformes et effectuera un virage numérique en 2010 (Chapitre 4). Afin de demeurer pertinent et bien arrimé aux attentes des consommateurs, l'organisme devient officiellement membre de *l'International Consumer Research and Testing (ICRT)*³ en 2013, lui permettant ainsi d'élargir son offre de tests de produits. Ce qui aura pour effet de changer d'emblée son modèle d'affaires puisque l'organisme devra abandonner la totalité de ses revenus publicitaires afin d'être entièrement indépendant de tout commerce, industrie ou instance gouvernementale.

Les Éditions Protégez-Vous a toujours pour activité principale la diffusion de résultats d'évaluations de produits de consommation, réalisées par des experts. Cette diffusion est encore faite par le biais de magazines et de guides d'accompagnement à l'achat, auxquels se sont ajoutées diverses initiatives. Les contenus proposés sont maintenant disponibles sous format papier, Web et mobiles. Plus concrètement, l'organisme procède à la rédaction d'articles, à la réalisation des tests, à la production et à la diffusion de contenus liés à la consommation, lesquels sont accessibles en souscrivant à un abonnement annuel numérique et papier ou numérique seulement. Il est ainsi possible pour l'abonné de consulter les publications et les archives, ainsi que les comparateurs de prix et tous les guides pratiques en ligne. Des dossiers, des reportages ainsi que des enquêtes sont également offerts et certains contenus sont exclusifs via la plateforme Web, comme les guides experts qui proposent des thèmes spécifiques. L'achat du magazine imprimé demeure possible en kiosque, avec un coût variant selon l'importance du contenu.

Ce cas présente l'ajout de la dimension d'accompagnement du client comme changement majeur. Il importe cependant de souligner que le titre du cas a pour objectif de situer le lecteur et non de réduire le changement uniquement à cet aspect. Certains aspects tels que l'ajout de services sont également pris en compte. De même que l'année de référence (2016), qui a constitué un repère pour identifier les différentes transformations déclenchées, résultant en un changement majeur et qui permet également au lecteur situer les événements et la période décrits. Le contexte duquel a émergé le désir d'ajouter cette dimension particulière, la composition et les impacts de cette transformation sur la stratégie, la culture, la structure et le fonctionnement de l'organisme y sont traités. La

³ L'International Consumer Research and Testing (ICRT) est une organisation internationale indépendante qui permet à ses membres d'offrir une information de qualité, obtenue par le biais de recherches et d'évaluations, sur des produits de consommation. Pour plus d'informations, voir le <http://www.international-testing.org/>

situation financière de l'organisme, pour la période considérée, y est également présentée afin de confirmer la sélection de Les Éditions Protégez-Vous dans cette recherche.

5.2 L'accompagnement du client comme changement majeur

5.2.1 Le contexte

Dans la continuité des effets de l'expansion d'Internet et de la démocratisation de l'information, les médias traditionnels subissent une période de bouleversement sans précédent. La migration du lectorat de l'imprimé vers le numérique, la globalisation et la gratuité de l'information, l'accélération des développements technologiques et un paysage concurrentiel transformé en sont quelques exemples. En conséquence, Les Éditions Protégez-Vous, après avoir défini un plan stratégique, s'est activé à mettre en œuvre certaines actions afin de se soustraire à ces pressions. Après avoir placé le numérique au centre de ses activités et de son mode de penser, et diversifié les plateformes accessibles à ses abonnés, l'organisme désire poursuivre sa transition vers une offre plus complète, répondant aux différentes clientèles.

Selon le rapport d'activités 2016-2017, l'organisme compte près de 100 000 abonnés, dont la majeure portion a adhéré à l'abonnement en version papier et en ligne. L'équipe de Les Éditions Protégez-Vous est composée de vingt-neuf personnes. Bien que l'objectif premier de l'organisme ne soit pas l'accroissement des bénéficiaires uniquement mais bien l'apport de conseils avisés aux consommateurs, pour leur permettre de faire les meilleurs choix en matière de consommation, l'organisme affiche un rendement très satisfaisant.

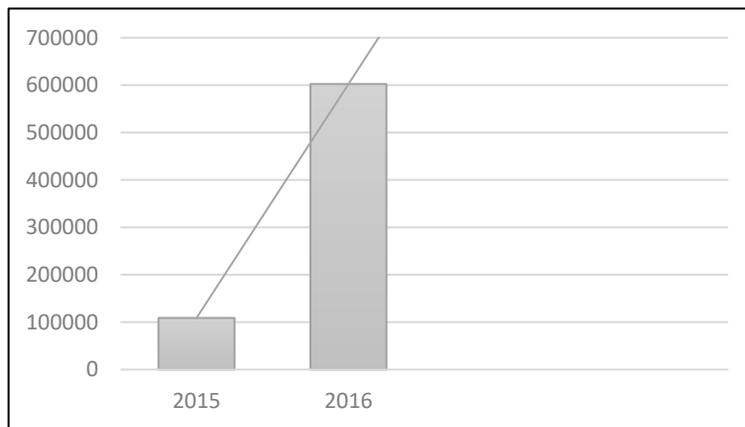
5.2.2 La situation financière

Le caractère « satisfaisant » de la situation d'une organisation expliquant en grande partie sa sélection dans cette étude, une évaluation exhaustive des données présentées aux états financiers a été pratiquée. Il importe de mentionner que les données utilisées pour déterminer la situation de Les Éditions Protégez-Vous proviennent d'un rapport financier annuel audité, reconnu par les vérificateurs pour représenter fidèlement la situation financière de l'organisme. Le changement majeur considéré dans le présent cas ayant été déclenché en 2016, il s'agit du principal exercice pris en compte. Cependant, les années antérieures ont également été consultées et considérées. Les points saillants sont présentés ci-après.

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016, Les Éditions Protégez-Vous affiche un excédent sur les charges de près de 10% de ses produits, soit de 602 260\$. Ce qui représente une augmentation de l'excédent sur les charges de 453,16% par rapport à

l'exercice de 2015. La **figure 5.2** présente un graphique de l'évolution des excédents sur les charges de Les Éditions Protégez-Vous, pour les années 2015-2016.

**Figure 5.2 : Évolution des excédents sur les charges
Les Éditions Protégez-Vous, 2015-2016**



Une hausse du total des produits de 4,05% est remarquée par rapport à l'exercice précédent, comparativement à une diminution du total des charges de 4,52%. Ce qui permet à l'organisme de profiter d'un excédent sur les charges substantiel pour supporter ses activités. L'état des résultats a également permis de confirmer une faible dépendance aux subventions publiques, qui ne représente que 10,10% du total des produits de l'organisme et qui a diminué par rapport à 2015 qui se situait à 12,23%. Les coûts liés au personnel constituent une portion majoritaire des charges, ce qui s'avère normal pour un organisme sans but lucratif.

Le bilan au 31 mars 2016 présente un actif ayant augmenté de 17,20% par rapport à l'exercice précédent, une augmentation intéressante. Le ratio du fonds de roulement est passé de 0,21 pour 2015 à 0,50 pour 2016, une nette amélioration. L'encaisse et les équivalents de la trésorerie, soit les placements encaissables au cours du prochain exercice, constituent 21,48% du total de l'actif. Ce qui représente les ressources de l'organisme pour assumer ses obligations. En outre, le total de l'actif net, soit le solde résiduel des actifs après déduction des passifs, a également augmenté de 141,7% pour l'exercice considéré.

En somme, l'organisme, indépendant de toute influence commerciale, continue à obtenir des résultats positifs et demeure en très bonne santé financière. Les Éditions Protégez-Vous se trouve donc dans une situation financière satisfaisante, selon les critères de cette recherche.

5.2.3 Le changement majeur

L'ajout de la dimension d'accompagnement du client, représentant pour Les Éditions Protégez-Vous un moyen d'actualiser son offre et de pérenniser son modèle d'affaires, entraînera la modification de plusieurs aspects de l'organisme. Partie intégrante de cette dimension d'accompagnement du client, de tout nouveaux services interentreprises⁴ et destinés aux consommateurs⁵ seront créés et mis en place. Dès lors, les composantes principales de l'organisation subiront les effets de l'ajout de cette dimension, qui sont présentés dans les rubriques subséquentes.

i) Au niveau de la stratégie

Les Éditions Protégez-Vous avait amorcé depuis un certain temps une réflexion quant à la nécessité de faire évoluer son modèle d'affaires. Soldée par une prise de conscience quant à la nécessité d'actualiser son offre et de diversifier ses activités pour, entre autres, renforcer sa proposition de valeur, cette réflexion aura permis de définir une nouvelle orientation. Tout en poursuivant sa transition numérique et ses développements technologiques, intensifiés lors de la centralisation du numérique en 2010, l'organisme mettra en place une offre plus complète, qui répondrait aux différentes clientèles. L'ajout de la dimension d'accompagnement du client et la création de services seront ainsi retenus comme solutions à déployer. Dès lors, cette nouvelle orientation modifiera la stratégie de l'organisme puisqu'elle marquera, notamment, l'émergence du développement des affaires comme activité prédominante, dont l'outil principal serait le marketing.

En outre, suivant cette volonté d'accompagner le client et de lui offrir des services, la mission d'information et d'éducation des consommateurs serait élargie pour y inclure un accompagnement tout au long du processus d'achat – y compris avant et après l'achat. L'ajout de la dimension d'accompagnement du client pourrait compléter l'offre de l'organisme en lui permettant d'être présent dans tout le cycle d'achat des consommateurs. De plus, l'apport financier provenant des abonnements serait complété par un apport provenant des divers services offerts, ce qui rendrait possible une plus grande diversification des sources de revenus.

Ce faisant, afin d'offrir des services, qui jusque-là étaient inexistantes, l'organisme devrait réviser son modèle d'affaires et être plus ouvert aux opportunités de partenariats avec des entreprises privées, ce qui n'avait jamais été préconisé auparavant. Ce qui permettrait à l'organisme d'intégrer à son offre des outils utiles aux consommateurs, développés par des entreprises partenaires, via son site Internet. Par exemple, des comparateurs de

⁴ Nommé *Business to business* (B2B) en anglais.

⁵ Nommé *Business to consumer* (B2C) en anglais.

produits en ligne – notamment de cartes de crédit ou de forfaits cellulaires – permettant aux usagers de faire leur sélection avant de passer à l’achat (ou à l’engagement).

Également offert, un programme de recommandation de produits développé par l’organisme. Offert aux fabricants de produits ayant reçus la mention « meilleur choix » lors de tests préalables, des sceaux de recommandation nommés « Protégez-Vous recommande » qui peuvent être achetés. Ce qui permet une plus grande diversification des revenus et augmente la visibilité de l’organisme, puisque son nom apparaît dans les publicités des fabricants qui affichent le sceau de recommandation qu’ils ont acheté. Cependant, au sujet de la marque, il importe de préciser que l’organisme, étant à l’origine une initiative gouvernementale, sa marque de commerce appartient toujours à l’Office de la protection du consommateur (OPC). Ce qui ne permet pas à l’organisme une entière liberté dans l’usage de l’appellation « Protégez-Vous ». Conséquemment, l’OPC doit approuver l’usage du nom, ce qui pourrait potentiellement limiter l’organisme dans certains développements comme la création de sous-marques ou restreindre les possibilités de noms donnés aux nouveaux services mis en place. Ce qui pourrait freiner les efforts de déploiement et de visibilité de la marque. Le lien entre l’organisme et le service serait naturellement plus difficile à faire pour le consommateur si l’appellation « Protégez-Vous » ne figurait pas dans le nom du service.

Ainsi, cette nouvelle orientation stratégique aura pour conséquence qu’une portion de la valeur de l’organisme devrait reposer sur de nouvelles activités clés. Et pour y parvenir, l’organisme ajoutera à son offre des services aux entreprises et des services aux consommateurs.

ii) Au niveau de la culture

La culture a également subi les effets de l’ajout de la dimension d’accompagnement du client. Cette nouvelle ouverture à des possibilités d’ententes avec des entreprises extérieures, allait bouleverser un mode de penser bien ancré. Un changement de perception s’imposait afin de voir l’organisme comme une organisation plus ouverte aux partenariats, puisqu’auparavant, la possibilité d’avoir une entente quelconque avec une compagnie externe n’existait pas. Cette ouverture marquera donc un changement de paradigme important. Elle marquera également l’émergence d’une culture plus entrepreneuriale, plus innovante. Ce qui entraînera certains effets. Tout d’abord, Les Éditions Protégez-Vous ayant toujours maintenu une ligne éditoriale indépendante, autonome, devait maintenant amorcer une réflexion quant aux impacts d’écrire sur des services qu’ils offriraient potentiellement. C’est-à-dire que certaines balises devraient être mises en place afin d’enrayer, par exemple, le risque d’apparence de conflit d’intérêt dans le contenu traité et publié. Ensuite, au niveau de la perception du consommateur final. Avec ces nouveaux services, arrivait un changement de paradigme quant au « client » qui

ne serait plus toujours le consommateur directement mais bien le fabricant dans certains cas.

Toujours suivant la volonté de faire évoluer son offre, un contenu expressément ajusté aux intérêts des consommateurs devrait être préconisé. Et afin d'offrir aux lecteurs une programmation raffinée, l'utilisation d'un service d'analyse d'audience pour colliger les données des consommateurs et déterminer les contenus préférés par ces derniers serait recommandée. Ainsi, la sélection du contenu traité serait différente puisqu'elle serait influencée par les données des consommateurs. Ce qui représente un changement, particulièrement pour les gens œuvrant à la rédaction du contenu. En ce sens, une approche de flux tirés dans le choix des contenus, en fonction des conclusions extraites des données amassées sur les consommateurs, serait souhaitable et encouragée. Contenu qui serait perçu par certains membres comme moins prioritaire, ou relégué au deuxième rang, depuis la mise de l'avant des nouveaux services. L'organisme ayant longtemps été axé sur le contenu, les services prendraient désormais le relais et seraient priorisés.

La culture aura également été touchée par la mise en place d'un outil de mesure de l'engagement des employés et d'un comité social, responsable du monitoring et de la mise en œuvre d'actions concrètes. Cette initiative envoyait un message clair quant à l'importance de la mobilisation et à la volonté de préconiser l'ouverture face aux préoccupations et aux propositions des employés pouvant avoir un impact positif sur l'organisation.

iii) Au niveau de la structure

L'ajout de la dimension d'accompagnement du client a d'emblée occasionné des modifications à la structure de l'organisme. Parmi ces transformations, l'apparition d'une équipe de marketing. Afin de développer les différents services, les partenariats et d'identifier des projets permettant la diversification des sources de revenus de l'organisme, ce nouveau département sera implanté. De plus, afin d'assurer et de soutenir l'orientation numérique, l'élargissement de l'équipe numérique sera préconisée. Par conséquent, des plusieurs postes ont été créés et l'embauche de personnel a naturellement modifié la structure organisationnelle.

Également, la promotion du travail de groupe et la création de comités multidisciplinaires a permis l'abolition des quelques silos présents dans l'organisme. Cette nouvelle façon de fonctionner aura permis de s'éloigner du fonctionnement par unités d'affaires, auparavant utilisé. Par contre, la création de « murs » sera nécessaire afin de maintenir un écart suffisant entre certains départements. C'est-à-dire qu'il est essentiel pour les membres l'équipe des tests d'être tenus à l'écart des aspects mercantiles, pour assurer une objectivité complète lors des évaluations de produits. Par exemple, pour les sceaux de recommandation. Seul un fabricant de produits ayant reçu la mention « meilleur choix »

pourra se procurer un sceau de recommandation. Alors il est crucial qu'aucun membre du démarchage ne puisse inciter un responsable des tests à octroyer une mention à un fabricant qu'il croit enclin à acheter un sceau de recommandation. Les meilleurs choix doivent être décernés uniquement et seulement sur la base des résultats de tests.

iv) Au niveau du fonctionnement et des systèmes

L'ajout de services produira certains effets puisque de nouveaux processus seront implantés. Par exemple, tel qu'abordé précédemment, la mise en place de balises pour s'assurer d'une rigueur entre les services de démarchage et les tests modifiera le fonctionnement des équipes.

Modifiant également le fonctionnement et les processus, le système de gestion de contenu (SGC)⁶, qui a été changé afin de faciliter l'intégration du contenu. Par exemple, l'accès à certaines fonctions comme des champs qui permettent de saisir des informations particulières pour que le système puisse ensuite décliner le contenu sur différentes plateformes. Ce qui permet, entre autres, aux journalistes d'intégrer le contenu qu'ils créent, représentant ainsi un changement au niveau des processus. Également, la volonté de se rapprocher du lectorat, mènera à l'implantation d'un espace d'échanges qui impactera la façon de traiter le contenu y étant abordé. L'objectif étant d'interagir avec les lecteurs, avec instantanéité dans un style plus moderne, le contenu publié sur ce blogue sera parfois moins figolé, moins « léché » que le contenu traditionnel. Ce qui représente un changement dans la manière de réfléchir et de rédiger le contenu destiné à cette plateforme.

L'implantation d'un outil interne de monitoring de l'engagement des employés marquera également un changement. Assisté par un comité social, cet outil permet de suivre des métriques prédéfinies afin de déterminer le niveau d'engagement des employés et de poser actions concrètes en fonction des résultats. Ainsi, la mise en place de cet outil confirmera l'importance de la mobilisation et la reconnaissance de l'organisme envers ses employés.

Et afin d'aller plus loin dans l'intelligence d'affaires et le traitement des données, le système de gestion des relations avec les clients (GRC)⁷ a également été changé. Suivant l'objectif de personnaliser les offres, les approches et les communications, cette base de donnée des clients permettra une mise à niveau importante. L'analyse des données comportementales représentant une opportunité certaine d'arrimer le contenu à l'abonné, l'usage croissant de cet outil rendra possible une personnalisation de l'offre beaucoup plus poussée.

⁶ Nommé *Content management system* (CMS) en anglais, désigne les logiciels destinés à la conception et à la mise à jour d'applications multimédia et de sites Web.

⁷ Nommé *Customer relationship management* (CRM) en anglais, désigne l'ensemble des outils destinés à analyser les informations relatives aux clients.

En outre, arborant un design plus épuré et simplifié, le site Internet de l'organisme aura aussi subi quelques changements. D'abord effectués pour centraliser le flux de production, ces modifications se sont avérées positives pour les consommateurs puisque l'expérience de l'utilisateur et la navigation auront été améliorées.

5.3 L'analyse du cas Les Éditions Protégez-Vous, l'accompagnement du client

5.3.1 Introduction

La présentation du cas nous a permis de décrire le contexte et les différentes dimensions impactées par le changement majeur déclenché lors de la période visée. Ce qui aura également permis au lecteur une représentation précise de la situation de l'organisme. La section subséquente présente les résultats de notre analyse, en s'attardant aux facteurs déterminants, qui permettent d'expliquer le déclenchement d'un tel changement. Cette analyse nous permettra ainsi d'apporter un éclairage supplémentaire à la question de recherche.

Nous nous attarderons d'abord aux facteurs contextuels, pour lesquels Les Éditions Protégez-Vous a déclenché le changement majeur. Ensuite, nous nous pencherons sur les facteurs liés à l'évolution du marché et de la demande, ayant menés au déclenchement de ce changement majeur. Il importe de souligner que tous les facteurs présentés réfèrent aux thèmes identifiés lors du codage, notamment pour leur occurrence. Ainsi, soulevés lors des entretiens, ces propos ont été rigoureusement relevés et analysés pour nous permettre de développer une compréhension du phénomène sous étude.

5.3.2 Les développements technologiques

i) La technologie

Internet ayant poursuivi son expansion, l'accès à l'information serait continuellement facilité. Ce qui impactera de façon majeure l'industrie des magazines et des périodiques. Pour cette industrie, le développement de la technologie se traduit d'une part, en un nombre croissant de supports de diffusion et d'autre part, en la multiplication des points d'accès à l'information pour les usagers. « [...] il y a une pression qui est exercée dans le fond sur les organisations et notamment sur la nôtre pour finalement être capable de livrer l'information là où les gens veulent l'avoir. », souligne M. Sylvain Masse, directeur général. De plus, les avancées technologiques se matérialisent généralement sous la forme d'outils, également utiles aux concurrents – des technologies d'acquisition de clients, des bases de données extrêmement performantes, par exemple. Et deviennent ainsi une source de pression constante pour l'actualisation de ses propres moyens numériques. « [...] on

n'a juste pas le choix de suivre au niveau technologique si on veut pas être désuets. », indique M. Vincent David, conseiller en développement numérique.

En outre, la pression pour développer des outils numériques et de multiplier les supports de diffusion afin de rejoindre un public toujours plus large. Par exemple, en proposant de nouvelles applications pour tablettes tactiles, et en améliorant son site Web et ses versions mobiles, l'organisme augmente ses chances de rejoindre et d'attirer plus de consommateurs. Ainsi, la technologie ouvre de nouvelles possibilités. Ce qui n'exclut pas la pression pour moderniser, pour optimiser l'offre des produits disponibles sur ces différents supports. Ce qui se traduira, dans le cas de l'organisme, par l'ajout de services pratiques et la diversification des types de contenus proposés. Par exemple des articles, des nouvelles, des infolettres, des comparateurs de prix et autres types de contenus.

Également, la gratuité de l'information, notamment rendue possible grâce aux développements technologiques, qui continue à affecter les performances de l'organisme – qui malgré tout affiche un bon rendement. La valeur accordée au contenu proposé par Les Éditions Protégez-Vous devrait être augmentée. Par conséquent, la technologie permettrait d'élargir l'offre en ajoutant des services disponibles en ligne.

ii) La globalisation

Quant à la globalisation, malgré son efficacité à ouvrir les frontières et les marchés, elle continuera à permettre à des sites spécialisés de voir le jour et de déployer de plus en plus de contenu généré par les utilisateurs – principalement des avis sur différents produits et services. Entrant ainsi en concurrence avec l'organisme, qui produit également un contenu utilisé dans la prise de décision lors d'achat, ces communautés en ligne feraient également pression pour une transformation afin de se soustraire à cette tendance forte.

5.3.3 L'évolution du marché

i) L'industrie

L'arrivée d'Internet a marqué le début d'une crise sans précédent pour les médias, également pour l'industrie des magazines et des périodiques puisque la migration des consommateurs vers les plateformes numériques, a naturellement entraîné la migration de certaines sources de revenus. Une grande majorité des médias ont ainsi perdu une part importante de leurs revenus publicitaires, ce qui a renversé l'industrie. À ce sujet, M. Masse indique « [...] les médias traditionnels vivent une période de bouleversement sans précédent. » Malgré un modèle d'affaires différent, sans revenus publicitaires depuis son adhésion à l'ICRT, Les Éditions Protégez-Vous vit tout de même la pression de cet exil du lectorat vers le numérique. Une solution devait donc être identifiée et mise en place afin de pallier, de contrer cette tendance lourde de conséquence. Un changement

s'avèrerait donc nécessaire dans l'offre proposée aux lecteurs pour les retenir – et en acquérir de nouveaux. Un ajout important à l'offre de l'organisme sera donc retenu comme solution et des services aux consommateurs et aux entreprises seraient déployés.

ii) L'aspect gouvernemental

Les Éditions Protégez-Vous ayant le statut d'organisme à but non lucratif, certaines subventions gouvernementales lui sont accessibles. Ces subventions, consacrées notamment aux changements, aux développements numériques, procurent à l'organisme une aide intéressante. Et malgré une portion des excédents sur les charges liée au financement public relativement faible, le risque de disparition de ces apports exerce une pression pour diversifier les sources de revenus et donc pour se transformer.

iii) Les habitudes de consommation

La modification profonde des habitudes de consommation ont certes fait pression sur l'organisme pour effectuer un changement majeur. Cette évolution du marché, soutenue – et déclenchée – par l'expansion et la démocratisation du Web et de l'information qu'il déploie, implique des effets divers. Tout d'abord, la gratuité, qui est perçue comme légitime pour bon nombre d'utilisateurs. Les consommateurs s'attendent à accéder à une tonne d'information gratuitement. Ce qui exerce, sur les organisations, une pression importante pour offrir un contenu plus large, une offre plus complète particulièrement lorsqu'il s'agit de murs payants ou d'abonnements. « Les gens recherchent plus de valeur ajoutée dans l'offre. Ils en veulent plus pour leur argent. », souligne Mme Catherine Gingras, directrice marketing, développement numérique et expérience client.

Ensuite, adeptes de cet accès gratuit et instantané à l'information par le biais du Web, les générations plus jeunes reflètent une autre préoccupation. Leur dévouement à la Toile réduit la capacité des organisations à les rejoindre par les canaux plus traditionnels. « Le fait qu'on ne rejoint pas les plus jeunes clientèles c'est une menace pour le modèle d'affaires de Protégez-Vous parce qu'à un moment donné il faut renouveler notre base [de clients]. », indique M. Lambert-Milot, directeur de la recherche et de l'innovation. Les moyens de les rejoindre doivent être adaptés à leur style de consommation – qui semble être ponctuelle et sans point d'accès fixe – et le type de contenu offert doit les interpeler. En ce sens, le renouvellement de la clientèle exerce une grande pression sur l'organisme pour transformer son offre. « Je pense qu'on a encore une très, très grande pertinence mais il faut offrir des outils ou des services ou de l'information qui est pertinente pour les plus jeunes générations. », relève également M. Lambert-Milot à ce sujet.

Également préoccupantes, les tendances créées par les géants du Web qui modifient perpétuellement les comportements et les habitudes des usagers de par leurs développements technologiques constants. Par exemple, les plateformes de messagerie numérique, qui sont maintenant considérées comme banales et attendues des

consommateurs. Ce qui engendre une pression récurrente et continue pour aller toujours plus loin en termes de développements pour demeurer en phase avec les besoins et les attentes des gens.

En outre, les abonnés Web semblent moins fidèles que les abonnés papier et semble moins enclin à s'engager à plus long terme, par l'entremise d'abonnement ou de contrat. Ce qui amplifie également la pression pour élargir l'offre de produit et y ajouter des services pertinents, qui, d'une part revêtiraient un caractère plus ponctuel, rejoignant mieux les besoins de certains et d'autre part augmenteraient les raisons de s'engager à plus long terme, des autres.

De plus, les gens consomment de plus en plus de produits, de plus en plus rapidement. Dans certains cas, quelques commentaires d'utilisateurs suffisent pour que le consommateur fasse son choix. Ce qui ajoute à la pression pour diversifier l'offre de produits et services afin d'augmenter la proposition de valeur de l'organisme et demeurer pertinent pour le consommateur. À ce propos, Mme Gingras précise « En fait, je pense que c'était une évolution normale du modèle d'affaires de Protégez-Vous. Les comportements des consommateurs changent. Les besoins des consommateurs changent aussi. » Bien s'arrimer au marché s'avère alors crucial pour toute organisation.

Ainsi, les nouvelles habitudes de consommations des gens s'avèrent un facteur important dans la nécessité de déclencher un changement majeur. Il appert donc que l'adaptation de l'offre en ajoutant des services soit essentielle. « Il faut qu'on suive le courant. Faut qu'on suive les nouvelles manières de consommer et les services ça en fait partie complètement. », confirme M. Nacer Temimi, conseiller marketing et commercialisation.

iv) Les concurrents et leurs actions

La concurrence s'intensifie et ses effets sont importants. L'abondance de sites spécialisés, d'évaluations de produits faites par les utilisateurs, les autres médias – notamment généralistes – qui diffusent un type de contenu similaire en sont quelques exemples. « [...] notre concurrent à nous, c'est l'information en général. Notre concurrent à nous, c'est l'évolution de la technologie. C'est l'évolution de l'information. C'est l'évolution de comment les gens se renseignent. Donc Protégez-Vous est comme confronté dans le fond à ce changement drastique-là des mœurs. », évoque ainsi Mme Gingras pour dépeindre la situation concurrentielle de l'organisme. En conséquence, la pression pour se transformer s'intensifie et le déclenchement de changements devient incontournable. « Oui, la concurrence est quand même assez importante et c'est ce qui a fait qu'il a fallu changer le modèle d'affaires, à mon avis. », précise le directeur de la recherche et de l'innovation au sujet de cette pression.

v) Les menaces

L'une des plus grandes menaces relevées s'avère la désuétude de l'offre de Les Éditions Protégez-Vous à plus long terme. Abordé par de nombreux participants, ce propos reflète une préoccupation importante. L'impact du Web est bien réel pour l'organisme. Tel qu'abordé précédemment, les modifications dans les comportements et les habitudes des consommateurs, générées par l'expansion et l'évolution du numérique, ont sans aucun doute limité la capacité de l'organisme d'accroître massivement ses revenus. Malgré un modèle d'affaires différent des autres magazines et périodiques, qui n'est pas basé sur les ventes publicitaires, et donc n'étant pas affecté par la demande publicitaire ayant chuté – de façon générale dans l'industrie –, l'affluence des consommateurs sur le Web a tout de même impacté les ventes en kiosque et les abonnements, qui tendent à diminuer. Un membre de l'équipe de rédaction confirme cette perception « Je pense que la principale menace, comme pour la plupart des médias, c'est la baisse du lectorat. Les gens s'informent de plus en plus sur les médias sociaux. Une variété de sources, des trucs gratuits, on voit de moins en moins la valeur de payer pour du contenu. Donc je pense que c'est la plus grosse menace. »

De plus, les coûts constants et les ressources nécessaires au développement numérique représentent également une menace pour l'organisme, qui doit générer suffisamment de revenus pour soutenir ses développements – et ses activités.

En outre, les clientèles difficiles à rejoindre s'avèrent aussi une menace à considérer. Les jeunes générations, comme nous l'avons abordé, et les nouveaux arrivants, qui ne connaissent pas l'organisme et qui n'ont pas nécessairement une culture de consommation trouvant écho dans l'offre délivrée par Les Éditions Protégez-Vous, demeurent difficiles à atteindre. Le renouvellement et l'élargissement de la clientèle font certes pression pour que l'organisme s'engage dans une transformation afin de se réinventer et de redevenir « la » référence en termes de consommation.

5.3.4 L'évolution de la demande

i) Les opportunités

Les Éditions Protégez-Vous a perçu la possibilité de se redéfinir pour devenir autre chose que simplement une source d'information comme une réelle opportunité. L'ajout de la dimension d'accompagnement du client et des services s'avère ainsi une réponse concrète et adéquate au déclin de l'industrie. « Les services vont amener un autre angle, une diversification, vont renforcer notre positionnement. », souligne la directrice marketing, développement numérique et expérience client. En fait, cette opportunité permet en quelques sortes à l'organisme de sortir de son rôle d'éditeur pour assumer un rôle d'accompagnateur du consommateur. De cibler une clientèle plus large et d'ajuster son

offre afin de consolider son succès et sa santé financière. « Ça vient aussi avec une volonté de croissance, l'accompagnement, les services. », indique M. Lambert-Milot.

Dès lors, la possibilité de transposer certains des services déployés, entre autres en Europe, par d'autres organismes similaires serait sérieusement étudiée et finalement retenue comme une solution concrète pour aider à pérenniser le modèle d'affaires de l'organisme. Le succès de ces services, relativement lucratifs, offerts ailleurs semblait possible ici. Ainsi, l'accompagnement du client par le biais de services pratiques serait intégré à l'offre des Éditions Protégez-Vous. Et cette dimension d'accompagnement, qui sous-tend la volonté de demeurer pertinent et de s'arrimer aux besoins – plus larges – du client, sera une opportunité de le faire. « Le service était pour accompagner le consommateur dans toutes les sphères de son cursus d'achat. », relève M. Temimi. Puisque les besoins et les attentes du consommateur ont évolués, une expérience plus complète représentait une réelle opportunité. « Le besoin du consommateur a évolué et il a besoin d'un accompagnement peut-être tout au long du parcours. Donc, du moment de la recherche, au moment de l'achat, où l'acheter, et après l'achat. », explique le conseiller marketing et commercialisation. Ce que confirment le directeur général « L'objectif est d'amener le consommateur au bout de son processus. » et un membre de l'organisme :

Je pense que ça manquait à notre offre. On est très forts, parce que bon, on est un magazine de consommation, on devrait aider les gens dans tout le processus de consommation. On est très forts sur s'informer avant l'achat mais pas énormément sur “ qu'est ce qui se passe après? ” Euh donc, un y'a un marché à conquérir, à occuper mais y'a aussi un besoin de nos clients là à ce qu'on soit là et qu'on les aide à toutes les étapes.

ii) La perception du futur

À plus long terme, tout comme la menace de désuétude de l'offre, la perception d'un modèle d'affaires n'étant pas pérenne dans le temps représente une interprétation récurrente concernant l'avenir de l'organisme. Plusieurs participants, lors des entretiens ont soulevé cette perception à l'effet que le modèle d'abonnements – payants – ne saurait suivre parfaitement l'évolution de la demande. Avides de gratuité, les consommateurs semblent graduellement se tourner vers des contenus sans frais et semblent changer leur perception quant à la valeur accordée à l'information. Dans ce sens, c'est à travers les services que l'organisme donnera beaucoup de valeur ajoutée à son produit, à sa marque. Ce qui se traduit en un besoin criant pour l'organisme de réinventer son offre de produits pour y inclure des services, ajoutant ainsi à la valeur perçue des consommateurs et lui permettant d'améliorer l'acquisition et la rétention de clients. « Cela signifie des revenus supplémentaires qui devront pallier aux pertes encourues par la baisse des ventes en kiosques [...] puis à la baisse potentielle des abonnements, s'il y a lieu. », indique M. Masse au sujet des nouveaux services. Ce qui justifie le déclenchement d'une

transformation majeure, d'un changement important de l'orientation, ainsi soulevée par un membre de l'équipe rédactionnelle « Il y avait une nécessité de, comme il va sûrement y en avoir toujours, de se réinventer puis de voir qu'est-ce qui s'en vient. »

5.3.5 Conclusion de l'analyse du cas

Déjà, depuis quelques années, la centralisation du numérique avait pavé la voie puisqu'elle sous-tendait la volonté – et la nécessité – de mettre le client au centre des activités. L'ajout de la dimension d'accompagnement du client et la mise en place de services poursuivent donc cette ligne de pensée. Transformant les activités et le mode de pensée de l'organisme, cet ajout a impacté toutes les composantes importantes de celui-ci. « [...] ce changement majeur, ça pas influencé que le numérique, ça influencé vraiment tous les départements. », relate un membre de l'équipe marketing.

Les développements technologiques, l'évolution du marché et de la demande des consommateurs auront été identifiés comme les facteurs ayant contraint l'organisme à déclencher un changement majeur. Plus précisément, **les facteurs identifiés relèvent principalement de la perception de l'environnement**. Tout d'abord, la technologie, aspect fondamental de la composante environnementale, s'est avéré un facteur de changement probant. Plus précisément, le Web qui a poursuivi son expansion et l'accès à l'information continuellement facilitée, auront fait pression pour l'actualisation de son offre.

Ensuite, les habitudes de consommation des gens ont également été recensées comme un facteur de changement prédominant puisqu'il a largement influencé la stratégie adoptée par l'organisation pour pérenniser son modèle d'affaires. Conséquemment, Les Éditions Protégez-Vous a entrepris de se réinventer en modifiant son offre de manière importante, en y ajoutant des services. Ce qui marquera une nouvelle orientation pour l'organisme.

Également, les différentes menaces décelées par l'organisme ont représenté des facteurs à considérer. Puisqu'elles agissent directement la santé actuelle et future de l'organisation, ces menaces, incluant les concurrents et leurs actions, auront poussé l'organisme à revoir, entre autres, sa proposition de valeur et ses sources de revenus.

En outre, les opportunités décelées par l'organisme ont été déterminantes dans le déclenchement du changement majeur puisqu'elles ont grandement motivé Les Éditions Protégez-Vous à s'engager dans une telle transformation. Ainsi, l'ajout de la dimension d'accompagnement du client, qui sous-entend la mise en place de services, permettrait d'assurer le succès de l'organisme en consolidant ses activités et ses revenus, tout en respectant ses valeurs. « La mission initialement était d'informer et d'éduquer, et on trouvait qu'on pouvait prendre une place plus grande, en fait, dans le paysage au Québec.

C'est-à-dire d'ajouter la notion d'accompagnement. », souligne M. Lambert- Milot à propos de cet ajout important.

Renforcée par les menaces décelées par l'ensemble des membres de l'organisme, la perception du futur aura aussi été identifiée comme facteur de changement. Tout en causant l'appréhension d'une situation difficile pour l'avenir, cette perception a fait pression pour le déclenchement d'une transformation. « 2016 c'est ça, c'est le moment où est-ce qu'on prend le risque, on met ça sur le marché, on y va, on arrête d'avoir peur et on va de l'avant. [...] De ce point de vue-là, il y avait un virage à faire, une décision à prendre.», indique le directeur général au sujet des nouveaux services.

Somme toute, **les facteurs identifiés ont pointé l'environnement comme un élément important du déclenchement du changement majeur.** Par contre, les effets de cet environnement turbulent n'ayant pas encore impacté l'organisme de façon marquée, **le caractère subjectif des facteurs recensés confirme que les raisons contextuelles ne sont pas les seules à exercer une pression suffisante pour déclencher un changement majeur.**

CHAPITRE 6 : L'ANALYSE INTER-CAS ET LA DISCUSSION

« The whole of science is nothing more than a refinement of every day thinking. »
– Albert Einstein, 1936

6.1 Introduction

Dans les deux chapitres précédents, chacune des périodes charnières visées par cette recherche ont été présentées et analysées individuellement pour bien circonscrire chacune des situations, lesquelles possèdent un contexte et des caractéristiques propres. Puis des constats ont été émis, suite au recensement de certains patterns, dénotant des pistes de réflexions intéressantes pour en arriver à une appréhension du phénomène étudié. Le **tableau 6.1** présente de façon synthétique les facteurs de changement recensés lors de l'analyse individuelle de chacun des cas, desquels ces constats ont émergés.

Tableau 6.1 Les facteurs de changement identifiés lors de l'analyse individuelle des cas

Le cas de la centralisation du numérique (2010)	Le cas de l'accompagnement du client (2016)
La technologie	La technologie
La globalisation	La globalisation
L'industrie	L'industrie
L'aspect gouvernemental	L'aspect gouvernemental
Les habitudes des consommateurs	Les habitudes des consommateurs
Les concurrents et leurs actions	Les concurrents et leurs actions
Les menaces	Les menaces
Les opportunités	Les opportunités
La perception du futur	La perception du futur
L'image de marque	

Constats qui auront servis de base à l'élaboration d'un ensemble de propositions permettant d'approfondir notre compréhension des transformations lors de situations satisfaisantes. Le **tableau 6.2** présente de façon schématique les propositions qui seront abordées plus en détail dans les rubriques subséquentes, dans lesquelles sont inclus des exemples tirés des cas afin de bien illustrer chacun des propos. Ce chapitre se veut donc une occasion d'examiner les éléments communs des analyses précédentes et de présenter, sur la base des cas étudiés, une explication cohérente quant aux facteurs de changement qui produisent un effet particulièrement décisif sur le déclenchement de changements majeurs. Et ainsi, nous croyons, permet de répondre à la question de recherche : *Pourquoi les entreprises décident-elles d'entreprendre un changement majeur lorsque ça va bien?*

Tableau 6.2 Les propositions

Proposition	Description
(P1) Le dirigeant agit comme filtre par lequel passe les décisions et introduit la subjectivité dans l'interprétation des facteurs de déclenchement d'un changement majeur.	Influencé par certaines caractéristiques sociodémographiques, par l'anticipation d'une situation de crise et par son interprétation du futur, le dirigeant agit comme filtre par lequel passent les décisions stratégiques comme le déclenchement d'un changement majeur.
(P2) Les tendances interprétées comme négatives agissent comme principal élément de l'environnement menant au déclenchement de la réflexion pour un changement majeur.	L'environnement agit comme déclencheur de la réflexion pour un changement majeur, par le biais de tendances identifiées et perçues comme négatives et potentiellement nuisibles pour l'organisation.
(P3) La technologie comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	Les développements technologiques revêtent un fort potentiel disruptif puisqu'ils influent sur la structure des secteurs et mènent à l'introduction de nouveaux avantages concurrentiels.
(P4) La globalisation comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	L'apparition d'un marché global, largement facilitée par les innovations technologiques, génère une masse critique de compétiteurs, non habituels, et transforme le monde en un seul et même secteur.
(P5) L'industrie comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	L'industrie, agissant comme indicateur clé, apparaît comme un facteur de changement notamment par son influence sur le choix du modèle organisationnel et économique des organisations.
(P6) Le financement provenant du secteur public comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	L'octroi de financement provenant du secteur public agit sur les capacités concurrentielles des organisations, notamment en leur attribuant des fonds, tout en leur fournissant un cadre propice pour le développement et le maintien de leurs activités.
(P7) Les habitudes de consommation comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	Les habitudes de consommation des gens sont déterminantes puisqu'elles impactent l'évolution la demande, en termes de modes de consommation, et génère des défis quant à la commercialisation des produits et services.
(P8) Les concurrents et leurs actions comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	La concurrence produit un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur puisque ses actions ajoutent à la pression directe sur les organisations et déterminent l'évolution de l'offre, notamment en termes de production et de

	distribution, en plus de modifier la dynamique du secteur d'activité.
(P9) Les menaces comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	Produisant un effet direct sur le développement et la survie des organisations, les menaces du marché représentent une source de préoccupations continue et déterminent la stratégie à adopter afin de répondre adéquatement aux conditions externes.
(P10) Les opportunités comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	Les opportunités élargissent les possibilités de développement des activités, notamment par la diversification des produits et services, et agissent sur la nécessité pour l'organisation d'adapter son modèle d'affaires pour en tirer profit.
(P11) La perception du futur comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	La perception du futur, notamment l'anticipation d'une situation difficile, influencera les choix stratégiques du dirigeant, particulièrement lorsque celle-ci représente une source d'incertitude.
(P12) L'image de marque comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.	Reflétant la qualité de son offre de produits et services, l'organisation se doit d'afficher une image de marque en parfaite adéquation avec sa proposition de valeur.
(P13) La capacité à changer comme facteur influent du déclenchement d'un changement majeur.	Certains éléments contextuels, internes et externes, déterminent la capacité de changement d'une organisation et lui permettent de s'engager et de mener à bien une transformation majeure.

6.2 Les propositions

6.2.1 Proposition 1 : Le dirigeant agit comme filtre par lequel passe les décisions et introduit la subjectivité dans l'interprétation des facteurs de déclenchement d'un changement majeur.

Les deux périodes charnières représentées dans les cas s'inscrivent dans un contexte marqué par des turbulences importantes. L'expansion graduelle d'Internet, menant entre autres à la démocratisation de l'information, aura profondément transformé les comportements des consommateurs et impacté l'industrie. En 2010, de nouveaux supports de diffusion ainsi que de nouveaux contenus ont fait leur apparition et en 2016, une migration importante et progressive du lectorat vers le Web a été observée. Or, aucun déséquilibre marquant avec son environnement n'a été subi par l'organisme, qui a continué à afficher des résultats satisfaisants. Ainsi, le déclenchement de changements majeurs semble afficher une nature tendancieuse, étroitement lié à la perception, à l'interprétation des membres de l'organisation, plus particulièrement à celle du dirigeant.

Puisque qu'aucun impact n'ait encore affecté les activités ni le rendement financier de l'organisme de façon marquante, la décision revêt un caractère volontariste, basé sur la subjectivité.

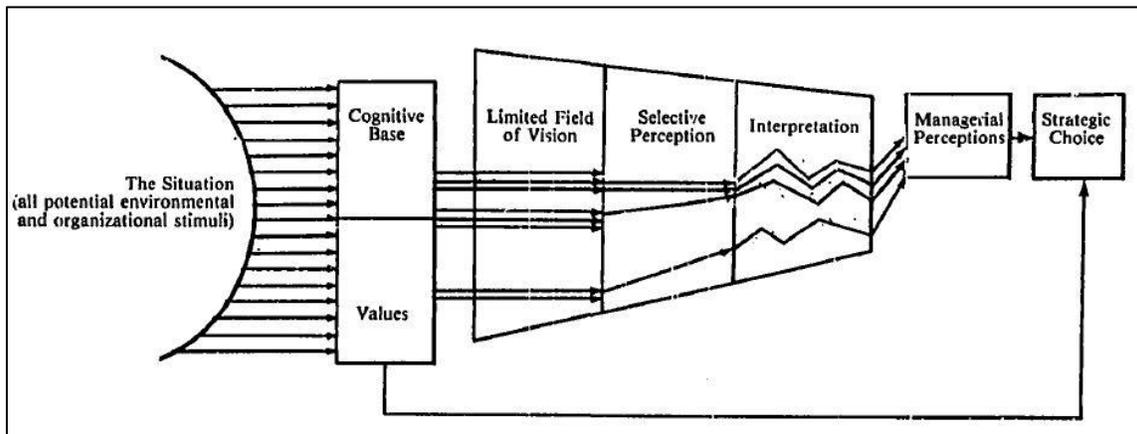
Ainsi, lors d'une situation satisfaisante, le déclenchement d'un changement majeur repose sur la perception et l'interprétation des individus, plus particulièrement du dirigeant. C'est-à-dire que le dirigeant, ayant pour rôle d'interpréter la situation qui mènera à la prise de décision de déclencher un changement majeur, le fera en fonction de ses perceptions. Conséquemment, puisque le dirigeant doit adapter la stratégie, les structures et les systèmes de l'organisation aux exigences de son environnement (Demers, 2002 : 54) pour en assurer la performance et la survie, sa perception du contexte exercera une influence majeure. Dès lors, le facteur déterminant pour la décision de déclencher un changement ne sera pas le besoin d'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'organisation mais l'interprétation – négative – du dirigeant quant au manque d'adéquation potentiel. Puisqu'aucun impact dommageable n'ait encore affecté l'organisation de façon probante, cette interprétation ne pourra relever de faits confirmés mais plutôt du dirigeant lui-même. C'est-à-dire que, malgré que les faits ne confirment pas la venue absolue d'une crise, l'interprétation du dirigeant devra avoir une connotation négative pour réellement l'inciter à passer à l'action. Dès lors, l'interprétation du dirigeant quant à l'environnement pourra accroître la pression pour le changement (Hafsi et Demers, 1997 : 92).

Et malgré l'exactitude de son interprétation de la réalité, il n'en demeure pas moins un jugement de l'individu. Les modes de comportements du dirigeant, ayant des conséquences sur le fonctionnement global de l'organisation (Kets de Vries et Miller, 1985 : 4), pourraient l'inciter à prendre les devants et à faire certains choix stratégiques plutôt que d'autres – comme le déclenchement d'un changement majeur lors d'une situation satisfaisante. Puisque les dispositions psychiques et morales des dirigeants semblent se refléter sur l'ensemble des éléments de l'organisation (Kets de Vries et Miller, 1985 : 13), dont la stratégie et les décisions, qui pourraient en être affectées. Cet aspect pourrait donc représenter une piste intéressante pour expliquer la propension de certains dirigeants à prendre ainsi les devants. En conséquence, un dirigeant – ou un groupe de dirigeants – pourrait agir plus rapidement, en déployant des stratégies réactionnelles face aux menaces perçues dans l'environnement externe, à défaut d'opter pour une approche attentiste. Et ce, sur la base de représentations mentales, qui permettront au dirigeant d'appréhender et d'interpréter son environnement, d'agir et de réagir sur lui (Kets de Vries et Miller, 1985 : 14).

Également liés aux individus, les attributs du capital humain, puisqu'ils s'avèrent une ressource contributive au succès des organisations (Pfeffer, 1994 : 18) et donc se reflètent dans les choix stratégiques. De ces attributs, l'éducation, l'expérience, les connaissances

et les compétences influencent les stratégies de développement et les décisions de gestion et donc, s'appliquent aux dirigeants. Bien que des questions plus nombreuses et pointues aient été nécessaires, lors des entretiens avec les dirigeants, pour approfondir cet aspect, la théorie nous indique néanmoins que certains facteurs humains s'avèreront déterminants. Comme il existe un lien explicite entre les stratégies (et l'efficacité) et les bases cognitives (et les valeurs) des dirigeants (Hambrick et Mason, 1984 : 193), ces facteurs requièrent une attention particulière. Plus précisément, la théorie des échelons supérieurs fournit un cadre pertinent pour considérer les effets des caractéristiques sociodémographiques des dirigeants sur l'organisation. Plus particulièrement, cette perspective démontre que les niveaux de performance et les choix stratégiques sont partiellement prédits par les caractéristiques de base des gestionnaires (Hambrick et Mason, 1984 : 193). En ce sens, la rationalité ayant des limites, restreint les décisions – notamment stratégiques puisqu'elles s'avèrent particulièrement complexes et revêtent un caractère moins calculable que des décisions d'ordre opérationnel, par exemple – prises uniquement sur une base économique, ce qui introduit l'aspect idiosyncrasique. Ainsi, les particularités de l'individu impacteront son comportement en tant que décideur et serviront de filtre, qui peut fausser la perception des situations et des solutions à adopter (Hambrick et Mason, 1984 :195). C'est-à-dire que les valeurs et les bases cognitives forment un filtre entre la situation observée par le décideur et le choix stratégique, comme le présente la **figure 6.2**.

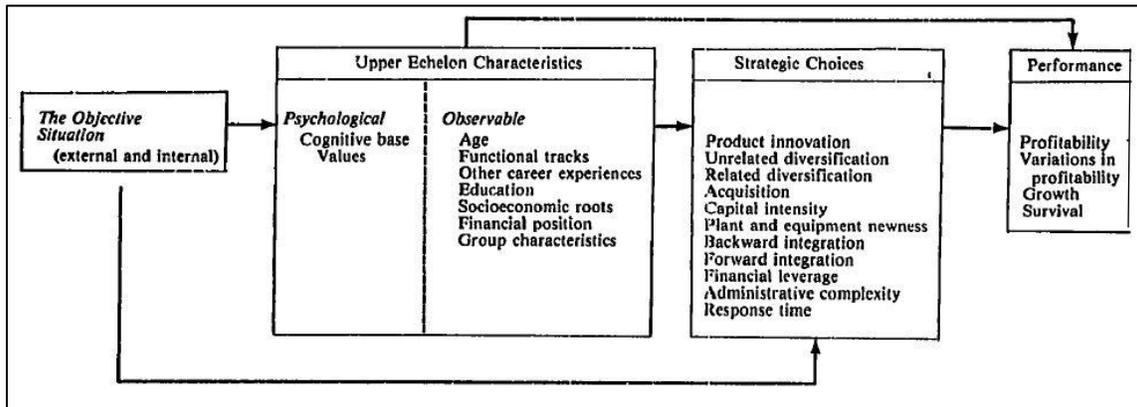
Figure 6.2 Le choix stratégique sous les conditions de rationalité limitée



Source : Hambrick et Mason (1984)

En conséquence, la présence d'un lien explicite entre les caractéristiques (psychologiques et observables) du dirigeant et la performance de l'organisation sera observée, tel qu'illustré dans la **figure 6.3**.

Figure 6.3 Perspective de l'organisation selon les échelons supérieurs



Source : Hambrick et Mason (1984)

Ainsi, l'âge du dirigeant pourrait avoir une influence importante. Des dirigeants plus jeunes pourraient afficher une plus grande propension au risque et être plus souvent associés à des organisations démontrant une forte croissance. De même que des dirigeants plus âgés pourraient être associés à des modes de gestion plus conservateurs (Hambrick et Mason, 1984 : 198). Également, la proportion de capital détenu par le dirigeant et sa position financière, c'est-à-dire l'importance de l'enjeu financier que représente l'échec ou la réussite de l'organisation (Hambrick et Mason, 1984 : 202), pourraient de même augmenter l'aversion au risque. Tout comme le contexte socioéconomique de celui-ci, plus précisément le milieu social d'origine, qui pourrait aussi représenter un facteur d'influence. Par exemple, un dirigeant issu d'un milieu aisé pourrait faire preuve de plus de conservatisme et pourrait opter pour des décisions moins risquées puisqu'il pourrait perdre des acquis qu'il possède déjà. Dans le cadre de notre étude, tel que soulevé précédemment, ces caractéristiques particulières n'ont pas pu être mesurées. Des questions ciblées à l'endroit des dirigeants interviewés auraient été nécessaires afin de cerner ces caractéristiques, qui semblent tout à fait plausibles.

Les expériences passées, plus précisément en termes fonctionnelles, sans toutefois agir de façon dominante, influenceront les orientations prises par le dirigeant (Hambrick et Mason, 1984 : 199). Dès lors, la formation académique et l'expertise du dirigeant pourraient influencer la poursuite de stratégies particulières, liées à cette expérience propre à l'individu. Ce qui semble cohérent avec les observations relatives aux cas étudiés (et avec les informations recensées sur les participants) puisque les deux directeurs généraux possèdent une expertise en communications, mais une spécialisation différente – l'un en recherche et marketing et l'autre en psycho-sociologie. Et ils ont tous deux optés pour des transformations majeures, mais des orientations stratégiques différentes. Ainsi, une expertise en recherche et marketing pourrait plus facilement trouver écho dans une orientation numérique tandis qu'une expertise en psycho-sociologie, pourrait plus

naturellement mener à une orientation « personnes », comme des services et de l'accompagnement – qui sous-tendent des composantes humaines plus prononcées que dans une orientation plus technologique. Encore une fois, des questions précises à cet effet auraient permis d'approfondir cet aspect, qui semble tout de même cohérent avec la théorie.

Également, les expériences antérieures ayant eu cours dans l'organisation, notamment positives, auront un impact sur les décisions. Les entreprises ont tendance à construire – notamment leur stratégie – sur les succès passés parce que ceux-ci sont associés à des manières de faire bien connues et maîtrisées, et que cette approche représente le fondement de succès antérieurs (Hensmans, Johnson et Yip, 2012 : 4). La dimension historique de l'organisation aura donc un effet sur les capacités de l'organisation à adopter une dynamique propice au changement (Hensmans, Johnson et Yip, 2012 : 159).

Dans le présent cas, un premier changement majeur, a eu lieu en 2001, lorsque l'organisme, suite au désengagement de l'État, a modifié son mode de financement pour devenir un organisme sans but lucratif, entièrement indépendant. Ce qui a représenté un changement majeur, réussi. Et qui a pu représenter un succès passé lorsque l'organisme s'est engagé dans le déclenchement du changement suivant (la centralisation du numérique) de 2010, agissant du coup comme incitatif à aller de l'avant. De même que cette centralisation du numérique aura également été perçue comme un succès et aura incité la direction à entreprendre le changement majeur (l'ajout de la dimension d'accompagnement du client et des services) de 2016. Puisque le résultat s'est avéré positif, l'organisme affichera une propension à répéter l'expérience. Dès lors, le changement – réussi – entre dans une tradition de continuité dans l'historique de l'organisme. En conséquence, la transformation suivante entre, en quelque sorte, dans la suite logique des ajustements attendus, souhaitables pour la pérennité de l'organisme. Ainsi, certaines traditions s'intégreront graduellement à la culture de l'organisation, leur conférant les atouts nécessaires à la réussite des transformations (Hensmans, Johnson et Yip, 2012 : 160).

En sommes, les caractéristiques propres au dirigeant – ou au groupe dirigeant – influenceront les décisions stratégiques, telles que le déclenchement d'un changement majeur. Puisque l'individu usera de ses bases cognitives ou de ses suppositions quant aux événements futurs pour définir une situation, et hiérarchiser ses choix selon ses préférences (March et Simon, 1958 : 145), sa perception sera alors déterminante dans la prise de décision, et ultimement dans la performance de l'organisation. Il existe donc une interaction étroite entre l'interprétation du dirigeant et la décision de déclencher un changement majeur.

Dans les deux cas observés, aucune situation de crise grave, ni aucune situation financière alarmante n'ont été décelées. Une baisse au niveau des ventes en kiosque et des abonnements a été relevée lors des deux périodes, sans toutefois représenter une menace grave pour l'organisme. Et malgré tout, lors des deux périodes, un changement majeur sera déclenché. La centralisation du numérique marquera 2010 et l'ajout de la dimension d'accompagnement du client, 2016. Ainsi, malgré que le changement radical, rapide et global, demeure rare et entrepris en situation de crise uniquement (Demers, 2002 : 58), dans le cas présent, le changement majeur entrepris ne sera pas associé à un contexte où l'organisation affiche une performance déplorable ou fait face à une situation alarmante.

Par exemple, avec un modèle d'affaires différent – n'étant pas basé sur les revenus publicitaires – Les Éditions Protégez-Vous ne subira pas l'impact de la chute fulgurante de la demande publicitaire comme les autres joueurs de l'industrie de l'imprimé. Ce qui ne placera pas l'organisme dans une situation de crise. De la même façon, la migration importante du lectorat vers le numérique sera observée et subie, sans toutefois mettre en péril, pour lors, la santé financière et les activités de l'organisme. Et malgré tout, pour chacune des périodes étudiées, un changement majeur sera déployé. Dès lors, l'appréhension d'une situation difficile représentera un facteur de changement considérable.

Ainsi, malgré que la situation d'une organisation ne s'avère pas menacée dans l'immédiat, l'anticipation d'une crise éventuelle exercera une pression suffisamment grande pour qu'une transformation soit entamée. Tel qu'abordé précédemment, la psychologie et les expériences passées du dirigeant pourraient expliquer le passage à l'action à partir d'une interprétation. Puisque la personnalité du dirigeant peut marquer de façon notable la stratégie ainsi que la structure de l'organisation (Kets de Vries et Miller, 1985 : 13), les initiatives entreprises pourraient y être attribuées. De même que la perception du futur, qui influencera également les décisions. En ce sens, lors d'une situation de performance, il appert que le choix d'engager une organisation dans un changement majeur ne soit pas justifié par un déséquilibre probant avec l'environnement mais par la perception d'un déséquilibre potentiel. Puisque celui-ci n'ait pas encore impacté l'organisation de manière significative, l'objectivité sera remplacée par la subjectivité de l'individu qui analysera le contexte. Ce que confirme un membre de l'organisation :

Je ne peux pas dire qu'il y avait une crise à ce moment-là. [...] Il y avait une crise anticipée de la part de certains membres de l'équipe, et de certains membres peut-être du conseil d'administration.

Considérant que la situation de l'organisation s'avère satisfaisante et que sa survie de ne soit pas menacée, seule l'interprétation du dirigeant quant à l'avenir pourrait la pousser vers une telle transformation. C'est-à-dire que, l'organisation n'étant pas perçue comme étant en difficulté, le dirigeant pourrait déclencher un changement majeur sur la base de

son interprétation des tendances et des événements à venir. En conséquence, ce sont les facteurs subjectifs, comme la lecture négative du marché, qui semblent expliquer le déclenchement d'une telle transformation.

En somme, la première proposition est soutenue par les résultats de l'analyse inter-cas. **Lorsque l'environnement n'impose pas de déséquilibre à l'organisation, il appert que la perception du dirigeant soit l'élément sur lequel repose le déclenchement d'un changement majeur.** Ce qui confirme également que **les facteurs contextuels ne sont pas les seuls à agir sur l'organisation et à faire pression pour un changement majeur.**

6.2.2 Proposition 2: Les tendances interprétées comme négatives agissent comme principal élément de l'environnement menant au déclenchement de la réflexion pour un changement majeur.

En 2010, la diversification de l'offre de plateformes accessibles à ses abonnés semblait essentielle et en 2016, la diversification de l'offre de produits, incluant des services semblait tout aussi nécessaire. Lors des deux périodes visées, la lecture de l'environnement s'est traduite en une réflexion quant à la manière de demeurer pertinent et bien arrimé aux attentes des consommateurs. Et ce, malgré les résultats positifs des années antérieures.

Pour les membres de l'organisme, particulièrement les dirigeants, les éléments recensés lors de l'analyse de l'environnement ont paru négatifs et ont imposé l'amorce d'une réflexion sérieuse qui aura mené l'organisme à initier un virage majeur, lors des deux périodes. De ces éléments, l'observation de tendances, perçues comme potentiellement nuisibles pour l'organisation, a agi comme principal déclencheur de la réflexion pour déployer un changement majeur afin de contrer ces menaces éventuelles.

Pour la période de 2010, différentes tendances ont été observées, négativement interprétées et ont eu un impact majeur sur la perception de la nécessité d'engager l'organisation dans une transformation importante. Tout d'abord, l'identification d'une tendance négative au niveau de l'industrie a retenu l'attention des membres de l'organisation, tout particulièrement du dirigeant. L'industrie canadienne de l'édition de magazines et de périodiques, affichant une tendance baissière, a été perçue comme alarmante puisque, pour le dirigeant, elle avait le réel potentiel de perdurer et de s'accroître, menant ainsi l'organisation à une moindre performance. De même pour la baisse généralisée de la demande de produits imprimés. La diminution des ventes en kiosque et des abonnements papier, a été perçue comme une tendance négative et inquiétante puisqu'elle a été interprétée comme ayant également le potentiel de perdurer et de s'accroître. Évoquant ce propos, le directeur général de l'époque indiquait :

Bref il y avait une tendance, on voyait bien la percée du Web pour la diffusion de l'information. Même si à ce moment-là oui, on aurait pu regarder les chiffres et dire tout va bien, en étant réalistes, il fallait se rendre compte que ça risquait de changer.

Directement liées à cet aspect, les habitudes de consommations des gens. Plus précisément, la manière de consommer l'information différemment – entre autres avec plus d'instantanéité et de flexibilité – semblait évoluer en une tendance forte. Ce qui a mené à l'explosion du nombre de sites spécialisés et de communautés en ligne. Sous la forme de contenus générés par les utilisateurs, généralement gratuits, ces nouveaux types de contenus ont rendu disponible une masse d'informations, et ce sans frais. En conséquence, les produits substitués – ou dans ce cas les « contenus substitués » – ont fait leur apparition et impacté la demande pour l'ensemble de l'industrie. Ce qui a été interprété comme une menace probante puisqu'elle affecterait les activités et la santé financière de l'organisation. L'apparition et la propagation de ces contenus aura donc entraîné une réflexion sur la création de nouveaux types de contenus pour contrer la menace du remplacement, processus par lequel un produit pourrait être supplanté par un autre (Porter, 1986 : 328). Ce qui pourrait d'emblée limiter la rentabilité ou gonfler la capacité à satisfaire la demande du secteur (Porter, 1982 : 26). Relevant cette menace, un directeur de l'époque précisait :

On voyait ça [le contenu généré par les utilisateurs] comme une tendance potentiellement très importante parce que, traditionnellement, Protégez-Vous exprimait son opinion sur un produit, sur un service mais tout à coup, il y avait des tribunes où c'est les gens réagissaient [exprimaient leurs opinions].

Liée à l'offre de contenus et également relevée, une autre tendance suscitant une interprétation négative s'avère le développement de nouveaux supports de diffusion. Avec des supports de diffusion plus nombreux, le développement croissant d'activités multiplateformes viendrait certainement affecter l'organisme alors une présence accentuée sur la Toile deviendrait essentielle. En conséquence, suite à cette autre constatation à connotation négative, une réflexion importante portant sur la définition d'un modèle d'affaires qui permettrait le développement de la distribution du contenu sur plusieurs plateformes sera amorcée. Et se concrétisera éventuellement par la centralisation du numérique au cœur des activités de l'organisation.

Quant à la période de 2016, dans la continuité des effets de l'expansion d'Internet et de la démocratisation de l'information, l'identification de tendances perçues comme négatives a également agi sur le déclenchement de la réflexion qui mènera au déploiement d'un changement majeur. Tout d'abord, la tendance à la baisse de l'industrie, qui a été interprétée comme inquiétante. Depuis plusieurs années, l'industrie de l'édition de

magazines et de périodiques affichait un taux de croissance négatif et poursuivait sur une pente descendante, ce qui a préoccupé la direction de l'organisme, lui laissant croire à un impact important sur sa situation financière et ses activités à plus long terme.

Très près de cette tendance perçue comme potentiellement nuisible, la forte propension des lecteurs à se diriger vers le Web. Les consommateurs, en modifiant leurs comportements de consommation, transformaient largement le secteur des médias traditionnels, qui se sentira menacé. La migration du lectorat vers de nouvelles plateformes et son désintéressement graduel de l'imprimé seront donc interprétés par le dirigeant et son équipe comme une menace sérieuse. Ce qu'a confirmé un conseiller en mentionnant « [...] on voit bien que le papier, c'est un marché qui est quand même en déclin. On se devait de réagir, on doit suivre les tendances actuelles. » Ainsi, le risque que cette tendance s'alourdisse et affecte ultimement la santé de l'organisme aura mené à l'amorce d'une réflexion importante pour contrer cette menace éventuelle – et demeurer arrimé aux nouvelles habitudes des consommateurs. Réflexion qui mènera à l'adoption d'un nouveau modèle d'affaires, préconisant la diversification des activités de l'organisme, représentant un changement majeur.

Suivant cette modification des habitudes de consommations, la présence croissante d'une offre de contenu sans frais représentait une tendance toujours grandissante. La manière des gens de consommer – en particulier l'information – avait poursuivi son évolution et plusieurs joueurs présents sur la Toile offraient désormais un contenu gratuit pour mieux s'arrimer aux pratiques des utilisateurs, qui s'attendent de plus en plus à obtenir un contenu sans frais. Soulignant cette tendance perçue négativement, un membre de l'organisation relate :

Je pense que la principale menace, comme pour la plupart des médias, c'est la baisse du lectorat. Les gens s'informent de plus en plus sur les médias sociaux. Une variété de sources, des trucs gratuits, on voit de moins en moins la valeur de payer pour du contenu.

Liées de près à cette préoccupation, l'intensité et l'ampleur des développements technologiques qui formaient une autre tendance à connotation négative. Le nombre toujours croissant de supports de diffusion et la multiplication des points d'accès à l'information pour les usagers exerçaient également une pression toujours plus grande sur l'organisme pour suivre la cadence. Ce qui sera également perçu comme négatif puisque des impacts dommageables devenaient possibles. Par exemple, l'apparition constante de nouvelles applications ou de nouveaux outils, utiles aux consommateurs mais élargissant du coup le paysage concurrentiel et augmentant l'importance des développements technologiques, entre autres la nécessité d'offrir des outils et des activités multiplateformes.

Ainsi, tant pour la période de 2010 que pour la période de 2016, toutes ces tendances identifiées suite à l'analyse de l'environnement et perçues comme négatives auront joué un rôle important dans le déclenchement de la réflexion menant au déploiement d'un changement majeur. Mentionnons que les tendances identifiées et considérées par la direction de l'organisme relèvent de facteurs similaires pour les deux périodes charnières. Notamment l'industrie, les habitudes de consommations des gens et les développements technologiques. Ces tendances semblent revêtir un caractère particulièrement capital pour l'organisme puisqu'elles représentent des effets potentiels particulièrement néfastes et menaçants pour une organisation évoluant dans cette industrie. Il ressort également que les facteurs à la base de ces tendances avaient été identifiés lors des analyses individuelles, ce qui corrobore l'importance qui leur est accordée dans le processus de déclenchement d'un changement majeur.

En sommes, l'observation de tendances, interprétées comme négatives et potentiellement nuisibles pour l'organisation, agira comme déclencheur de l'amorce d'une réflexion sérieuse quant à la nécessité d'un changement majeur. De cette façon, les facteurs de changement contextuels agissent comme catalyseurs pour déclencher cette réflexion. Alors, les facteurs recensés ont placé **l'environnement comme l'élément déclencheur de la réflexion quant au besoin de déclencher un changement majeur et les tendances perçues comme négatives seront le principal élément de l'environnement à être considéré**. Et malgré la situation financière satisfaisante dans laquelle a évolué Les Éditions Protégez-Vous, et que l'environnement n'ait pas imposé pour lors de déséquilibre majeur à l'organisme, l'évaluation de cet environnement et l'interprétation négative des éléments relevés ont déclenché la réflexion pour un changement majeur. L'anticipation de conséquences nuisibles suivant les tendances décelées et interprétées comme négative, marquera l'initiation d'une réflexion menant aux choix stratégiques – aux transformations – jugés nécessaires. Ce qui permet d'établir encore une fois que **les facteurs contextuels ne sont pas les seuls à agir sur l'organisation et à faire pression pour un changement majeur** puisque la subjectivité intervient dans l'interprétation de l'environnement de l'organisation.

6.2.3 Proposition 3: La technologie comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

L'analyse nous a permis d'identifier la technologie comme ayant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur puisqu'elle renferme un potentiel nuisible considérable pour bon nombres d'industries et d'organisations, notamment pour l'organisme étudié.

La technologie – plus précisément le progrès technologique – puisqu'elle représente une force motrice importante pour la concurrence, a le potentiel de produire un effet non

négligeable sur la structure d'un secteur ou d'allouer un avantage concurrentiel important à un compétiteur (Porter, 1986 : 203), ce qui en fait un facteur déterminant. Incorporée aux différentes activités d'une organisation, notamment par l'innovation, la technologie pourra augmenter les capacités concurrentielles et stratégiques de celle-ci et ainsi bouleverser la dynamique du secteur. Par exemple, concernant les cas étudiés, les développements technologiques auront engendré l'apparition – croissante – de forums de discussion. Propulsés par différents joueurs du Web, ces plateformes de discussion auront permis aux utilisateurs de partager leurs commentaires concernant, entre autres, les produits de consommation qu'ils utilisent. Ce qui aura alors modifié la structure du secteur de l'organisme, en introduisant un produit de remplacement à l'abonnement payant pour obtenir ce type d'information. Et puisque la production de contenu lié à l'évaluation de produits de consommation courants étant l'activité principale de l'organisme, l'arrivée de sources d'information alternatives représente une préoccupation et des effets potentiellement majeurs. De la même façon, le progrès technologique qui aura permis la diffusion d'une masse d'informations par le biais de la Toile, aura également modifié la structure du secteur de l'édition de magazines et de périodiques – imprimés – en offrant aux consommateurs un moyen alternatif d'accéder à l'information recherchée et ce, souvent à moindre coût. Dès lors, la technologie impactera directement l'évolution de l'offre et de la demande, notamment en termes de contenus et de distribution. Ce qu'un membre de l'organisme souligne dans l'extrait suivant :

En fait la technologie étant vraiment l'accès à l'information sur le numérique, globalement sur toutes les plateformes, [...] et ça va très, très vite. Donc plus ça va vite, plus il y a une pression qui est exercée dans le fond sur les organisations et notamment sur la nôtre pour finalement être capable de livrer l'information là où les gens veulent l'avoir.

Ainsi, le progrès technologique permettra aux organisations de rejoindre les consommateurs par le biais de canaux mieux adaptés aux nouvelles manières d'accéder au contenu. Bienfait pour les consommateurs, cet aspect marquera cependant l'apparition d'un enjeu majeur puisqu'une proposition de valeur (de contenus) plus large sera désormais essentielle pour assurer la pertinence de l'organisme. Offrir une plus-value comparativement aux offres gratuites qui circulent sur le Web sera donc nécessaire pour s'arrimer aux attentes des consommateurs et servira d'incitatif au paiement de frais pour un abonnement. Et qui se traduira, entre autres, par la diversification de l'offre et des activités multiplateformes pour la période de 2010. Ce qui permettra à l'organisme de réagir à la multiplication des sites spécialisés et des contenus générés par des utilisateurs, introduits par le progrès technologique. Puis par la création de services complémentaires pour la période de 2016, qui lui permettrait de se soustraire aux pressions générées par l'accélération des développements technologiques, notamment la migration accentuée du lectorat vers les supports, les canaux de diffusion numériques. L'organisme procédera

ainsi à l'actualisation de son offre et à la diversification de ses activités, pour y ajouter des outils et des services utiles aux particuliers et aux entreprises et ce, sur différentes plateformes.

En bref, le potentiel disruptif représenté par les développements technologiques sur la structure des secteurs et les nouveaux avantages concurrentiels qu'ils allouent, modifient le paysage compétitif des organisations – nonobstant l'industrie – ce qui en font un facteur déterminant.

6.2.4 Proposition 4: La globalisation comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

La globalisation, traitée ici en termes de marché globalisé référant à la dimension mondiale des échanges, représentera également un facteur de changement important. Les firmes et les industries, n'étant plus restreintes par des frontières, verront leur accès aux marchés étrangers facilité. Dès lors, la globalisation génèrera une masse critique de compétiteurs, non habituels, et transformera le monde en un vaste secteur accessible. En conséquence, la compétition perdra son caractère statique – généralement associé aux économies fermées – et reposera sur l'innovation et la recherche de différences stratégiques (Porter, 1998 : 209), qui aviveront son dynamisme. Ce qui aura pour effet de nécessité des ajustements et de susciter des inquiétudes de la part de nombreuses organisations, puisque le périmètre de leur marché concurrentiel en sera élargi, pour le meilleur et pour le pire. Et puisque la globalisation sous-tend un aspect matérialiste, mercantile orienté vers la monétisation et le profit (Bouchet, 2005 : 53), elle pourrait exacerber les inéquités, en termes de facteurs de production et de politiques (fiscales et légales), ce qui représente également une préoccupation sérieuse.

La globalisation, introduite par l'innovation technologique qui en est le moteur (Dreher, Gaston et Martens, 2008 : 7), a permis les échanges – d'informations et commerciaux – par le biais de la Toile. Internet, en éliminant certains obstacles au commerce, a rendu possible pour des sites étrangers de s'approprier une part des utilisateurs, des consommateurs « locaux » qui jusque-là ne représentaient pas un segment de marché intéressant ou pertinent pour eux dans le cadre de leurs activités courantes.

Dans le cas étudié, les conséquences de la globalisation se sont matérialisées sous la forme de sites spécialisés ou non, diffusant un contenu lié aux décisions de consommation. Traitant de thèmes similaires, ces sites et outils numériques, provenant de partout sur la planète, devenaient une menace potentielle pour l'organisme, qui devrait ajuster son offre de contenu et de diffusion pour demeurer pertinent dans cette arène concurrentielle élargie. Il appert cependant que la production d'un contenu francophone, apparemment

plus « niché », lui confère un avantage par rapport aux autres sites produisant des contenus similaires, en termes de thématiques abordées.

Ainsi, l'apparition d'un marché global, dont l'accessibilité a été largement facilitée par les innovations technologiques, représentera un facteur de changement à considérer. Et ses effets sur le marché concurrentiel seront tributaires de préoccupations nombreuses. Les transformations représenteront dès lors une stratégie pertinente pour pallier à ces effets potentiellement nuisibles.

6.2.5 Proposition 5: L'industrie comme facteur produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

L'expansion et la démocratisation croissante d'Internet aura bouleversé de nombreuses industries, notamment l'industrie de l'édition. L'accès à l'information étant constamment facilitée par de plus en plus de canaux de diffusion, les conséquences sur les comportements des consommateurs, en fait de modes de consommation, auront été considérables.

Particulièrement pour les industries du contenu, la numérisation – l'expansion du numérique – transformant profondément les manières de produire, de distribuer et de consommer les contenus, marquera pour les organisations du secteur le besoin de réformer, de repenser leurs façons de faire pour s'arrimer à une économie changée par des modalités d'échange, des chaînes de valeurs et des modèles d'affaires différents (Le Floch et Sonnac, 2013 : 3). D'une part, l'ère numérique aura déclenché la multiplication des modèles d'affaires, particulièrement pour les médias traditionnels et les sites en ligne, qui seront basés sur l'interaction stratégique entre les éditeurs et les consommateurs (Le Floch et Sonnac, 2013 : 30). Du modèle de type complètement gratuit au modèle de type complètement payant, les organisations du secteur devront tendre vers un modèle organisationnel et économique moins traditionnel, plus pertinent dans un cadre marqué par l'innovation technologique. Ce qui aura pour effet de rendre essentiel une profonde mutation de leurs manières de faire habituelles.

D'autre part, l'industrie, entre autres par les taux de croissance qu'elle affiche, s'avèrera le principal indicateur pour les membres des organisations y œuvrant. Dans le cas de l'industrie canadienne de l'édition de magazines et de périodiques, la tendance baissière recensée tiendra une place capitale dans l'analyse de l'environnement menant au déclenchement d'un changement majeur. L'industrie agira donc comme indicateur clé, notamment d'une phase de déclin, et influera sur la perception des performances à venir pour les organisations évoluant au sein de celle-ci.

Dans le cas de Les Éditions Protégez-Vous, lors des deux périodes étudiées, une réflexion sérieuse a été amorcée afin d'évaluer les effets des bouleversements dans l'industrie sur la performance et les activités de l'organisme. Et la nécessité de modifier, d'ajuster les modèles d'affaires actuels (pour chacune des périodes). La tendance baissière et généralisée de l'industrie, sera donc un facteur influent dans l'interprétation de la situation, menant aux transformations. Pour la période de 2010, la définition d'un modèle d'affaires intégrant une distribution de contenu sur plusieurs plateformes et une interaction croissante avec le consommateur poussera l'organisme à déployer un changement majeur – la centralisation du numérique – pour y parvenir. Et pour 2016, l'ajout de diverses initiatives permettra de proposer un contenu en différents formats – notamment plus mobile – sera envisagé. Suite à la définition d'un nouveau plan stratégique, l'organisme s'activera à mettre en œuvre des actions afin de poursuivre sa transition vers une offre plus complète, répondant aux différentes clientèles – l'ajout de l'accompagnement de client. Plusieurs services et outils en ligne seront ainsi ajoutés à leur proposition.

En conséquence, pour les deux périodes présentées, l'intensification du numérique dans l'industrie en aura modifié l'écosystème et fait pression sur l'organisme pour un ajustement de ses activités – et de son modèle économique. L'interaction stratégique entre l'organisme et les consommateurs sera donc faite par le biais d'un modèle d'affaires modulable (Le Floch et Sonnac, 2013 : 31) et offrant la possibilité d'accéder à de nombreuses informations de base gratuitement et d'accéder à des résultats d'analyses plus poussées et des contenus exclusifs en appliquant une tarification. Ce qui aura nécessité des ajustements majeurs, le tout influencé par l'industrie – et les mutations profondes qu'elle subit et qui représentent un potentiel d'effets négatifs considérables.

En résumé, les bouleversements technologiques ont profondément transformé l'industrie, plus particulièrement les activités d'édition et de commercialisation, où l'apparition de nouveaux canaux de distribution et de nouvelles formes de de distribution de contenu (Chantepie et Le Diberder, 2010 : 4) ont impactés de manière significative l'évolution de l'offre et de la demande. Ce qui confirme que **l'industrie s'avère un facteur de changement déterminant lorsqu'identifiée comme ayant le potentiel de remettre en cause le fonctionnement et l'efficacité des modèles d'affaires actuels.**

6.2.6 Proposition 6: Le financement provenant du secteur public comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

L'aspect gouvernemental, en termes de fonds publics alloués sous la forme de subventions, a également été relevé lors de l'analyse et représente un facteur de changement, principalement par la source d'inquiétude – récurrente – et de dépendance

qu'il suscite. Puisque les subventions dépendent largement des orientations politiques et des moyens étatiques, leur reconduction d'année en année n'est jamais assurée. Ce qui peut pousser certaines organisations, bénéficiaires, à considérer une transformation visant à diversifier leurs sources de revenus afin de réduire leur dépendance à ce type d'appui financier et de minimiser les effets de restrictions budgétaires (du gouvernement) sur leurs liquidités.

Concrètement, les politiques et les programmes, notamment nationaux, permettent à différentes organisations de surmonter les désavantages systémiques du marché. Dans le cas de l'édition, la contribution financière étatique permet de concurrencer la production extérieure et ce, qualitativement et efficacement en utilisant le financement accordé pour la création, la production et la distribution de contenus. L'on peut conclure que cet effort du gouvernement sous-entend une volonté de préserver le niveau de qualité de l'information offert aux lecteurs canadiens en plus de maintenir une plus grande diversité dans les fournisseurs de contenus et dans les contenus eux-mêmes.

En outre, les fonds publics alloués contribuent à la formation d'un cadre gouvernemental ayant un effet sur la créativité stratégique et les capacités concurrentielles des organisations, leur procurant des avantages concurrentiels intéressants. C'est-à-dire que la propension de l'État à contribuer à l'essor d'une industrie, entre autres par les politiques légales, fiscales et le financement attribué, créera un cadre propice au maintien et au développement des activités des organisations de ce secteur. Ainsi, en plus d'assurer – dans une certaine mesure – la subsistance d'organisations impactées par les défaillances du marché, l'apport en fonds publics pourrait produire un effet positif sur les capacités concurrentielles de celles-ci. Par exemple, une subvention permettrait à une organisation bénéficiaire d'utiliser ces crédits pour développer des activités en ligne ou pour prendre de l'expansion au niveau commercial, lui conférant du coup un avantage concurrentiel.

Dans le cas précis de Les Éditions Protégez-Vous, puisque l'organisation est structurée sous forme d'entreprise sans but lucratif et que la possibilité d'obtenir des subventions s'avère, cet aspect apparaîtra comme un facteur de changement subtile mais néanmoins présent. Plus concrètement, les subventions et programmes accordés par le gouvernement, revêtent un caractère incertain puisque que rien ne garantit qu'ils soient reconduits. Ainsi, malgré que cet apport en financement public ne représente pas une proportion exagérée des excédents sur les charges de l'organisme, il suscitera tout de même l'intérêt des dirigeants (et des membres) quant aux alternatives mises de l'avant pour se soustraire aux effets d'une éventuelle réduction – voire la disparition – de cet apport financier. Dès lors, pour les deux périodes étudiées, l'organisme tendra à mettre de l'avant un changement permettant d'augmenter ses revenus pour se soustraire à la dépendance aux apports financiers gouvernementaux. Pour 2010, la centralisation du numérique représentera la priorisation d'une orientation Web, notamment par la consolidation d'activités

multiplateformes, qui permettra entre autres à l'organisme de renouveler son bassin d'abonnés et d'assurer un nouvel apport en liquidités. Pour 2016, l'élargissement de l'offre par des services orientés clients et entreprises rendra possible cette diversification des sources de revenus. En conséquence, une baisse de soutien financier étatique serait compensée par les revenus de nouvelles activités.

Ainsi, **l'aspect gouvernemental, ayant le potentiel d'impacter les apports en financement et de modifier le cadre dans lequel opèrent les organisations – également par les capacités concurrentielles sous-jacentes aux moyens octroyés par l'État – représente clairement un facteur de changement déterminant.** Changement qui aura pour objectif principal la diminution de la dépendance encourue par ce type d'apport financier plutôt volatile.

6.2.7 Proposition 7: Les habitudes de consommation comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

Ayant une incidence importante sur la performance et la stratégie adoptée par l'organisation, les habitudes de consommation des gens, en constante évolution, agissent comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'une transformation. La demande de produits et services étant continuellement affectée par les variations des comportements d'achat et de consommation des gens, son impact s'avère représentatif.

Profondément modifiés par l'expansion graduelle du Web, les modes de consommation des gens ont engendré une nouvelle manière d'accéder à l'information utile pour faire des choix éclairés, notamment en matière de produits et services de consommation courante. Cette nouvelle culture numérique – référant aux comportements de consommation – apparaîtra sous différentes formes. Tout d'abord, la notion de gratuité sera introduite dans les attentes des consommateurs. Puisque la masse d'informations disponibles sur la Toile n'est généralement soumise à aucune tarification, les usagers auront tendance à percevoir cette gratuité comme normale et légitime, impactant les organisations opérant sous un modèle d'affaires basé sur des abonnements et du contenu payant. Exerçant sur eux une pression pour augmenter la valeur perçue de leur offre afin de maintenir l'attrait des consommateurs pour leur produit ou service. Ensuite, les consommateurs, de plus en plus « connectés », afficheront une nette préférence pour la consommation d'informations par le biais de médias interactifs. Habités à des canaux de diffusion multiples, des outils numériques mobiles et des interfaces constamment perfectionnées, les consommateurs recherchent et valorisent de plus en plus l'instantanéité, la flexibilité et la facilité dans leurs recherches d'informations. Ce qui crée un besoin croissant pour les organisations de fournir des infrastructures technologiques performantes et constamment améliorées, rehaussant entre autres l'expérience du client. Enfin, les produits ayant des cycles de vie

de plus en plus court, ils sont consommés de plus en plus rapidement. Ce qui n'est pas sans effet sur le rythme de production des entreprises, en termes de produits, de services et de contenus.

Dans le cas étudié, pour la période de 2010, l'organisme devait augmenter l'accessibilité à son contenu notamment en implantant des activités multiplateformes, pour négocier avec les attentes des consommateurs. La multiplication des canaux de diffusion permettrait ainsi un meilleur arrimage avec la demande. De plus, pour suivre un rythme de consommation toujours plus rapide, l'organisme devait effectuer beaucoup plus de tests et d'évaluations par année et en conséquence, augmenter sa production de contenu. Ce qui a demandé des ajustements importants au niveau du fonctionnement de l'organisme. En outre, la nouvelle réalité du marché a engendré le décalage du modèle d'affaires, puisqu'il mettait de l'avant des abonnements payants et une orientation prononcée vers l'imprimé. Ce qui a poussé l'organisme à revoir la position du numérique et à considérer sa centralisation. Et pour la période de 2016, toujours dans une perspective d'adaptation au style de consommation des gens, l'organisme ajustera, entre autres, ses activités. D'abord, puisque la gratuité de l'information commandait une augmentation de la plus-value dans l'offre de produits, l'organisme élargirait sa gamme en incluant des services utiles, bien arrimés à une consommation souvent ponctuelle. Des outils et applications seront également déployés, permettant d'interpeler les consommateurs « orientés Web », qui apparaissent plus difficiles à rejoindre – et moins fidèles – que les abonnés de l'imprimé.

En somme, **les habitudes de consommations des gens ont profondément modifié les industries et exercé une forte pression sur les organisations pour diversifier leurs offres de produits et services afin d'augmenter leur proposition de valeur et demeurer pertinent pour les consommateurs.** Naturellement, les choix d'orientation des organisations ont été impactés et des changements majeurs considérés comme une issue adéquate à cette révolution des modes de consommation. Ce qui confirme l'effet décisif de ce facteur de changement.

6.2.8 Proposition 8: Les concurrents et leurs actions comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

Les concurrents et leurs actions apparaîtront comme des éléments négatifs à considérer, principalement parce qu'ils produisent des effets directs sur la santé actuelle et future des organisations (Séguin, Hafsi et Demers, 2008 : 51), ce qui en fera un facteur de changement sérieux. Suivant le progrès technologique et la globalisation – référant également à la mondialisation – le paysage concurrentiel sera modifié, élargit, produisant des effets notables sur les organisations.

Tout d'abord, il importe de mentionner qu'en faisant tomber les contraintes et les barrières, la révolution numérique a marqué l'apparition de marchés globaux où la demande mondiale devient accessible (Victor et Babaci-Victor, 2017 : 59) à bon nombre d'entreprises. Ce nouvel espace d'échanges – notamment commerciaux – devient donc fort intéressant, de par la monétisation qu'il rend possible. Par exemple, en entraînant la migration des consommateurs, le Web représentera un moyen efficace de monétiser les audiences en publicités vendues ou en accès payants. Conséquemment, l'arrivée de compétiteurs non habituels dans un secteur d'activité en impactera la dynamique. Ce que confirme la théorie en soulignant que les concurrents étrangers augmentent la diversité du secteur, notamment par la nature de leurs objectifs et de leurs environnements (Porter, 1982 : 21).

Plus particulièrement, l'arrivée des géants du Web⁸ sur le marché canadien, qui tendent vers la suprématie, ne se fera pas sans conséquences. Bouleversant entre autres l'industrie de l'édition, ces géants constituent une menace hégémonique importante, de par la vitesse d'exécution et l'ampleur des développements technologiques dont ils sont capables. Puisque leurs modèles d'affaires semblent basés sur le rassemblement d'une masse toujours plus grande d'utilisateurs, et qu'ils sont axés sur l'expérience client, ils développent constamment des fonctionnalités plus fiables, plus attractives et plus faciles d'utilisation (Victor et Babaci-Victor, 2017 : 63). Ce qui augmente la pression sur les autres organisations, qui doivent conjuguer avec des standards et des attentes de consommateurs toujours plus élevés, en termes de qualité des sites, des applications et des fonctionnalités.

Les nouveaux sites spécialisés et regroupements de consommateurs représenteront également un changement dans l'arène concurrentielle. La propagation de contenus générés par les utilisateurs, au sujet de produits et services de consommation, augmentera la nécessité d'ajouter à la valeur de l'offre proposée.

En outre, les autres médias – notamment généralistes – évoluant généralement sous des modèles d'affaires basés sur la vente de publicité, s'orienteront de plus en plus vers le Web et augmenteront ainsi le nombre d'acteurs en concurrence, surtout en diffusant un type de contenu similaire, présentant des résultats de tests et d'évaluations de produits de consommation courante.

Ainsi, dans le cas présenté, lors des deux périodes, l'intensification de la concurrence s'est manifestée par la multiplication des contenus, principalement générés par les utilisateurs – et généralement imputables aux sites spécialisés d'évaluations de produits et aux sites proposant aux usagers d'émettre des commentaires sur les produits ou services achetés. Cette nouvelle forme de diffusion de l'information, faite directement par les utilisateurs,

⁸ Notamment la GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazone).

agira sur le déclenchement d'actions, incluses dans des modèles d'affaires redéfinis, visant à augmenter la valeur perçue par le consommateur pour les produits et services offerts par l'organisme.

Pour la période de 2010, la centralisation du numérique dans les activités marquera la volonté de l'organisme de se soustraire aux pressions des concurrents. En développant une offre de distribution multiplateforme, le contenu serait diffusé plus largement et permettrait entre autres à l'organisme de maintenir sa performance en s'ajustant aux pratiques des consommateurs, toujours plus axées sur le Web. En distribuant son contenu sur différentes plateformes, l'organisme s'alignerait avec les nouveaux standards des consommateurs, particulièrement en termes de facilité d'accès et de flexibilité. Ce qui contribuera notamment à conserver ses abonnés et à renouveler sa base de clients. Pour la période de 2016, dans la continuité de sa transition vers un numérique plus présent, l'ajout d'outils et de services en ligne, accentuera la diversification de l'offre de l'organisme pour lui permettre de faire face à une compétition intensifiée. Cette offre plus complète, avec des services orientés vers un marché interentreprises et un marché de particuliers, élargira également les possibilités de l'organisme en termes de croissance et de profitabilité. Ainsi, lors des deux périodes, la redéfinition du modèle d'affaires aura mené à l'exécution des changements nécessaires au déploiement de nouvelles activités.

En bref, les concurrents et leurs actions représentent un facteur de changement déterminant puisqu'ils **modifient de façon notable la dynamique du secteur d'activité et impactent le modèle d'affaires des organisations**. Il en résulte en une rivalité concurrentielle renforcée et une refonte des rapports entre organisations, complexifiée puisque des acteurs provenant de secteurs d'activité différents sont désormais en compétition, avec des objectifs et des contextes tout aussi différents – notamment parce que ces organisations sont issues d'industries distinctes ou de pays étrangers. Dès lors, **le recours au déclenchement de changements majeurs pour se soustraire aux concurrents et à leurs actions s'avèrera justifié**.

6.2.9 Proposition 9: Les menaces comme facteur produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

Affectant le développement et la survie des organisations, les menaces du marché renvoient à l'environnement ainsi qu'aux conditions et influences externes (Andrews, 1987 : 35), qui joueront un rôle déterminant dans le déclenchement d'une transformation. L'organisation pourrait alors percevoir ces variations dans l'environnement comme des menaces et s'engager dans un changement majeur visant à s'y ajuster. Ce que confirme la théorie en soulignant que les influences environnementales, en constant changement,

rendent primordial l'adaptation de l'organisation à la situation dans l'environnement (Hafsi et Demers, 1989 : 35), notamment par le déploiement de nouvelles stratégies.

Partie intégrante de ces influences contextuelles, les modes de consommation, profondément modifiés par l'expansion graduelle d'Internet et par la démocratisation de l'information qui s'en est suivie, ont eu pour effet de générer de nouvelles menaces, entre autres pour l'industrie de l'édition. Tout d'abord, l'apparition des contenus générés par les utilisateurs marqueront une nouvelle façon d'accéder à l'information pour les consommateurs puisqu'ils peuvent désormais disposer de l'avis de leurs pairs sur différents produits, dont les produits et services de consommation courants. Et ce, en lecture directe sur le moteur de recherche, généralement sans avoir à assumer de frais. Cette possibilité de consulter gratuitement les notations d'autres utilisateurs représentera donc l'arrivée d'une menace pour les organisations du secteur. D'une part, cette nouvelle possibilité revêt le potentiel de diminuer la valeur des contenus offerts par les sites spécialisés et d'autre part, introduit la notion de gratuité et modifie les attentes des consommateurs en termes d'accès sans frais. Ce qui n'est pas sans conséquences. La baisse des tirages et des ventes en kiosque de l'imprimé, généralisée pour la majorité des médias traditionnels, marquera tout particulièrement l'apparition de cette menace.

Lié aux habitudes de consommation, le phénomène de surconsommation, qui augmente le rythme des achats, représente également une menace puisqu'il fait naturellement pression sur le nombre de tests effectués par année. Une consommation plus rapide des produits impacte donc le cycle de tests, qui est nettement écourté pour permettre une grande quantité de résultats d'évaluation au cours d'une période beaucoup plus courte, sans quoi l'offre pourrait rapidement devenir désuète aux yeux des consommateurs. Notons que l'obsolescence programmée⁹ et le cycle de vie réduit de certains produits pourraient également – dans une certaine mesure – influencer le rythme de consommation des gens.

Les nouveaux concurrents sont quant à eux, une menace certaine. Notamment étrangers et non habituels, les concurrents – largement propulsés par le numérique – ont le potentiel de modifier la dynamique d'un secteur d'activité et d'impacter les organisations y œuvrant. Tout d'abord en fragmentant la consommation, entre autres par la multiplication des canaux de diffusion pour accéder à l'information. C'est-à-dire que le numérique, en permettant le développement de communautés, diminue les coûts d'information, particulièrement pour l'analyse de produits, et augmentent la formation de publics différents (Chantepie et Le Diberder, 2010 : 66). Ce qui pourrait ajouter à la complexité et à la difficulté de rejoindre tous ces – différents – groupes de consommateurs. Ensuite, en diversifiant l'offre et en saturant la demande. Puisque de nouveaux acteurs apparaissent

⁹ Se définit par l'ensemble des mesures utilisées pour réduire délibérément la durée de vie d'un produit et en augmenter le taux de remplacement.

sans cesse dans l'environnement numérique, entre autres pour monétiser l'espace publicitaire du modèle d'audience, l'offre se diversifie, résultant en un excès d'offre pour les consommateurs. Dès lors, les organisations doivent élargir leur gamme de produits et services afin d'intéresser les clients.

La numérisation aura aussi apporté la dématérialisation de certains produits (Victor et Babaci-Victor, 2017 : 99) dont l'information. Rendant possible l'accès à un large éventail de contenus et d'archives, Internet offre la possibilité aux consommateurs de consulter, de manière interactive ou instantanée, une masse d'informations, sans avoir à se procurer ou à conserver le tout sur un support physique. Ce qui menace largement l'industrie de l'édition de magazines et de périodiques puisque la base de ses activités relevait de l'imprimé.

Ainsi, pour les deux périodes visées par cette étude, le recensement de la tendance baissière, généralisée pour l'entièreté de l'industrie et se répercutant entre autres sur les tirages et les ventes en kiosque de l'imprimé, a agi comme déclencheur menant à l'identification des menaces présentes sur le marché. En 2010, une orientation plus prononcée vers le Web sera d'abord adoptée comme solution pour pallier à l'ensemble des menaces. Avec la consolidation de ses activités multiplateformes, la diffusion de contenu serait plus étendue et permettrait aux consommateurs d'y accéder avec une plus grande flexibilité. Les activités de l'organisme seraient dès lors mieux arrimées aux usages des consommateurs et à leur intérêt grandissant pour le numérique. Cette distribution du contenu sur plusieurs plateformes aiderait également l'organisme à maintenir sa position concurrentielle, dans un marché noyé par une offre abondante de contenus – générés par des sites spécialisés et des consommateurs regroupés. En usant de stratégies de mise en marché et de rétention, comme un abonnement numérique donnant accès à un contenu exclusif, la valeur perçue augmenterait et permettrait à l'organisme de se différencier de la compétition, tout en ayant la possibilité d'attirer de nouveaux abonnés. Quant à 2016, dans la continuité du virage numérique, l'ajout d'outils en ligne et de services pratiques, intensifiera l'offre de l'organisme afin qu'il demeure pertinent et attrayant pour les consommateurs, tout en élargissant le champ d'action de sa marque. L'omniprésence du contenu disponible sur le Web étant toujours en croissance, une plus grande diversification de ses activités et de ses sources de revenus permettraient ainsi de compenser avec la baisse de popularité de l'imprimé et de contrer l'ensemble des menaces identifiées par l'organisme.

Enfin, **affectant directement le développement et la survie des organisations, les menaces du marché représentent une source de préoccupations continue**, qui détermineront la stratégie à adopter afin de répondre adéquatement à ces conditions externes. Puisque le maintien de l'adéquation entre les caractéristiques de

l'environnement et celles de l'organisation est essentiel, **tout élément pouvant rompre cet équilibre devient un facteur déterminant de changement afin de le rétablir.**

6.2.10 Proposition 10: Les opportunités comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

Afin de demeurer compétitives, les organisations doivent constamment réévaluer leur modèle d'affaires et le développer, l'adapter aux contingences du marché, en constante mutation. Or, cette évolution de l'environnement génèrera certaines menaces, tel qu'abordé précédemment, mais également certaines opportunités. Dès lors, ces nouvelles possibilités représenteront un facteur prédominant dans le déclenchement d'un changement majeur puisqu'il agira sur la capacité des organisations à s'ajuster pour en tirer profit.

Pour sa part, l'avènement du numérique aura produit nombre de disruptions mais également l'apparition d'occasions d'affaires. Lors des deux périodes étudiées, plusieurs opportunités ont été identifiées, tant par la direction que par les employés de l'organisme, et ont agi à titre de stimuli pour déclencher une transformation afin de les saisir. Ces diverses opportunités possédaient un point commun pour les deux périodes, elles ont été perçues comme des solutions pertinentes pour pérenniser ses activités et pallier au désintérêt croissant – et généralisé dans l'industrie – du lectorat envers l'imprimé. Pour la période de 2010, la consolidation d'activités multiplateformes aura été retenue pour contrer les effets négatifs de cette montée de la technologie dans les usages des gens. La multiplication des canaux de diffusion rendrait le contenu plus accessible, tandis que le développement de l'interaction avec le consommateur assurerait une rétention plus efficace et le nouveau positionnement de marque augmenteraient l'attractivité des consommateurs pour l'offre de l'organisme. Quant aux observations faites pour la période de 2016, l'ajout de services et d'outils numériques, a été perçu comme une réelle opportunité pour l'organisme d'actualiser son offre et de poursuivre sa transition numérique. Avec cette actualisation, l'organisme continuerait à s'arrimer aux pratiques évolutives des consommateurs, en plus d'élargir son bassin de clients potentiel – en étendant la gamme des produits offerts. Pour ce faire, l'organisme a dû réviser son modèle d'affaires et être ouvert aux opportunités de partenariats avec des entreprises privées – plus particulièrement des start-ups capables de développements technologiques cohérents avec ses besoins. Le résultat étant l'intégration d'outils en ligne à son offre, développés par des entreprises partenaires. Lui conférant du coup une plus grande différenciation par rapport à la compétition, un avantage qui, autrement, aurait été difficile à obtenir. Ce qu'aborde la littérature, en soulignant que l'élargissement de l'écosystème d'une entreprise traditionnelle aux start-ups, en combinant les intérêts mutuels des entités, rendra accessibles certains avantages (Victor et Babaci-Victor, 2017 : 238). D'une part, cette

collaboration permettra à l'entreprise traditionnelle d'atteindre un niveau d'innovation plus élevé et une meilleure agilité. Et en contrepartie, les start-ups s'attendent à une accélération de leur croissance, notamment grâce à la crédibilité de l'organisation partenaire (Victor et Babaci-Victor, 2017 : 238). Ce qui dépeint le contexte de développement des comparateurs en ligne, mis à la disposition des consommateurs sur le site de l'organisme, suite à ce type de collaboration. S'en suivra une autre opportunité, le développement de l'interconnexion d'activités. Devenues complémentaires par extension, ces nouvelles activités offriront de nouvelles possibilités en termes d'adaptation, notamment pour rendre la structure organisationnelle plus fonctionnelle. Par exemple, le développement de ces nouveaux partenariats, nécessitant entre autres des activités de démarchage, mènera à l'implantation d'un département de marketing et commercialisation. Et afin d'assurer et de soutenir l'orientation numérique prise par l'organisme, entre autres avec le développement de l'offre de services et d'outils en ligne, l'élargissement de l'équipe numérique sera préconisée. En conséquence, l'organisme aura saisi l'opportunité d'ajuster sa structure, en fonction d'activités complémentaires et interreliées, et gagnera notamment en agilité et en efficacité.

Suivant cette évolution de la structure organisationnelle, l'ajout du département marketing marquera l'opportunité pour l'organisme d'adapter l'ensemble des actions utilisées pour rejoindre et influencer les comportements des consommateurs. C'est-à-dire qu'une approche marketing actualisée sera déployée et les stratégies de mise en marché améliorées, notamment pour les services implantés durant la période de 2016.

Précisons que l'apparition de Les Éditions Protégez-Vous sur les médias sociaux et le déploiement d'un espace d'interaction en ligne – une plateforme nommée VoxConso – remonte à 2010, où la possibilité d'utiliser la technologie pour maximiser la relation avec le client avait été mise de l'avant. Cette emphase, mise sur l'interactivité et l'interaction avec l'utilisateur, sera poursuivie jusqu'en 2016 (et après) et agira comme moyen d'augmenter la valeur perçue du contenu que l'organisme produit et diffuse. Relevant cet aspect, la théorie établit qu'une orientation plus prononcée vers l'interaction avec le client revêt une très grande importance puisqu'elle permet de se différencier de la concurrence et de construire des relations à longs termes avec les clients (Wirtz, Schilke et Ullrich, 2010 : 285), ce qui correspond avec les observations effectuées pour cette recherche. À cet effet, la présence active de l'équipe sur les médias sociaux a justement permis une augmentation marquée des interactions avec les consommateurs et un bond important du nombre d'abonnés aux communautés de l'organisme.

Marquant une autre opportunité, la personnalisation de l'offre et du marketing, qui jouera également un rôle déterminant dans l'expérience du consommateur. Puisque la multiplication des liens entre les données pour obtenir des informations sur les consommateurs semble incontournable pour une organisation évoluant dans un contexte

numérique, l'utilisation d'un service d'analyse d'audience pour colliger ces données, permettra de déterminer les contenus préférés et ainsi, générer plus de valeur. En faisant usage de ce type service, l'organisme sera en mesure de s'assurer de la pertinence des contenus offerts. Ainsi, en tirant parti des connaissances acquises sur les préférences des consommateurs, l'utilisation de ces données mènera à la création de valeur tant pour les clients que pour l'organisme.

Suivant cette orientation « client », en 2016 un nouveau système de gestion des relations clients sera implanté et permettra à l'organisme une gestion plus efficace de la base de données du service à la clientèle. Service qui aura été largement amélioré depuis ses débuts, initialement impartit à des fournisseurs externes.

En somme, l'avènement du numérique a généré plusieurs possibilités que l'organisme a su identifier. En redéfinissant son modèle d'affaires lors des deux périodes étudiées, l'organisme a su faire preuve d'agilité et d'innovation pour prendre avantage des contingences du marché. Ce qui lui aura permis de conserver sa situation satisfaisante et de se réinventer pour intégrer de nouvelles activités cohérentes avec l'évolution des besoins et des attentes des consommateurs. Ainsi, puisque **les opportunités élargissent les possibilités de développement des activités, notamment par la diversification des produits et services, il s'agit d'un facteur produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur permettant à l'organisation d'adapter son modèle d'affaires pour en tirer profit.**

6.2.11 Proposition 11: La perception du futur comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

Tel qu'abordé en détail dans la première proposition, la subjectivité du dirigeant revêt un caractère déterminant dans l'analyse de la situation de l'organisation et de l'issue choisie pour pallier aux problématiques identifiées. Subjectivité qui émergera principalement des caractéristiques sociodémographiques et des modes de comportements propres au dirigeant, mais également de l'anticipation d'une situation de crise et de son interprétation du futur. Dès lors, cette perception du futur agira comme stimulus déclencheur de la transformation.

Puisque les bases cognitives ou les suppositions de l'individu quant aux événements à venir serviront à définir une situation et à hiérarchiser ses choix, selon ses préférences (March et Simon, 1958 : 145), sa perception sera dès lors déterminante pour la performance de l'organisation, notamment en passant par la décision de déclencher un changement majeur. Ainsi, la perception du futur influencera les décisions – notamment stratégiques – et induira l'adoption d'une démarche proactive. Dans cette optique, l'interprétation du dirigeant quant aux tendances et aux événements à venir mènera au

déclenchement d'actions visant la neutralisation des risques perçus pour l'organisation. Ainsi une interprétation évocatrice d'un futur négatif pourrait pousser le dirigeant à engager l'organisation dans une transformation pour éviter d'éventuels écueils. Mentionnons cependant qu'une interprétation plus positive, annonciatrice d'opportunités, pourrait également pousser celui-ci à transformer l'organisation pour les saisir.

Ce qui semble cohérent avec les observations relatives aux cas étudiés, où les dirigeants avaient perçu le futur comme une source d'incertitude et d'effets négatifs pour l'organisme. Pour la période de 2010, l'anticipation d'une situation difficile liée au désintérêt croissant des lecteurs pour l'imprimé a forcé une réflexion sur l'avenir des activités et de la santé de l'organisme. Celui-ci étant principalement orienté sur la production de contenu imprimé, la perception du déclin potentiel du magazine en version papier soulevait une grande inquiétude. La centralisation du numérique, comme moyen d'éviter cette menace, aura alors été le résultat, l'effet direct de la perception de l'avenir du dirigeant, ce qui confirme l'importance de cet aspect. Pour la période de 2016, la perception d'un avenir difficile, représenté par la menace de désuétude du modèle d'affaires de l'organisme – puisque la demande s'éloignait graduellement du modèle payant – soulignait une préoccupation majeure. Les consommateurs, avides de gratuité, en se tournant de plus en plus vers des médias sans frais, marquaient l'apparition d'une situation potentiellement critique pour l'organisme. L'ajout de services, adopté comme solution pour pérenniser les activités de l'organisme, aura donc été la conséquence de la perception du futur du dirigeant, et de l'incertitude qu'elle génère. Ainsi, la perception du futur a agi comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur – tout comme pour la période précédente, où l'avenir représentait une source d'incertitude et de conséquences (potentiellement) nuisibles pour l'organisation.

Quant à la précision avec laquelle le dirigeant interprétera l'évolution d'un secteur d'activité, la théorie soulève qu'elle relève d'une compétence, la clairvoyance (Hamel et Prahalad, 1995 : 79). Compétence acquise ou qu'il est possible de développer et qui permettra notamment au dirigeant de définir les compétences à développer ou à renforcer au sein de l'organisation pour en assurer l'adaptabilité aux contingences futures – et demeurer au-devant de la concurrence.

Ainsi, la perception du futur, notamment l'anticipation d'une situation difficile, influencera le dirigeant dans les choix stratégiques qu'il fera. Générant de l'incertitude, l'interprétation d'un avenir « négatif » agira comme amorce pour le déclenchement d'une transformation visant à ajuster l'organisation aux menaces perçues.

6.2.12 Proposition 12: L'image de marque comme facteur de changement produisant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur.

Bien que ce facteur de changement n'ait été recensé que pour la période de 2010, il a néanmoins le potentiel, notamment par la valeur qu'il représente pour l'organisation et pour les consommateurs, de produire un effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur, c'est pourquoi il est présenté dans cette rubrique.

La valeur de la marque résidant dans la capacité d'une organisation à être préférée de ses concurrents et de fidéliser le consommateur, il importe qu'une attention particulière soit portée sur celle-ci pour mener au succès. Comme cette marque est un moyen pour les organisations de définir leurs services ou leurs produits par rapport à ceux de la concurrence, il s'avèrera particulièrement important qu'elle reflète la qualité offerte. Et les attentes qu'elle suscite auprès des consommateurs. Une image actuelle sera alors partie prenante de la popularité de l'organisation et sa capacité à rejoindre un public plus large.

Pour l'organisme, dans un contexte marqué par la migration du lectorat vers l'espace numérique et la difficulté à rajeunir sa base d'abonnés, une image actualisée et attrayante représentait le potentiel de pallier à ces préoccupations importantes. Puisqu'elle tendait à ne pas représenter sa nouvelle orientation « numérique », l'image de l'organisme devait être révisée et améliorée. En référence à ce propos un employé de l'époque relatait que « L'image de Protégez-Vous et la technologie, ça allait pas ensemble tellement. » Ainsi, suite à une planification stratégique, l'élaboration et l'intégration d'un nouveau positionnement de marque seront effectuées. Accompagnées d'un nouveau logo, cette implantation aura pour objectif d'augmenter la valeur perçue par les consommateurs, notamment en ciblant avec plus de précision leurs besoins en termes d'information à la consommation et la diffusion d'une représentation visuelle mieux arrimée à la réalité de l'organisme. En conséquence, ce déploiement d'une nouvelle approche visuelle et de contenu marquera l'adéquation entre une offre de produits modernisée et l'image envoyée aux consommateurs. Ce qui s'avérait nécessaire pour attirer de nouveaux abonnés puisque l'image d'une organisation est le reflet des perceptions des gens de celle-ci. De plus, tel qu'abordé par la littérature, le rajeunissement de la marque doit démonter une rupture pour être réellement efficace (Lewi, 1996 : 185) alors le fait de coïncider le déploiement de la nouvelle image de marque avec un changement radical, comme une transition marquée vers le numérique, s'avère particulièrement opportun – et cohérent avec la théorie.

Ainsi, l'image de marque de l'organisation sera perçue comme un facteur de changement ayant un effet décisif sur le déclenchement d'un changement important, tel que démontré pour la période de 2010 dans le cas de l'organisation étudiée. Puisque que **l'image de marque reflète la qualité de son offre, l'organisation se doit d'afficher un « symbole » en adéquation avec sa proposition de valeur.**

6.2.13 Proposition 13: La capacité à changer comme facteur influent du déclenchement d'un changement majeur.

Un autre facteur qui pourrait être à considérer, la capacité à changer. Certaines organisations, bien qu'elles soient confrontées à des forces contextuelles similaires, répondront de manière différente. La variation dans leurs réponses pourrait s'expliquer par la perception et l'interprétation des signaux et événements qui prennent place dans leur environnement (Dutton and Duncan, 1987; Weick, 1995; Walsh, 1995, cités dans Mayer et Stensaker, 2006 : 217) et également par la capacité de l'organisation à entreprendre le changement (Meyer et Stensaker, 2006 : 217). Cette disposition s'avère primordiale puisqu'aucune transformation ne saurait avoir lieu si l'organisation n'a aucune capacité de changement (Hafsi et Demers, 1997; Meyer et Stensaker, 2006).

Puisque le changement peut, entre autres, être perçu comme majeur par les membres de l'organisation parce qu'il leur semble inattendu et non nécessaire, les parties prenantes seront avantagées par une capacité de changement élevée. Celle-ci leur permettra de percevoir la transformation comme nécessaire et légitime, suscitant ainsi l'ouverture et les dialogues constructifs (Hafsi et Demers, 1997). Apparaissant généralement lors de changements continus ou évolutifs, elle sera tributaire de la capacité du dirigeant à soutenir un niveau de collaboration suffisant pour pouvoir s'adapter à son environnement (Hafsi et Demers, 1997 : 43) et pourra également être présente lors de changements discontinus, avec rupture, en période de crise qui sont généralement associés à une capacité de changement faible ou nulle.

Plusieurs facteurs influencent la capacité de changement de l'organisation (Hafsi et Fabi, 1997). Certains facteurs, déterministes, rendront le comportement de l'organisation prévisible (Hafsi et Demers, 1997 : 60). Parmi ceux-ci, l'environnement, constitué de normes et d'événements imposés à l'organisation; la culture, constituée des croyances et des valeurs des membres de l'organisation ainsi que la structure, représentée par les mécanismes de fonctionnement. D'autres facteurs, de nature volontaristes, stimuleront plutôt les actions vers la direction choisie (Hafsi et Demers, 1997 : 61). Par exemple, la finalité de l'organisation, définie comme l'orientation souhaitée en termes généraux ainsi que les dirigeants, qui agissent sur l'organisation de façon dynamique, selon des patterns comportementaux propres à leurs caractéristiques et à leur expérience. Ces facteurs auront un impact sur la capacité de changement de l'organisation en suscitant la volonté de changer de ses membres ou à l'inverse, la stabilité. Le stress et l'inertie, provoqués par la situation de l'organisation détermineront alors l'acceptation d'un changement par les membres de l'organisation. C'est-à-dire qu'un grand stress permettra une adhésion, une acceptation du changement tandis qu'une propension à l'inertie le rendra difficile, voire improbable, toute tentative de changement. Ainsi, ces facteurs devront être en équilibre

pour assurer une capacité à changer (Hafsi et Demers, 1997 : 62). Le niveau de complexité de l'organisation aura également une incidence sur la capacité à changer (Hafsi et Demers, 1997 : 63). Puisque certains facteurs revêtiront une importance plus grande selon la taille, la structure et l'âge de l'organisation, le poids de certains de ces éléments différera d'une entreprise à une autre.

Les éléments du contexte, internes et externes, détermineront également le changement et la capacité de changement d'une organisation. L'un de ces éléments contextuels, la performance de l'entreprise, pourra être perçue comme une raison suffisante pour justifier une transformation (Hafsi et Demers, 1997 : 81). Une baisse de la performance par rapport aux concurrents enverra un signal clair et engendra généralement une restructuration majeure, et si elle s'avère substantielle, cette baisse légitimera la situation de crise et justifiera le changement (Huber et Glick, 1993, cités dans Hafsi et Demers, 1997 : 94).

Dans le cas étudié pour cette recherche, cette disposition c'est avérée présente malgré qu'aucun signal clair, représentant une situation de crise, n'ait alerté outre mesure les membres de l'organisme. Les changements majeurs, qu'il s'agisse de 2010 ou de 2016, ont tout de même été perçus comme légitimes et nécessaires par l'ensemble du personnel. À ce propos, un membre de l'organisme, présent lors des deux périodes charnières, mentionnait « Il y avait une nécessité, comme il va sûrement y en avoir toujours, de se réinventer puis de voir qu'est-ce qui s'en vient. » Ce qui confirme que malgré qu'aucune baisse de performance marquante n'ait été remarquée par les gens, ceux-ci tendent à afficher une attitude d'ouverture face aux changements. Il importe également de mentionner que le fort climat de coopération, de collaboration a sans aucun doute influencé positivement la capacité à changer de l'organisme. « On est une petite équipe, on est très dynamique, très motivés, très impliqués. On est prêts, on est très, très réactifs. », confirmait ainsi un employé. En ce sens, il est probable que le niveau de complexité – ainsi que la taille – réduit de l'organisme ait également favorisé l'entreprise de telles transformations. De plus, le caractère volontariste des actions posées par les gens a probablement été influencé par une compréhension de la situation, de la décision. À ce propos, un membre du personnel indique « On a eu la chance quand même que notre direction soit toujours transparente. Donc on sait vers quoi on veut aller. Ils nous l'expliquent très bien. Et puis les gens comprennent aussi les enjeux. ».

En bref, en plus des facteurs subjectifs qui ont été collectivement perçus, **la capacité à changer des organisations aura un impact significatif sur le succès – et le déclenchement – de leur démarche de changement, particulièrement lorsque majeur.** Les facteurs contextuels soulignés, quant à eux, produiront également un effet important sur le déclenchement de telles transformations. Dès lors, **les facteurs contextuels, en plus des facteurs de nature subjective produiront un effet décisif sur le déclenchement de changements majeurs.**

6.4 Conclusion de l'analyse inter-cas

Bien qu'aucune théorie ne puisse être absolue et définitive, la théorie présentée dans ce chapitre constitue la meilleure interprétation de la réalité étudiée que nous puissions faire et s'avère la plus complète pour répondre à notre problématique. Peu documenté, ce sujet nous est apparu comme pertinent, tant pour les théoriciens que pour les praticiens, et nous voulions y apporter des pistes de réponse. L'analyse croisée des cas aura permis de dégager un ensemble de propositions évoquant la subjectivité et l'effet décisif des facteurs de changement, ainsi que l'apport du dirigeant dans le déclenchement d'un changement majeur.

Il appert que, tout comme dans une situation de déséquilibre entre l'organisation et l'environnement, les facteurs contextuels agissent sur celle-ci et exercent une pression pour la transformation. Cependant, dans le cas d'une situation de performance, c'est plutôt l'interprétation de ces facteurs contextuels qui agissent sur l'organisation et font pression pour le déclenchement d'un changement majeur. Le dirigeant tiendra alors le rôle de filtre par lequel passe les décisions. Son interprétation du contexte, influencé par son fonctionnement et ses conduites psychiques, déterminera alors le déclenchement du changement – et surtout le moment pour le faire.

En outre, les analyses auront permis de comparer les facteurs de changement recensés dans la littérature et avec les facteurs identifiés dans chacun des cas présentés, et de conclure qu'ils s'avèrent principalement les mêmes, peu importe la situation de l'organisation – satisfaisante ou non. C'est plutôt la subjectivité qui marquera la différence entre les deux cas de figure.

En somme, nous croyons que notre recherche démontre que les facteurs contextuels n'ont d'impact probant sur le déclenchement d'un changement majeur que parce qu'ils sont analysés de façon subjective. Et que cette subjectivité est liée à la perception, à l'interprétation du dirigeant qui lui, est influencé par des caractéristiques propres à personnalité et à son expérience. La notion de négativité dans l'interprétation des facteurs en déterminent également l'effet. C'est-à-dire qu'une lecture négative des effets produits par une tendance ou un événement aura un pouvoir important sur le déclenchement de l'action à poser pour se soustraire à ceux-ci. Et cette action pourra revêtir un caractère radical ou profond, et apparaître comme un changement majeur.

CHAPITRE 7 : CONCLUSION

« One thing is certain. There is still more to learn about why firms outperform one another. »
– Porter, 1998

7.1 Introduction

L'expansion croissante d'Internet et la démocratisation de l'information auront profondément bouleversé les habitudes des consommateurs et impacté l'industrie des magazines et des périodiques. Dès lors, la pertinence de s'engager dans une transformation importante deviendrait une réflexion essentielle pour bon nombre d'organisations. Plusieurs d'entre elles préféreraient adopter une approche attentiste si le manque d'adéquation avec l'environnement n'apparaît pas suffisamment probant. Et celles qui passeront à l'action seront généralement affectées de façon marquée par ce déséquilibre. Ce que la revue de littérature a confirmé. Cependant, lorsqu'aucun déséquilibre important avec l'environnement n'affecte l'organisation, les raisons menant au déclenchement d'un changement majeur demeuraient jusqu'alors, indéfinies. Ainsi, puisque l'organisme choisi pour cette recherche a évolué dans un contexte marqué par les turbulences, sans toutefois en subir les effets de façon probante, et qu'il s'est engagé dans des changements majeurs, son examen a rendu possible une meilleure compréhension du phénomène. L'analyse individuelle de chacune des périodes charnières vécues par l'organisme a permis l'identification des facteurs responsables d'un changement majeur, en situation de performance. Et l'analyse croisée des deux cas a permis de faire émerger un ensemble de propositions, pour mieux définir les raisons en cause et répondre à la question de recherche: *Pourquoi les entreprises décident-elles d'entreprendre un changement majeur lorsque ça va bien?*

7.2 Implications de la recherche

Cette étude tend à démontrer que les facteurs contextuels agissent bel et bien sur le déclenchement de changements majeurs, sans en être l'unique cause, tel qu'entendu dans la littérature actuelle. Les facteurs subjectifs impacteront de façon importante le déclenchement du changement, mais également de la réflexion qui y mènera. Ce qui permet de conclure que les facteurs contextuels seront pertinents pour le déclenchement d'une transformation lors d'un déséquilibre avec l'environnement; mais que c'est l'interprétation de ces mêmes facteurs qui mèneront l'organisation à déclencher le changement dans une situation satisfaisante. Interprétation du dirigeant – ou du groupe de dirigeants – qui relève, entre autres, des expériences antérieures ainsi que des dispositions psychiques et morales propres à chacun.

La principale implication qui a été relevée de cette étude, tant pour la pratique que pour la recherche, est l'apport aux connaissances actuelles en permettant d'avoir une meilleure appréhension du phénomène de changement majeur en situation de performance. Cette étude a présenté des propositions, qui contribuent à l'avancement des connaissances dans les champs des transformations et des facteurs de changement. De plus, elle aura permis de préciser les raisons pour lesquelles les organisations s'engagent dans des changements

majeurs lors d'une situation satisfaisante, ce à quoi les courants théoriques recensés dans la littérature ne répondaient pas. Puisque le déclenchement d'un changement majeur est associé à une réponse à un déséquilibre entre l'organisation et son environnement, les différentes théories et approches ne permettaient pas de comprendre à quoi répond le changement majeur lorsqu'il y a une adéquation entre l'organisation et son environnement. Ainsi, nous avons mené à cette appréhension, en proposant une explication au déclenchement d'un changement majeur en présence de résultats convenables ou mieux encore, satisfaisants.

Cependant, il semble pertinent de mentionner qu'une confrontation plus explicite des gestionnaires, quant à leurs expériences antérieures, leurs appréhensions et leurs échecs, par exemple, permettrait d'approfondir les résultats obtenus et d'établir la corrélation avec les choix stratégiques et le moment de leur déploiement. L'apport du dirigeant étant considérable dans le déclenchement d'un changement majeur – notamment lorsque ça va bien – une meilleure connaissance des impacts de leur structure psychodynamique sur l'organisation semble essentielle. Comme cette recherche a principalement étudié les facteurs de changement, une investigation plus poussée des caractéristiques propres aux dirigeants et à leur expérience serait nécessaire. Ainsi, la profondeur et l'ampleur des connaissances acquises en seraient considérablement augmentées. Également, il est important de souligner que les résultats obtenus devraient être appuyés par une étude de nature quantitative. Ainsi une étude avec des résultats chiffrés, qui prendrait les propositions présentées comme base pour en arriver à une formulation plus fines des hypothèses, pourrait confirmer les résultats présentés. En conséquence, l'apport de cette recherche serait consolidé et le phénomène étudié, appréhendé avec une solidité plus grande.

7.3 Limites de la recherche

Il est essentiel de demeurer conscient et au fait des limites de toute recherche. Sans toutefois réduire les apports de cette recherche, certaines limites ont été identifiées.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour un échantillon réduit et ce, pour différentes raisons. Tout d'abord, puisque nous cherchions à capter les perceptions et la représentation de la vision des participants, un échantillon réduit s'est avéré tout à fait approprié. Parallèlement, une organisation dans laquelle nous avons pu investiguer deux changements majeurs distincts a rendu possible une plus grande profondeur puisque qu'elle a permis l'obtention de données nombreuses, tout en nous permettant d'approfondir notre compréhension de son contexte. Ensuite, des raisons pratiques liées au temps et aux ressources disponibles ont également contribué au maintien d'un échantillon réduit. Or, la validité et l'interprétation des idées générées relève plutôt du

chercheur et de la richesse des données générées par les cas sélectionnés, que de la taille de l'échantillon (Patton, 2002 : 245).

Cependant, cet échantillon réduit limite la validité externe de la recherche et ainsi, la possibilité de généraliser les résultats obtenus. Malgré que cette étude ait été effectuée dans une seule organisation, et qu'elle contienne deux cas distincts, la généralisation demeurera difficile. En conséquence, pour pallier à cette limite, nous avons porté une attention et une rigueur particulière à la validité interne. Entre autres, l'utilisation de sources multiples a été préconisée pour assurer une plus grande validité des sources d'informations et augmenter l'objectivité dans l'interprétation des données. Également, des procédures propres à la *grounded theory* ont été retenues pour cadrer la réflexion lors de l'analyse des données afin d'en réduire la subjectivité – malgré la subjectivité imposée par certaines étapes de la méthode. Par exemple, la catégorisation des données, le choix des thèmes et des catégories, qui relèvent inévitablement de la subjectivité du chercheur. Dans ce sens, il importe donc de considérer qu'un autre chercheur pourrait peut-être en arriver à des résultats différents.

Enfin, certaines limites liées aux mesures ont été identifiées. C'est-à-dire que la recherche résulte principalement des perceptions des participants, recueillies lors des entretiens, et certains biais ont peut-être été introduits par les questions. Celles-ci ont été formulées sur la base des thèmes relevés dans la revue de littérature mais auraient pu introduire certains biais la part des répondants, et ce de façon machinale. Par exemple, les participants auraient pu interpréter les mêmes questions différemment, simplement en attribuant une signification, une définition différente aux thèmes abordés.

7.4 Pistes de recherche pour l'avenir

Il s'avèrerait intéressant d'appliquer la problématique de cette recherche à un échantillon plus large. Une première piste de recherche serait donc de valider les résultats obtenus à partir d'un échantillon plus grand. Ce qui permettrait de confirmer la corrélation entre la nature subjective des facteurs identifiés – et leur effet décisif sur le déclenchement d'un changement majeur – et l'absence de déséquilibre entre l'organisation et son environnement. De plus, un échantillon plus vaste augmenterait la possibilité de généralisation des résultats.

Il semblerait également intéressant d'élargir cette étude à des entreprises ayant un statut autre qu'organisme sans but lucratif. L'on peut aisément penser qu'une attitude plus normative pourrait avoir cours dans certaines entreprises privées. Puisque cette recherche a été effectuée dans un organisme dont la focalisation sur les actionnaires et le profit financier n'est pas le premier objectif, il semble possible que les dirigeants aient profité d'une plus grande latitude pour entreprendre des actions et maintenir la coopération – et

ainsi éviter le déclin de l'organisation – sans avoir à constamment se soucier de servir les intérêts à courts termes d'actionnaires dominants (Hafsi et Yousofzai, 2008 : 112).

Et tel qu'abordé précédemment, il serait pertinent de confirmer les résultats obtenus en y introduisant des notions quantitatives. Un affinement des hypothèses serait alors possible. De plus, la circonscription de l'aspect particulier du dirigeant, en termes de personnalité et d'expérience, et de sa corrélation avec les choix stratégiques – et le moment de leur déclenchement – devrait également être approfondie, pour en permettre une compréhension plus poussée.

Somme toute, ce dernier chapitre présente la portée de cette recherche et en précise les implications. Malgré les limites qui doivent être prises en compte, cette recherche offre des pistes intéressantes pour les praticiens et les chercheurs. Pistes qui permettent d'approfondir notre compréhension du champ des transformations et qui nous permettent également une meilleure appréhension de certaines des problématiques de gestion, en constante évolution.

LISTE DE RÉFÉRENCES

ANDREWS, Kenneth Richmond (1987). *The concept of corporate strategy*, Third Edition, Homewood, Ill: Irwin, 132 p.

AGARWAL, Rajshree et Constance E. HELFA (March-April, 2009). « Strategic Renewal of Organizations » [version électronique], *Organization Science*, vol. 20, no 2, p. 281-293.

BERTOLINI, Mark, David S. DUNCAN et Andrew WALDECK (Juin-Juillet 2016). « Savoir quand se réinventer » [version électronique], *Harvard Business Review France*, originalement publié (December 2015). « Knowing When Reinvent », *Harvard Business Review*, p. 90-101.

BICKMAN, Leonard et Debra J. ROG (2009). *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, Second Edition, Los Angeles: Sage Publications, 661p.

BOUCHET, Michel-Henry (2005). *La globalisation: Introduction à l'économie du nouveau monde*, Paris: Pearson Education France, 394 p.

CAMPENHOUNDT, Luc Van, Raymond QUIVY et Jacques MARQUET (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Quatrième Édition), Paris: Dunod, 262 p.

CHANTEPIE, Philippe et Alain LE DIBERDER (2010). *Révolution numérique et industries culturelles*, Nouvelle Édition, Paris: La Découverte, coll. Repères, 126 p.

DEMERS, Christiane (2002). « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. », *Transformer l'Organisation*, R. Jacob & A. Rondeau & D. Luc (Éditions), Montréal: École des Hautes Études Commerciales p. 52-70.

DI MAGGIO, Paul J. et Walter W. POWELL (April, 1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields » [version électronique], *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.

DREHER, Axel, Noel GASTON et Pim MARTENS (2008). *Measuring globalisation: Gauging its consequences* [version électronique], First Edition, New York: Springer, 224 p.

EINSTEIN, Albert (1936). « Physics & reality » [original article], *Journal of the Franklin Institute*, vol. 221, issue 3, p. 349-382, republié en 2003 « Physics & reality » [version électronique], *Daedalus*, vol. 132, no 4, p. 22-25.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research » [version électronique], *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Toronto; Boston: Pitman, 276 p.

GAGNON, Yves-Chantal (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 128 p.

GLASER, Barney et Anselm L. STRAUSS (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, New York: Aldine, 271p.

HAFIS, Taïeb et Christiane DEMERS (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes: le cas d'Hydro-Québec*, Boucherville: Gaétan Morin, 310 p.

HAFIS, Taïeb et Christiane DEMERS (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal: Éditions Transcontinental, 322 p.

HAFSI, Taïeb et Bruno FABI (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal: Éditions Transcontinental, 372 p.

HAFSI, Taïeb, Francine SÉGUIN et Jean-Marie TOULOUSE (2000). *La Stratégie des organisations: une synthèse*, Deuxième Édition, Montréal: Éditions Transcontinental, 754p.

HAFSI, Taïeb et Fahim YOUSSEFZAI (2008, 04). « Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime! » [version électronique], *Revue Française De Gestion*, vol. 34, no 183, p. 111-130.

HAHN, Christopher (2008). *Doing qualitative research using your computer: A practical guide*, Thousand Oaks: Sage Publications, 224 p.

HAMBRICK, Donald C. et Phyllis A. MASON (1984). « Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, p. 193-206.

HAMEL, Gary et Coimbatore Krishnarao PRAHALAD (1995). *La conquête du futur: Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, Saint-Laurent, Québec: Éditions du Renouveau pédagogique, 325 p.

HAMEL, Gary G. et Lisia VÄLIKANGAS (September 2003). « The Quest for Resilience. » [version électronique], *Harvard Business Review*, vol. 81, no 9, p. 2-63.

HENSMANS, Manuel, Gerry JOHNSON et George YIP (2012). *Strategic Transformation: Changing while winning* [version électronique], Basingstoke: Palgrave Macmillan, 256 p.

HININGS, Christopher Robin, Royston GREENWOOD et Kieron WALSH (1988). *The dynamics of strategic change*, Oxford, UK: B. Blackwell, 223 p.

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS (2012). *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif: questions que les administrateurs devraient poser*, Toronto: Institut Canadien des Comptables Agréés, mis à jour par les Comptables professionnels agréés du Canada, Bibliothèque et Archives Canada, 58p.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. et Danny MILLER (1985). *L'entreprise névrosée*, Auckland; Montréal: McGraw-Hill, 175 p.

LAWRENCE, Paul R. et Jay William LORSCH (1967). *Organization and environment; managing differentiation and integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 279 p.

LEARNED, Edmund P.; C. Roland CHRISTENSEN; Kenneth R. ANREWS et William D. GUTH (1965). *Business Policy: Text and Cases*, Homewood: Irwin, 1068 p.

LE FLOCH Patrick et Nathalie SONNAC (2013). *Économie de la presse à l'ère numérique*, Troisième Édition, Paris: la Découverte, coll. Repères, 125 p.

LEWI, Georges (1996). *Sale temps pour les marques*, Paris: Albin Michel, 233 p.

MARCH James Gardner et Herbert Alexander SIMON (1964). *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Paris: Dunod, 244 p.

MAYER, John W. et Brian ROWAN (September, 1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony » [version électronique], *American Journal of Sociology*, vol. 83, no 2, p. 340-363.

- MERRIAM, Sharan B. (2009). *Qualitative Research, A Guide to Design and Implementation*, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 304 p.
- MEYER, Christine B. et Inger G. STENSAKER (2006). « Developing capacity for change » [version électronique], *Journal of Change Management*, vol. 6, no 2, p. 217-231.
- MILLER, Danny, Peter H. FRIESEN et Henry MINTZBERG (1984). *Organizations: a quantum view*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 320 p.
- PASCALE, Richard Tanner (1992). *Les risques de l'excellence. La stratégie des conflits constructifs*, Paris: InterEditions, 400 p.
- PATTON, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, Third Edition, Thousand Oaks: Sage Publications, 690 p.
- PFEFFER, Jeffrey (1994). « Competitive advantage through people. », *California Management Review*, vol. 36, no 2, p. 9-28.
- PFEFFER, Jeffrey et Gerald R. SALANICK (1978). *The external control of organizations. A resource dependence theory*, New York, Hagerstown, San Francisco, London: Harper & Row, 300 p.
- PORTER, Michael E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press, 396 p.
- PORTER, Michael E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris: Economica, 426 p.
- PORTER, Michael E. (1986). *L'avantage concurrentiel*, Paris: InterÉditions, 647 p.
- PORTER, Michael E. (1998) *Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, originally published 1985, New York: Free Press, 592 p.
- PORTER, Michael E. (1998). *On competition*, Boston, Mass: Harvard Business School Publishing, 485 p.
- PORTER, Michael E. et Mark R. KRAMER (January-February 2011). « Creating shared value », *Harvard business review*, vol.89, no 1/2, p. 62-77.

SÉGUIN, Francine, Taïeb HAFSI et Christiane DEMERS (2008). *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*, Montréal: Éditions Transcontinental, 325 p.

SUCHMAN, Mark C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches » [version électronique], *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3 p. 571-610.

THOMPSON, James D. (1967). *Organizations in action; social science bases of administrative theory*, New York: McGraw-Hill, 192 p.

TUSHMAN, Michael L. et Elaine ROMANELLI (1985). « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation » [version électronique], *Research in Organizational Behavior*, Cummings and Staw Editions, vol. 7, p. 171-222.

VICTOR, Christophe et Lydia BABACI-VICTOR (2017). *Révolution digitale: Transformer la menace en opportunités: 10 tendances clés, plus de 50 exemples pour éviter de se faire "ubériser"*, Paris: Eyrolles, 311 p.

WIRTZ, Berned; Oliver SCHILKES et Sebastian ULLRICH (2010). « Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet », *Long Range Planning*, vol. 43, p. 272-290

YIN, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, Thousand Oaks: Sage Publications, 219 p.

YIN, Robert K. (2016). *Qualitative research from start to finish*, Second Edition, New York: Guilford Press, 385 p.