

Portrait de la transformation numérique

AU CŒUR DU RÉSEAU DE CULTURE
SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Virginie Francoeur
Catherine Beaudry
Joliann Morissette
Andrik Terauds



©2023

Francoeur, V., Beaudry, C., Morissette, J., et Terauds, A.

Tous droits réservés

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2023

Bibliothèque nationale du Canada, 2023

Pour citer ce rapport: Francoeur, V., Beaudry, C., Morissette, J., et Terauds, A. (2023). Portrait de la transformation numérique au coeur du Réseau de Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean (Rapport technique : EPM-RT-2023-05), Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie, Polytechnique Montréal.

Polytechnique Montréal
Bibliothèque Louise-Lalonde-Lamarre
Case postale 6079, Succursale «Centre-Ville»
Montréal (Québec)
Canada H3C 3A7

Téléphone : (514) 340-4666

Télécopie : (514) 340-4026

Courrier électronique : biblio.publications@polymtl.ca

Toute reproduction de ce document à des fins d'étude personnelle ou de recherche est autorisée à la condition que la citation ci-dessus y soit mentionnée.

Tout autre usage doit faire l'objet d'une autorisation écrite des auteurs. Les demandes peuvent être adressées directement aux auteurs (consulter le bottin sur le site <http://www.polymtl.ca/>) ou par l'entremise de la Bibliothèque :

Ce rapport technique peut-être repéré par auteur et par titre dans le catalogue de la Bibliothèque : <https://polymtl.on.worldcat.org>



**DIRECTION SCIENTIFIQUE DE L'ÉTUDE, COORDINATION,
RECHERCHE ET RÉDACTION** - Virginie Francoeur

Professeure adjointe, gestion du changement
Département de mathématiques et de génie
industriel | Polytechnique Montréal



**CODIRECTION SCIENTIFIQUE DE L'ÉTUDE
ET RECHERCHE** - Catherine Beaudry

Professeure titulaire - Titulaire de la Chaire de
recherche du Canada en gestion et économie de
l'innovation, Département de mathématiques et
de génie industriel | Polytechnique Montréal



RECHERCHE ET RÉDACTION - Joliann Morissette

Candidate au doctorat, Département de mathématiques
et de génie industriel | Polytechnique Montréal



ANALYSE ET RÉDACTION - Andrik Terauds

Étudiant de baccalauréat, Département de génie
mécanique | Polytechnique Montréal



Soutien méthodologique
Carl St-Pierre, Associé de recherche,
Département de mathématiques et
de génie industriel

culture
Saguenay-Lac-Saint-Jean

Partenaires de recherche
Gabrielle Desbiens,
Directrice générale, Vanessa Tremblay
et Caroline Marcel, agentes de
développement numérique



Denis Martel - Stratège numérique

Lyne Savard - Révisseuse linguistique
Maxime Tremblay-Gauthier - Graphiste

Mitacs

Pour réaliser cette recherche, professeurs
Francoeur et Beaudry ont reçu un finance-
ment de Mitacs Accélération (2022-2024).
Ce financement a permis de rémunérer les
étudiantes et étudiants impliqué.e.s dans
ce projet de recherche.

Résumé

Portrait de la transformation numérique au cœur du Réseau de Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean

L'engouement envers l'offre culturelle présente son lot de défis. Celle-ci doit s'adapter à la précarité des artistes, la rareté de la main-d'œuvre attribuable à la pandémie de COVID-19 et le vieillissement de la population. Dans ce contexte, les transformations numériques peuvent assurer la vitalité de l'industrie culturelle. Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean estime faire face à un retard technologique de dix ans.

Pour y remédier, l'organisme a développé une plateforme numérique Réseau Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean pour centraliser l'offre culturelle régionale et faire rayonner les artistes.

Ce rapport présente d'abord un portrait du milieu culturel du Saguenay. Ensuite, les leviers et les freins à l'utilisation de la plateforme sont analysés. Enfin, des recommandations pour favoriser l'utilisation et pérenniser le Réseau sont proposées.

Pour ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé comme générique et désigne donc aussi bien les femmes que les hommes ou les personnes non binaires. Nous reconnaissons toutefois que les femmes ont trop souvent été exclues de la sphère publique et nous espérons que les règles grammaticales évolueront pour rendre compte du travail important fait par les femmes au cours des décennies passées, présentes et futures.

01 INTRODUCTION

1.1	À propos de Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean	07
1.2	Réseau Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean	09
1.3	Questions de recherche	09
1.4	Sections du rapport	11

02 RECENSION DE LA LITTÉRATURE

2.1	Changement organisationnel : contexte et définition	12
2.2	Théories en gestion du changement	13
2.3	Transformation numérique	18
2.4	Résistance au changement	19

<i>Liste des tableaux</i>	05
<i>Liste des figures</i>	05

03 MÉTHODOLOGIE

3.1	Construction du sondage	22
3.2	Distribution du sondage	23
3.3	Variables mesurées	23

04 RÉSULTATS

4.1	Portrait du milieu culturel au Saguenay	29
4.2	Dispositions individuelles	30
4.3	Dispositions organisationnelles	31
4.4	Engagement envers le changement	39
4.5	Intention d'utilisation	40

05 RECOMMANDATIONS 43

06 RÉFÉRENCES 47

07 ANNEXE – QUESTIONNAIRE 48

LISTE DES TABLEAUX

01	Facteurs de résistance au changement	20	03	Recommandations	44
02	Variables mesurées	24	04	Leviers et freins à l'intention d'adopter la plateforme numérique	46

LISTE DES FIGURES

01	Nuage de mots : qualification du milieu culturel du Saguenay par les artistes et travailleurs culturels.	08	03	Niveau d'inconfort	14
02	Parties du rapport	11	04	Caractéristiques des répondants	25
			05	Catégorie d'âge des répondants au sondage	26

06	Identité de genre des répondants au sondage	27	12	La congruence et valence	33
07	Diplôme le plus élevé obtenu par les répondants au sondage	28	13	Résultats moyens des dispositions technologiques (optimisme, innovation, insécurité et inconfort)	36
08	Rôle dans le milieu culturel des répondants au sondage	28	14	Niveaux d'inconfort et d'insécurité	38
09	Les revenus provenant du milieu culturel	29	15	Résultats moyens des niveaux d'engagement chez les répondants (engagement affectif, de continuité et normatif)	39
10	Heures passées à travailler dans le milieu culturel	29	16	Résultats moyens des mesures de l'intention d'utiliser la plateforme	41
11	Résultat moyen pour les conditions de changement	32	17	Utilisations prévues des utilisateurs de la plateforme	42

« Il y a une nécessité de se sentir connecté avec des artistes professionnels sur l'ensemble du territoire, on tente d'être plus conscient de son territoire et de toute la culture qui est offerte, de pouvoir contribuer et échanger avec les gens qui ont soif de culture ».

Artiste interviewé (2022)

À propos de Culture
Saguenay-Lac-Saint-Jean
(Culture SLSJ) 1.1

INTRODUCTION

Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ) est un organisme dont la mission est de participer au développement et au rayonnement des actrices et acteurs du milieu artistique et culturel de la région du Saguenay Lac-Saint-Jean.

Culture SLSJ joue un rôle essentiel dans la concertation entre les différents partenaires régionaux du milieu. Actif depuis 1978, l'organisme est en constante évolution depuis ses débuts. En effet, la région du Saguenay Lac-Saint-Jean est reconnue pour son milieu culturel vibrant. On y compte 18 musées, 33 salles de spectacles, 8 compagnies de théâtre et près de 2 300 travailleurs de la culture (Hébert-Lévesque, 2021).

L'importance et la pertinence d'une organisation comme Culture SLSJ n'est plus à montrer. Plus récemment, les enjeux liés à l'adaptation et à la transformation de l'offre culturelle mettent en évidence l'importance du numérique pour assurer la vivacité du milieu culturel régional. Culture SLSJ s'est donc vu confier le mandat de soutenir une vision numérique à long terme pour les acteurs culturels et sectoriels de la région. À cela s'ajoute l'importance de créer des solutions collectives et une synergie guidée par le bien commun.

Les acteurs du milieu sont fortement en accord avec cette vision. En effet, les termes les plus souvent utilisés par les acteurs du milieu que nous avons rencontrés, pour qualifier l'écosystème culturel du Saguenay Lac-Saint-Jean, reflètent une effervescence et une activité stimulante. Ces termes sont contenus dans la Figure 1.

1.1 À propos de Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean (Culture SLSJ)



Figure 1 Nuage de mots : qualification du milieu culturel du Saguenay par les artistes et travailleurs culturels.

En somme, le milieu culturel saguenéen est positivement défini par ses différents acteurs. Les termes les plus souvent cités par les répondants permettent de témoigner d'un milieu foisonnant, diversifié, collaboratif, en développement, ce qui est caractérisé par un sentiment élevé d'appartenance à la région, de l'importance d'une communauté qui s'entraide et des liens forts entre les artistes, artisans et autres membres de la communauté culturelle.

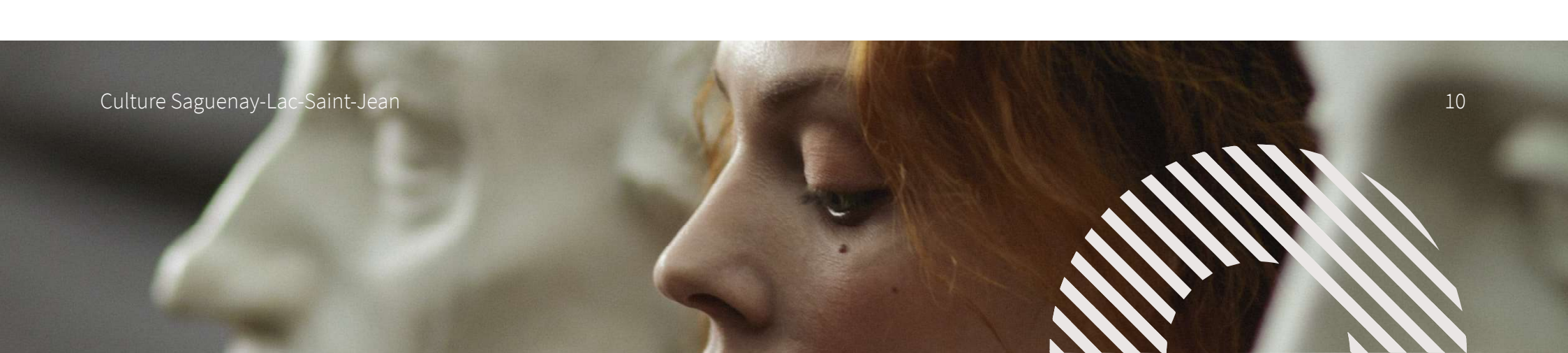
1.2 Réseau Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean

En 2022, Culture SLSJ a mis sur pied une plateforme numérique visant à faire rayonner les acteurs du milieu culturel et artistique de la région. La plateforme leur permet de se créer un profil exposant leurs expertises et les services qu'ils offrent. La plateforme compte différents types d'utilisateurs : artistes, travailleurs autonomes, travailleurs culturels, représentants d'institution et représentants d'organisme.

1.3 Questions de recherche

La recherche a pour but d'analyser les leviers et les freins à l'utilisation d'une nouvelle plateforme numérique. Le projet a pour objectif de répondre aux deux questions suivantes :



- 
- 01 L'implantation d'une plateforme numérique par Culture SLSJ pour le secteur culturel du Saguenay-Lac-Saint-Jean et ses partenaires fera-t-elle face à une résistance au changement et, si oui, à quels niveaux, dans quels contextes et pour quelles raisons?
 - 02 Quelles sont les intentions d'utilisation de la plateforme par les utilisateurs potentiels?
-

1.4 Sections du rapport

INTRODUCTION

REVUE DE LITTÉRATURE

MÉTHODOLOGIE

RÉSULTATS

RECOMMANDATIONS

CONCLUSION

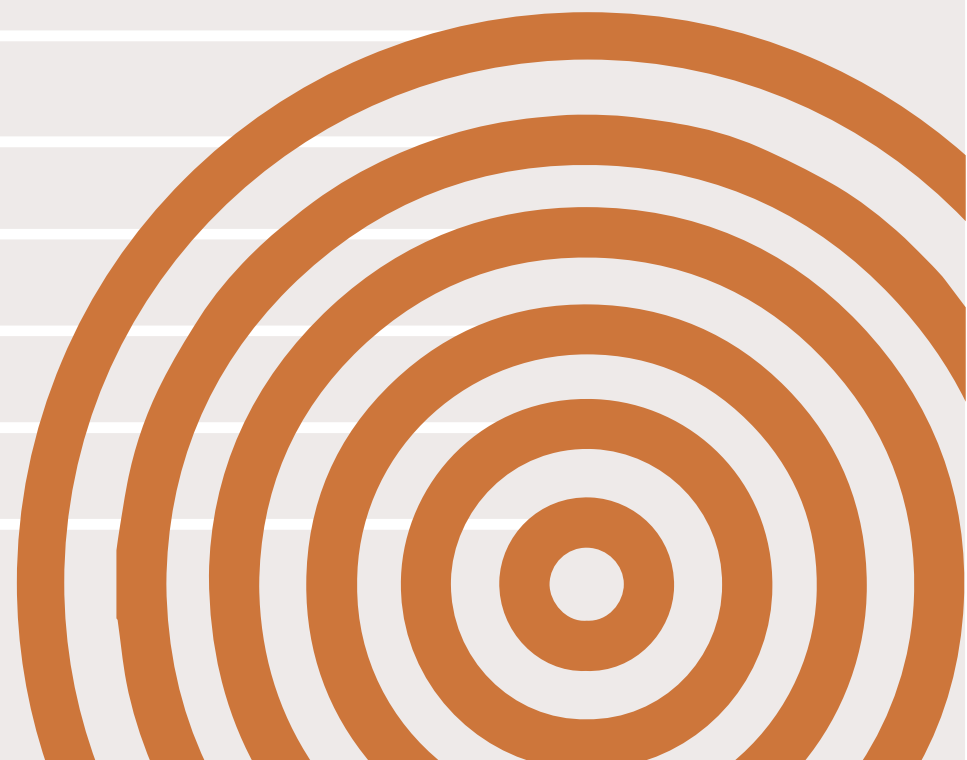


Figure 2 Parties du rapport

RECENSION DE LA LITTÉRATURE

Le changement organisationnel constitue l'une des plus importantes productions documentaires en management. Les travaux sur le sujet n'ont cessé d'augmenter depuis les dernières années en raison des grandes périodes de transformation au sein des organisations dont les répercussions sont multiples et complexes, en particulier sur l'emploi et l'organisation du travail. En date de l'écriture de ce rapport, on compte 285 616 publications en gestion du changement dans la base de données Web of Science.

Aucune définition ne fait l'unanimité, mais les chercheurs s'entendent pour dire qu'il en résulte un processus de transformation entre une situation actuelle et une situation souhaitée (Bassetti, 2002; Hafsi & Fabi, 1997).

La définition choisie dans le cadre de cette étude est celle de Colletterte et de ses collègues qui définissent ainsi le changement :

« Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec le système »

Colletterte, Delisle, & Perron,
1997, p. 20

Plusieurs études situent les taux d'échec des projets de changement entre 20 % et 80 % (Beer, 2021; Burnes & Jackson, 2011). Selon plusieurs chercheurs, le fait de ne pas prendre en compte le facteur humain représente l'une des principales causes d'échec des initiatives de changement réalisées en milieu organisationnel (Bareil, 2004; Gagnon, 2008).

2.2 Théories en gestion du changement

Plusieurs théories façonnent les différentes approches et la compréhension des changements organisationnels et technologiques. D'une part, certaines de ces théories définissent le changement comme étant un phénomène qui peut s'expliquer au niveau organisationnel, voire collectif plutôt qu'individuel (Beer, 2021; Burnes, 2019; Sarta, Durand, & Vergne, 2020). Dans ces cas-ci, les freins et les leviers passent par l'organisation dans son ensemble plutôt qu'au niveau des employés ou des

destinataires du changement. D'autre part, d'autres théories examinent le changement comme étant un phénomène individuel lié aux destinataires (Bareil, 2009; Bareil, Savoie, & Meunier, 2007; Vakola, 2014). Les résistances et les enjeux se présentent au niveau micro de l'organisation. Les deux de théories présentées ci-dessous font référence au changement au niveau individuel.

Premièrement, la théorie des modèles d'inconfort face au changement développé par Bareil et al. (2007) différencie deux types de niveaux d'inconfort au changement : certaines personnes ont des niveaux d'inconfort stables, peu importe le changement alors que d'autres ont des niveaux d'inconfort qui changent selon la situation et le changement. D'un côté, on assume que les individus ont des prédispositions à accueillir ou non un changement et donc à présenter certaines résistances. De l'autre côté, on croit que cette disposition à accepter ou non un changement dépend fortement de la situation et du changement en lui-même.

Une étude empirique réalisée par Bareil et al. (2007) sur 321 employés à travers trois types de changements (technologie, structure et relocalisation) montrent que le modèle d'inconfort des répondants à travers ces trois changements dépend en majorité (77 %) de la situation plutôt que des variables intrinsèques.

C'est donc dire que le niveau d'inconfort respectif des destinataires face au changement dépend plus du type de changement et de sa mise en œuvre que des variables personnelles des destinataires respectifs.

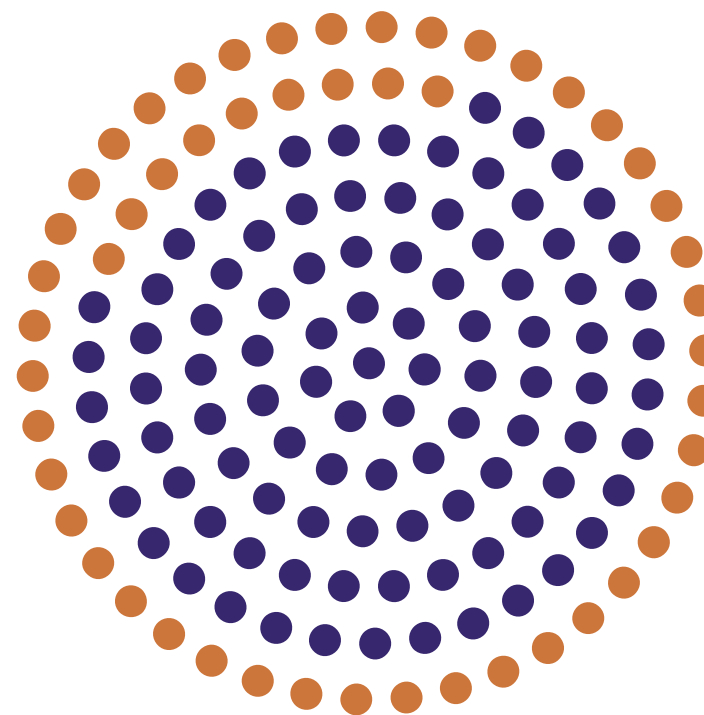


Figure 3 Niveau d'inconfort

Deuxièmement, la théorie de la préparation au changement individuelle (readiness to change), développée et testée empiriquement par Vakola (2014), cherche à montrer que l'ouverture individuelle au changement et la perception du changement influencent la relation entre la personnalité des destinataires du changement et les caractéristiques propres au contexte. Testée dans un milieu technologique, la théorie permet de comprendre que pour que les individus soient disposés à changer, les effets positifs perçus liés au changement doivent surpondérer ceux négatifs. Les résultats empiriques montrent aussi que cette disposition individuelle au changement est directement liée à une autoévaluation des compétences positives et indirectement liée à la confiance envers la gestion, la satisfaction d'emploi et le climat de communication.

Plusieurs autres éléments permettent de déterminer si une personne est disposée à accueillir un changement. Dans leur revue des études quantitatives faites dans le but de comprendre les réactions aux changements organisationnels, Oreg, Vakola, and Armenakis (2011) expliquent que plusieurs variables participent à expliquer les conséquences d'un changement et les réactions des destinataires. Leur revue

de près de 80 articles permet d'étudier trois sujets principaux : les réactions face au changement, les antécédents des réactions face au changement ainsi que les conséquences du changement.

Les antécédents qui permettent de comprendre si une personne est prête à changer sont nombreux. Tout d'abord, les caractéristiques personnelles des destinataires peuvent jouer un rôle. Les personnes plus ouvertes à l'incertitude, plus enclines à prendre des risques et qui ont une bonne estime d'elles-mêmes et de leurs compétences sont plus susceptibles de bien répondre au changement (Michel & González-Morales, 2013; Oreg et al., 2011; Vakola, 2014). De plus, les employés qui ont confiance en les gestionnaires du changement, qui sentent qu'elles ont le contrôle sur certains aspects de leur emploi et qui croient que le changement est juste sont plus sujets à répondre positivement au changement (Michel & González-Morales, 2013; Oreg et al., 2011; Vakola, 2014). Une personne qui se sent soutenue par l'organisation ou son superviseur est également plus encline à accepter un changement (Oreg et al., 2011). La motivation semble également jouer un rôle déterminant dans l'acceptation et l'intégration d'un changement. En effet, l'étude par Zatar (2020) montre que les déterminants de la motivation

humaine (la perception d'autonomie, de compétence et d'affiliation) ont tous une influence positive sur l'implantation du changement organisationnel. Dans ce modèle, la préparation au changement joue un rôle médiateur et amplifie cette relation positive entre la motivation et l'implantation du changement. Toutes ces caractéristiques participent à comprendre qui, dans une organisation, est prête à changer. Naturellement, il est possible qu'une personne ne présente pas toutes les caractéristiques nommées ci-haut et qu'elle soit tout de même prête à changer. À l'inverse, une personne peut présenter toutes les caractéristiques qui indiquent qu'elle est prête à changer et tout de même mal réagir au changement. Le contexte externe à l'individu qui perçoit le changement contribue grandement à l'adoption d'un changement. Une personne prête à changer, mais qui se trouve dans un mauvais contexte, pourrait également résister au changement.

La recension des études empiriques de Oreg et al. (2011) révèle aussi quatre types de réactions au changement : affectif, cognitif, comportemental et réactions confondues. Ces réactions peuvent prendre plusieurs formes. Dans le cas des réactions affectives, les plus étudiées sont les émotions négatives qui résultent des changements. Le stress, l'anxiété et les réactions affectives négatives

sont les variables les plus souvent incluses dans le modèle, alors que le plaisir et l'excitation ne sont nommés qu'une fois. Les réactions cognitives incluent, entre autres, l'évaluation du changement par les destinataires, la préparation au changement (readiness to change) et l'engagement envers celui-ci. Les réactions comportementales incluent les comportements en réaction au changement ou les intentions de se comporter en regard du changement. Les intentions de résister au changement, le soutien comportemental face au changement et les styles d'adaptation font notamment partie des éléments énumérés. Finalement, les réactions confondues sont quant à elles les autres conséquences du changement qui n'entrent dans aucune des catégories. L'ouverture envers le changement, les résistances au changement et les résultats de ceux-ci s'y retrouvent

Michel and González-Morales (2013) expliquent que les réactions au changement peuvent aussi être physiques. D'une part, la santé mentale des destinataires peut être lourdement affectée par un changement radical comme une restructuration importante, et les personnes concernées peuvent continuer de vivre les effets négatifs même plusieurs années après les faits. En ce qui concerne les effets des changements technologiques sur la santé, les auteurs expliquent que des douleurs physiques ou des troubles psychologiques sont significativement plus élevés qu'avant l'introduction de la technologie.

Bourque (2012), professeur de médecine, va plus loin en exposant le syndrome du survivant, un phénomène vécu par les employés qui demeurent dans l'entreprise après le départ massif de leurs collègues à la suite de restructuration ou changement important. Selon ce dernier, les employés peuvent éprouver de fortes émotions négatives (angoisse, fatigue, stress). Préoccupés par leur nouvel environnement de travail, ils hésitent à s'engager dans de nouveaux projets et sont moins créatifs.

Ce phénomène est expliqué dans un jugement en droit du travail de la Cour suprême du Canada ("Wallace v. United Grain Growers Ltd.," 1997). Selon ce jugement, le travail est

« l'un des aspects les plus fondamentaux de la vie d'une personne, un moyen de subvenir à ses besoins financiers et, ce qui est tout aussi important, de jouer un rôle utile dans la société. L'emploi est une composante essentielle du sens de l'entité d'une personne, de sa valorisation et de son bien-être sur le plan émotionnel.

Ainsi, pour la plupart des gens, le travail est l'une des caractéristiques déterminantes de leur vie. Par conséquent, tout changement survenant dans la situation professionnelle d'une personne aura sûrement de graves répercussions. »

Enfin, la revue des études par Oreg et al. (2011) révèle que peu de recherches mettent en lien les antécédents d'un changement, les réactions ainsi que les types de changement.

2.3 Transformation numérique

Une transformation numérique est un changement apporté aux processus d'une organisation par l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux procédés ou de diverses modifications prenant la place de ce qui était jusque-là utilisé (Gagnon & Préfontaine, 2007). Cette transformation nécessite une adaptation de la culture organisationnelle aux nouvelles réalités numériques puisqu'elle entraîne parfois un changement de vision

et de valeurs qui influencent les relations interpersonnelles. Tel que défini par l'OCDE (2018), la plateforme numérique développée par Culture SLSJ constitue une innovation de procédé. Ce type d'innovation peut entraîner des perturbations importantes dans le milieu dans lequel il est implanté. Dans le but de maximiser les chances de réussite du projet, il est important d'anticiper les résistances au changement.

2.4 Résistance au changement

La résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette, Lauzier, & Schneider, 2021, p.171). Elle peut être envisagée de deux façons : un obstacle à la réussite du changement ou une forme de rétroaction dont l'agent de changement peut tirer parti pour faciliter l'atteinte des objectifs du changement (Bareil, 2009).

Une anticipation des potentielles résistances représente un défi important. En effet, puisque les résistances relèvent du domaine des perceptions et sont en conséquence subjectives elles sont complexes à prévoir (Collerette et al., 2021). Étant donné la multiplicité des parcours individuels et des différents types de personnalités, les résistances varient grandement d'une personne à l'autre et d'un changement à l'autre (Bareil, 2009).

Comme discuté ci-dessus, différentes variables individuelles peuvent influencer le changement, comme l'intention d'adhérer au changement et l'engagement envers celui-ci.

Les facteurs de résistances sont à la fois individuels, organisationnels et technologiques et nécessitent une cartographie de l'ensemble des destinataires et de leurs préoccupations pour être en mesure de gérer ces résistances. Selon Collerette et al. (2021), il est possible d'identifier sept facteurs qui contribuent à l'apparition de résistances au changement. Ces facteurs de résistance et leur définition sont présentés dans le Tableau 1.



Facteurs de résistance	Raisons qui suscitent leur apparition
Modalités de mise en œuvre	Liées à la façon de promouvoir le changement, aux ressources fournies, à la banalisation du changement si le promoteur n'a pas la légitimité, etc.
Perceptions des besoins et des réactions de la clientèle	Surviennent lorsque les destinataires perçoivent que la solution ne correspond pas aux attentes ou aux besoins de la clientèle.
Idéologiques	Suscitées par une inadéquation entre les valeurs et croyances mises de l'avant par le projet de changement et le destinataire.
Psychosociaux	Liées à la crainte ou l'avènement que les normes sociales, le statut des destinataires ou l'ordre établi dans l'organisation soit modifié.
De pertinence	Surviennent lorsque les destinataires ne perçoivent pas que le changement est utile ou que la situation changée est problématique.
Personnels	Prendent leur source dans la difficulté qu'ont les personnes à modifier leurs habitudes et à changer une situation à laquelle ces personnes s'identifient fortement.
Cognitifs	Surviennent lorsque le destinataire n'a pas les capacités cognitives de s'adapter au changement.

Il n'est pas évident de prévoir judicieusement la nature et l'intensité des résistances. Néanmoins Collerette et al. (2021) ont développé un outil pour estimer les résistances susceptibles d'apparaître. Cet indice de résistance au changement est évalué à travers le niveau d'accord des destinataires vis-à-vis 22 énoncés qui réfèrent tous à des facteurs qui peuvent influencer l'apparition de résistances face à différents changements. En contexte de changement technologique, d'autres facteurs peuvent influencer la résistance au changement, comme le degré d'adaptation aux technologies qui vise à comprendre la propension des personnes à adopter et à utiliser les nouvelles technologies (Parasuraman & Colby, 2014). L'index de préparation technologique (TRI 2.0), développé par Parasuraman and Colby (2014), a été utilisé par des milliers de chercheurs. Il comprend quatre dimensions : l'optimisme, la capacité d'innovation, le niveau d'inconfort ainsi que l'insécurité face aux technologies (Mukerjee, Deshmukh, & Prasad, 2018; Rahman, Taghizadeh, Ramayah, & Alam, 2017).

Tableau 01 Facteurs de résistance au changement

En somme, les résistances au changement ont un effet important sur le succès d'un projet de changement et il est primordial de ne pas les sous-estimer. D'une part, ces résistances prennent la forme de plusieurs facteurs plus ou moins complexes à dresser. D'autre part, il est possible de prévoir en partie l'apparition de ces résistances en faisant preuve de proactivité avant même que la phase de transition du changement soit amorcée.

03

MÉTHODOLOGIE

Ce projet s'inspire de la recherche-action. Selon Kurt Lewin (1952), la recherche-action vise la compréhension de la réalité, qui passe nécessairement par sa transformation (Adam-Ledunois, Canet, & Damart, 2019). Dans ce type de recherche, il y a une coconstruction des connaissances avec le milieu, cette démarche est interactive et donne l'occasion à l'équipe de recherche d'établir un dialogue unique avec le terrain et de créer un climat de confiance (Adam-Ledunois et al., 2019; Roy & Prévost, 2022). Ces démarches, principalement utilisées en gestion du changement, sont idéales dans le cadre de cette étude.

Pour répondre aux objectifs de recherche, différentes méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives ont été utilisées (c.-à-d. sondage, entretien individuel, entretien de groupe, discussion informelle et observation in situ). Ce rapport se concentre uniquement sur l'analyse du sondage, toutefois des verbatims issus des entretiens permettront d'expliquer certains résultats. Le sondage a pour but d'analyser les leviers et les freins à l'utilisation de la plateforme numérique pour comprendre son application par les utilisateurs potentiels.

3.1 Construction du sondage

Un des défis consistait à construire un sondage pour un projet de gestion du changement (implantation d'une plateforme numérique) qui n'avait pas encore eu lieu. En effet, ces analyses ont généralement lieu a posteriori. Afin de bâtir le sondage, l'équipe de recherche s'est basée sur les données qualitatives collectées à travers un entretien de groupe (3 participantes), huit entretiens individuels en février 2022, 18 entretiens informels et cinq jours d'observation en juillet 2022, ainsi que sur une revue de la littérature scientifique pour recenser les variables pertinentes. Pour assurer le succès de la collecte de données, les membres de la direction de Culture SLSJ ont endossé le sondage après avoir proposé quelques modifications dans le but de s'assurer que les acteurs du milieu culturel comprennent bien les énoncés.

³ Le sondage a été construit et validé par deux professeures et un étudiant, les discussions informelles et les séances d'observation dans 4 villes (Chicoutimi, Alma, La Baie et Val-Jalbert) au sein d'ateliers d'artistes et d'organismes culturels ont été réalisées par une professeure et une étudiante, les entretiens individuels ont été menés par l'Institut de la gouvernance numérique et une étudiante, les entretiens de groupe ont été réalisés par une professeure et une étudiante.

⁴ Cette étude s'inscrit dans un projet de recherche-action plus large. Dans ce rapport, il a été décidé de se concentrer principalement sur les résultats d'un sondage auquel 70 personnes ont répondu, bien que des verbatims issus de huit entretiens permettent d'expliquer les résultats quantitatifs. Un article scientifique étant en cours de rédaction, celui-ci aura pour objectif d'analyser l'ensemble des méthodes de collecte de données.

3.2 Distribution du sondage

Le sondage a été administré de juillet 2022 à octobre 2022 à la suite de l'approbation par le Comité éthique de Polytechnique Montréal. Les participants ont été invités à participer à l'étude par différents canaux de communications (courriel, infolettres, réseaux sociaux). Le sondage devait être rempli en ligne sur la plateforme LimeSurvey avec un temps de réponse estimé à 20 minutes. La lettre de présentation qui accompagnait le sondage assurait la confidentialité des résultats, et ce, dans le but de protéger des renseignements personnels en appliquant des méthodes soigneusement contrôlées pour la collecte des données (soit de protéger les données sur un serveur sécurisé). Avant d'être distribué, le sondage a été testé auprès de 15 experts dans le domaine pour assurer la cohérence et la compréhension des questions. Un sondage est toujours volontaire, ainsi les répondants avaient le choix d'y mettre fin à tout moment.

Une compensation financière sous forme de carte-cadeau a été proposée pour augmenter le nombre de répondants.

Toutes les personnes ayant répondu au sondage étaient éligibles au tirage. Au total dix prix de 200 \$ ont été tirés pour un total de 2 000 \$. En date du 1er décembre 2022, tous les gagnants avaient été contactés. Ils avaient le choix parmi différents produits ou services offerts par le milieu culturel (ex. : livres, billets de spectacle ou de musée, etc.). Le tirage a été géré sur une base de données séparée. Il n'existe pas de moyen pour faire correspondre les informations pour le tirage aux réponses du sondage. Un total de 70 personnes a répondu au sondage.

3.3 Variables mesurées

Le sondage était adressé à différents groupes de la population. Pour les artistes et les travailleurs autonomes, il comprenait 90 questions alors que celui pour les employés du milieu culturel comprenait 97 questions. La majorité des questions étaient similaires pour les deux groupes, la seule distinction concernait des caractéristiques de l'emploi dont certaines étaient destinées uniquement à des employés du milieu culturel (ex. : statut hiérarchique) non applicable à des travailleurs autonomes. Les variables pour lesquelles tous les répondants ont répondu sont présentées ci-dessous.

01 Intention d'utiliser la plateforme.

L'intention d'utiliser la plateforme est mesurée par l'utilisation future (ex. : fréquence prévue d'utilisation) ainsi que le type d'utilisation prévu (ex. : réseautage, mise en valeur de son travail).

02 Engagement envers le changement .

L'engagement envers le changement a été mesuré puisqu'il devrait prédire l'intention d'utilisation (Herscovitch & Meyer, 2002). Trois types de dispositions ont été mesurées : individuelles, organisationnelles et technologiques.

03 Dispositions individuelle

Les dispositions individuelles mesurent l'ouverture à l'expérience (Donnellan, Oswald, Baird, & Lucas, 2006) et la motivation intrinsèque (Tierney, Farmer, & Graen, 1999).

04 Dispositions organisationnelles

Les dispositions organisationnelles mesurent les conditions de changement (Collerette, Lauzier, & Schneider, 2021), l'inventaire des dispositions (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007) et la résistance au changement (Collerette et al., 2021).

05 Dispositions technologiques

Les dispositions technologiques comprennent le degré d'adaptation aux technologies (Parasuraman & Colby, 2014).

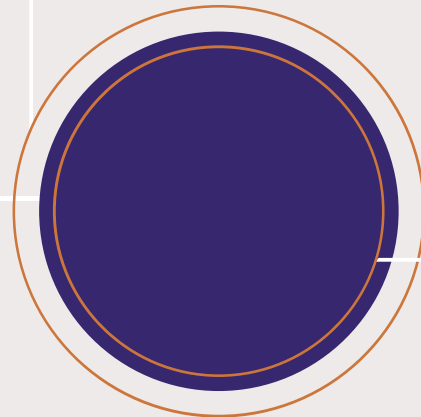
Les échelles de mesure utilisées sont présentées à l'Annexe A. Au sein du sondage, le profil sociodémographique est caractérisé par l'âge, le genre, le niveau de scolarité, les catégories de revenus, etc. La section suivante présente les résultats qui découlent d'une analyse descriptive réalisée avec le logiciel Excel et SPSS.

04 RÉSULTATS

Le sondage a permis de recueillir des informations sociodémographiques au niveau de la composition du milieu culturel saguenéen et de quantifier la perception des répondants par rapport à l'implantation de la future plateforme numérique. Il est à noter qu'au moment où les participants ont répondu au sondage la plateforme n'avait pas encore été lancée.

CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

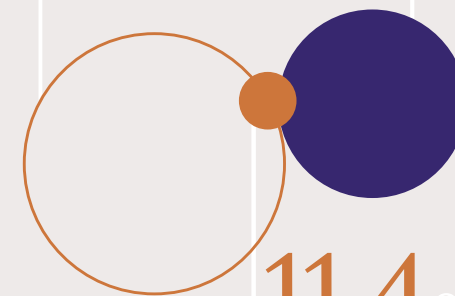
71%
Majoritairement
des femmes



81%
Détiennent principalement
un diplôme de niveau
universitaire

65%
Majoritairement
entre 25 et 45 ans

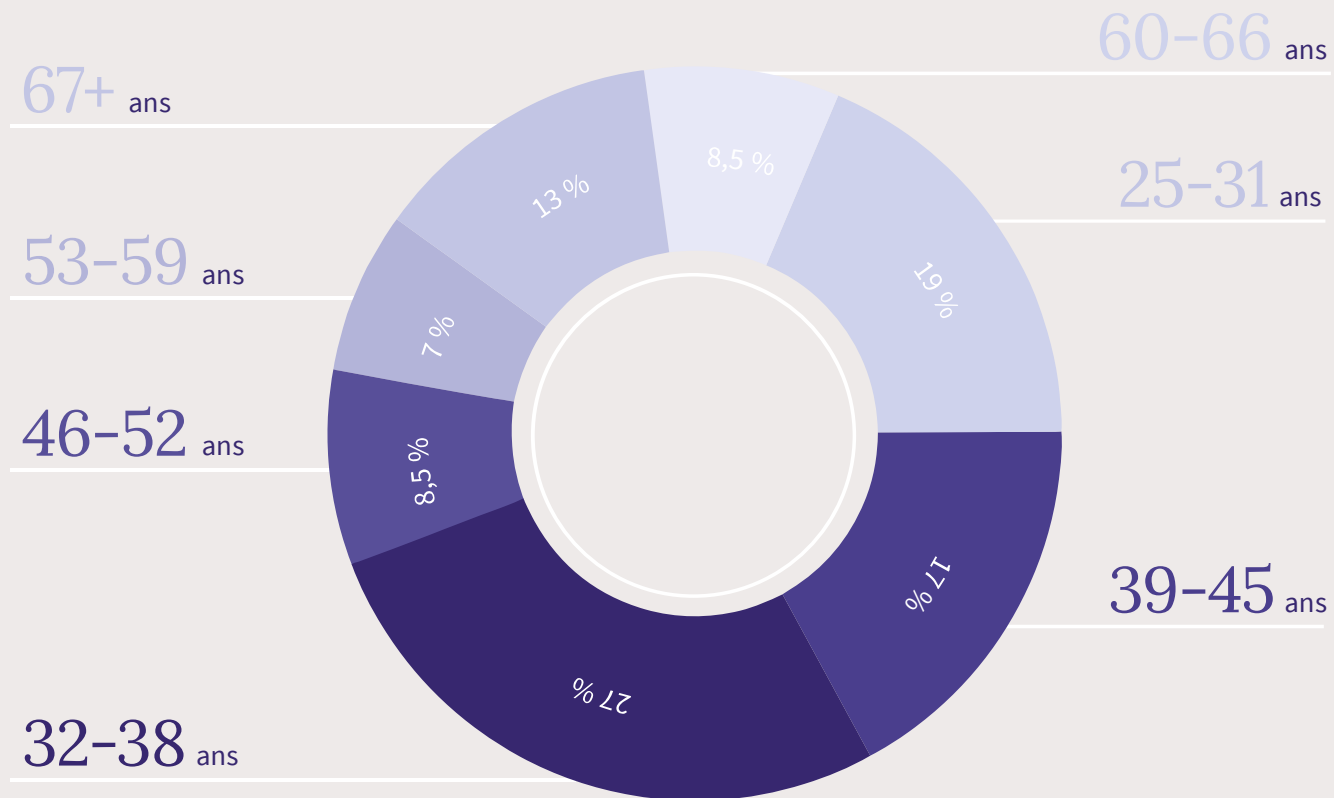
51.4%
Artistes
et travailleurs
autonomes



37.2%
Représentants
d'organismes culturels
ou d'institution

11.4%
Travailleurs
culturels

CATÉGORIE D'ÂGE DANS LE MILIEU CULTUREL



4.1 Portrait du milieu culturel au Saguenay

Les graphiques présentés dans les Figures 3 à 6 illustrent la répartition des répondants selon leur catégorie d'âge, leur identité de genre, leur niveau d'éducation, leur rôle, leur revenus et le nombre d'heures travaillé.

Selon ces informations, la composition des répondants possède les caractéristiques suivantes :

Figure 5 Catégorie d'âge des répondants au sondage

IDENTITÉ DE GENRE DANS LE MILIEU CULTUREL

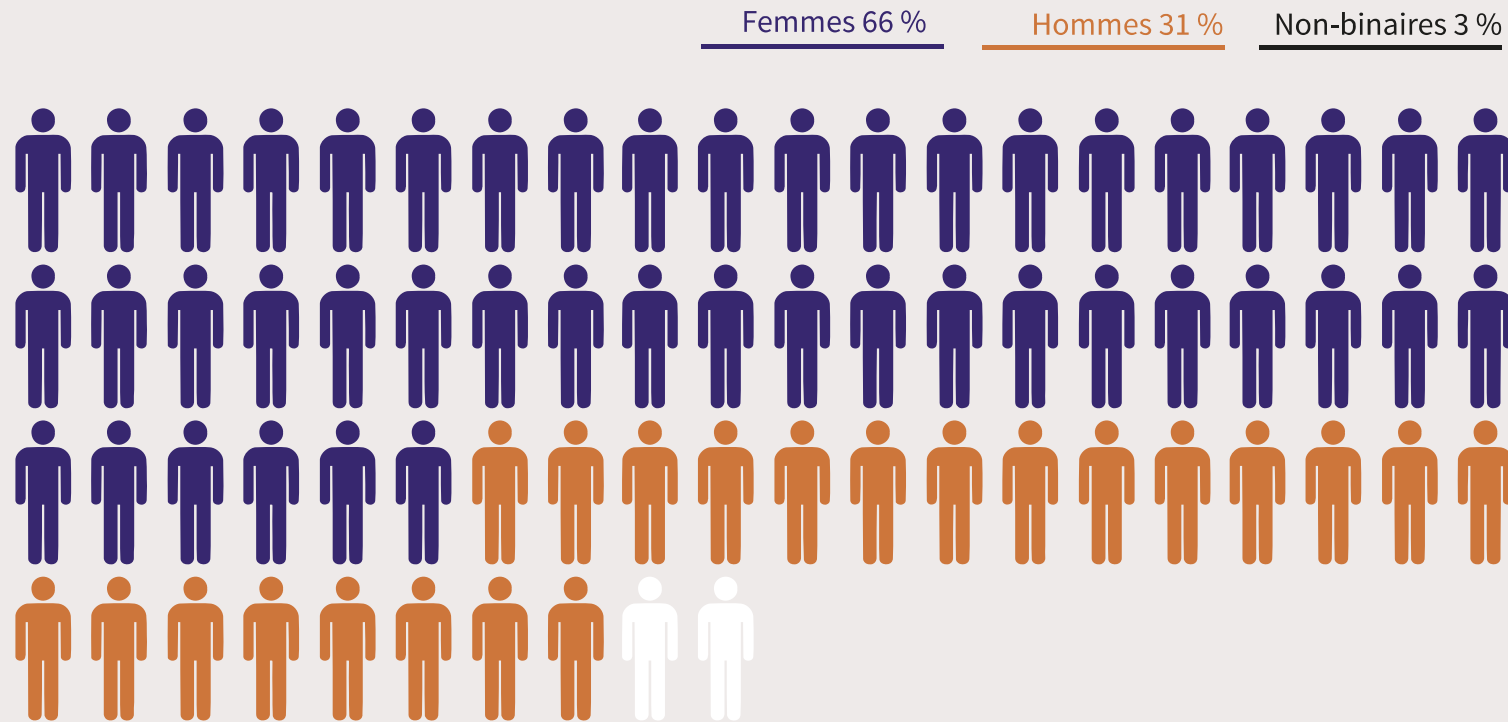


Figure 6 Identité de genre des répondants au sondage

DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ OBTENU DANS LE MILIEU CULTUREL



44 % Baccalauréat
23 % Maîtrise
21 % Secondaire et collégial
8.5 % Certificat universitaire
3.5 % Doctorat

RÔLE DANS LE MILIEU CULTUREL



51,4 % artiste, travailleurs autonomes
11,4 % travailleurs culturels
6 % représentant institutionnel
31,2 % représentant d'un organisme



Figure 7
Figure 8

Diplôme le plus élevé obtenu par les répondants au sondage
Rôle dans le milieu culturel des répondants au sondage

LES REVENUS PROVENANT DU MILIEU CULTUREL



Quant aux heures passées à travailler dans le milieu culturel, 14 % des répondants travaillent moins de 10 heures par semaine, 19 % travaillent entre 11 et 20 heures, 14 % entre 20 et 30 heures, 33 % entre 30 et 40 heures et 20 % des répondants travaillent plus de 40 heures.



Finalement, 29 % des répondants commencent une carrière dans le milieu culturel, c'est-à-dire qu'ils ont travaillé moins de trois ans dans le domaine alors que 30 % des répondants pratiquent leur métier depuis plus de 16 ans.

4.2 Dispositions individuelles

Dans le cadre du sondage, deux dispositions individuelles ont été mesurées : l'ouverture à l'expérience et la motivation intrinsèque. L'ouverture à l'expérience fait partie d'un des cinq traits de personnalité issue des « cinq grands » (Big 5). Lorsqu'une personne présente ce trait de personnalité, elle montre un esprit ouvert et curieux, alors qu'une personne fermée à l'expérience présente plutôt un manque de tolérance ou un état de fermeture (Goldberg, 1999). L'ouverture à l'expérience a été mesurée à

travers quatre questions, des énoncés comme « J'ai une imagination débordante » ont, entre autres, été utilisés (voir l'échelle de Donnellan et al., 2006). L'ouverture est élevée parmi les répondants au sondage avec une moyenne de **86%**. Elle indique que les répondants sont fortement ouverts et débordent d'imagination, ce qui les prédispose à adhérer à la plateforme.

La motivation intrinsèque se réfère quant à elle à la performance d'une personne dans une activité, qui peut être expliquée parce que celle-ci trouve cette activité intéressante et en retire de la satisfaction (Amabile, 1983). Autrement dit, une personne qui s'intéresse à une tâche et s'y engage pour le plaisir est motivée de manière intrinsèque (Utman, 1997). La motivation a été mesurée par trois questions, l'une d'elles suit en guise d'exemple : « J'aime trouver des solutions à des problèmes complexes » (voir échelle de Tierney et al., 1999). Pour tous les répondants, cette motivation intrinsèque est positive avec un niveau élevé de

84%

En résumé, ces dispositions individuelles sont des éléments positifs qui témoignent d'une forte ouverture et d'une motivation élevée qui pourraient inciter les répondants à s'engager dans de nouveaux projets de changement, comme celui de la nouvelle plateforme numérique.

4.3 Dispositions organisationnelles

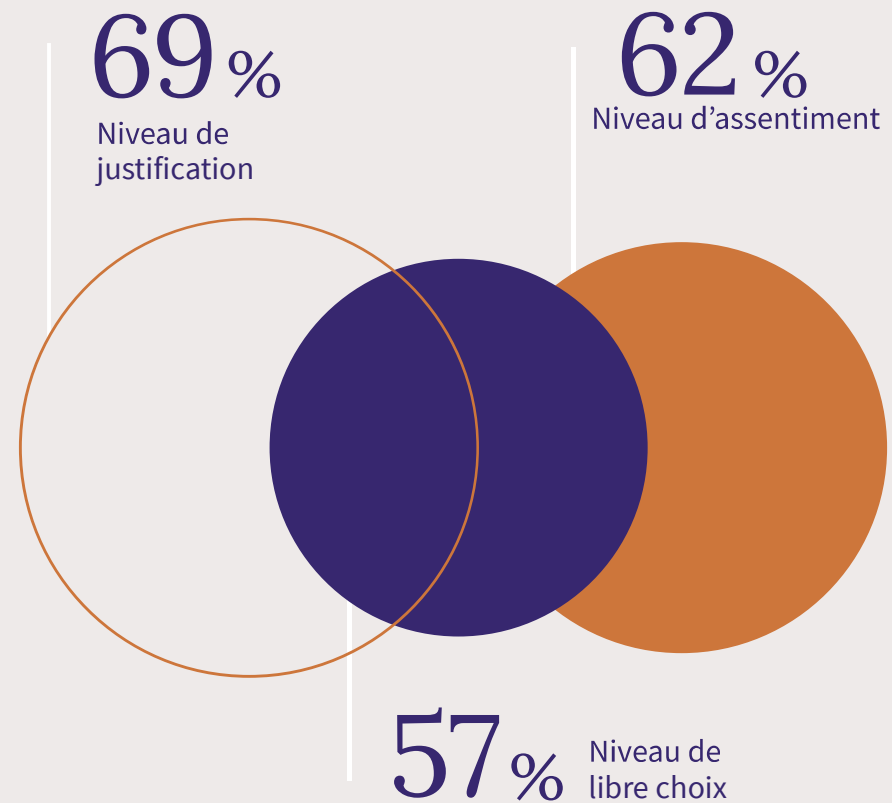
Les dispositions organisationnelles ont été mesurées par trois aspects : les conditions de changement, l'inventaire des dispositions et la résistance au changement. Ces dispositions permettent de brosser un portrait de la réceptivité des répondants à adhérer au changement et de l'intensité des résistances en fonction des conditions mises en place par Culture SLSJ.

Selon Collerette & Lauzier (2021), les conditions de changement évaluent la réceptivité des destinataires par rapport à un changement. Selon Gagné, Koestner et Zuckerman (2000), la réceptivité des destinataires repose sur trois dimensions : la justification (possibilité d'obtenir des informations nécessaires pour comprendre le changement), l'assentiment (possibilité de faire valoir son point de vue par rapport au changement proposé) et le libre choix (possibilité de s'engager volontairement dans le changement proposé). Les conditions de changement ont été mesurées par neuf questions qui se trouvent à l'annexe.

Voici un exemple de cette catégorie de question : « À votre avis, dans quelle mesure comprenez-vous la manière dont la plateforme sera intégrée ? » (voir Annexe A pour consulter l'échelle de Collerette et al. 2021 adaptée à notre contexte).

La figure 11 présente les résultats des conditions de changement. Ces résultats indiquent qu'il y a une réceptivité modérée de la part des destinataires. En effet, lors d'un entretien avec un directeur adjoint du milieu municipal, celui-ci a réagi ainsi : « C'est un gros défi de trouver la valeur ajoutée d'un tel projet ». Cette réceptivité modérée indique que des efforts de Culture SLSJ doivent être déployés pour soutenir une masse critique de personnes, les incitant à s'inscrire sur la plateforme.

Pour plusieurs répondants, la valeur ajoutée réside dans la découvrabilité des artistes de la région, mais les données doivent être fiables et mise à jour régulièrement pour assurer le succès de ce nouvel outil technologique.



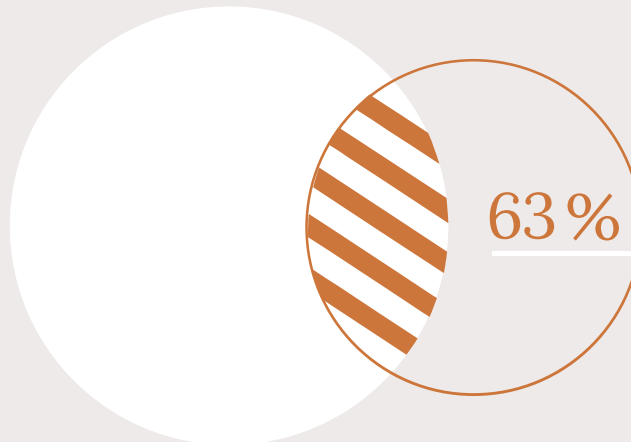
La figure 11 Résultat moyen pour les conditions de changement

L'inventaire des dispositions consiste à mesurer cinq croyances clés qui influencent fortement la réceptivité des destinataires : écart perçu entre la situation actuelle et celle désirée, congruence, soutien perçu, efficacité personnelle et valence (Armenakis et al., 2007; Collerette et al., 2021). Dans le cadre de cette étude, seulement deux croyances ont été mesurées (congruence et valence), les autres n'étant pas appropriées au contexte.

La congruence

La congruence mesure le degré d'adéquation perçu entre la solution proposée et les problèmes à combler. Autrement dit, plus les personnes croient que la solution proposée est adéquate pour répondre aux défis présents dans le milieu, plus elle devrait être ouverte au changement (Collerette et al., 2021).

82%



63%

La valence

La valence mesure l'importance qu'accordent les destinataires au changement proposé. Autrement dit, plus les personnes croient que le changement peut leur apporter des bénéfices plus le changement est susceptible d'apporter de la valeur à leurs yeux (Collerette et al., 2021). L'inventaire des dispositions a été mesuré par neuf questions, en voici un exemple : « Avec l'intégration de la plateforme, j'éprouverai un plus grand sentiment d'épanouissement personnel » (voir l'échelle de Armenakis et al., 2007 que nous avons adaptée au contexte).

La résistance au changement est un phénomène naturel, difficile à estimer lorsque le changement n'est pas encore implanté. Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent intervenir dans l'apparition de résistances, comme la confiance en les membres, la crédibilité et la légitimité des personnes qui mettent en place le changement. En ciblant ces facteurs, un indice de résistance au changement peut être estimé. L'indice de résistance a été mesuré par 15 questions, comme le montre un des exemples suivants : « Je perçois clairement des problèmes importants dans le fonctionnement actuel, c'est-à-dire sans l'implantation de cette plateforme » (voir l'échelle de Collerette et al., 2021).

Les résultats suggèrent un indice de **résistance de 27 %**, ce qui indique une probabilité de résistance modérée. À ce stade-ci du projet, c'est un résultat prometteur quant à la réussite de l'implantation de la plateforme. Cet indice signifie qu'il y a plus de forces de changement qui poussent les répondants au changement que de freins à la mise en place de la plateforme.

Dans la majorité des cas, les répondants estiment que Culture SLSJ a la crédibilité et la légitimité pour mener ce projet, comme cet artiste qui en témoigne :

« Pour moi, c'est difficile de voir un autre organisme que Culture SLSJ porter un tel projet. L'organisme a déjà tissé des liens aux plans politique, administratif, collaboratif, artistique et culturel depuis quelques années sur l'ensemble du territoire, pour moi, ces contacts-là sont nécessaires pour faire vivre le projet. Ce serait étrange et même dommage qu'il soit porté par quelqu'un d'autre ou un organisme privé. [Culture] SLSJ a une grande connaissance de notre milieu »

Une directrice du milieu artistique émet toutefois des réserves :

« Je me demande au niveau des effectifs s'il y a assez de gens à Culture SLSJ pour porter un aussi gros mandat, avec toutes leurs autres activités. C'est légitime que Culture SLSJ porte un tel projet, mais j'ai des réticences quant à leur capacité de le porter »

Malgré certaines réserves, les données permettent de constater que les répondants ont majoritairement une forte confiance en Culture SLSJ.

La possible résistance se situe davantage au niveau des données, de leur mise à jour et de leur confidentialité. Plusieurs artistes le mentionnent : « Si les données ne sont pas à jour, je n'utiliserai pas la plateforme »; « Le défi est de mettre les données à jour, nous n'avons pas réussi à le faire dans le passé ». Des préoccupations quant à la confidentialité des données ont été soulevées par une autre artiste : « Pour moi, c'est quelque chose qui m'inquiète beaucoup, on a accès à quoi ? Quand ? Est-ce que cette plateforme est assez sécurisée ? Quelle utilisation les autres organismes feront de mon matériel, que peuvent-ils en faire ? C'est ce qui m'interpelle : la sécurité de nos données. » Ces préoccupations technologiques seront discutées ci-dessous.



Les dispositions technologiques sont des indicateurs du niveau auquel les utilisateurs ont les outils et les connaissances technologiques nécessaires pour adhérer à un changement technologique (Parasuraman & Colby, 2014). Les dispositions technologiques qui mesurent le degré de préparation face à l'utilisation d'une nouvelle technologie comprennent quatre dimensions dont deux font référence à un aspect positif (optimiste et innovation) et deux à un aspect plus négatif face à la technologie (insécurité et inconfort) (Parasuraman & Colby, 2014). Pour ce faire, 16 questions ont été utilisées (4 questions par disposition technologique), en voici un exemple : « La technologie donne aux gens un plus grand contrôle sur leur vie quotidienne (optimiste) » (voir l'échelle Technology Readiness de Parasuraman & Colby, 2014). Les résultats sont présentés dans la Figure 13.

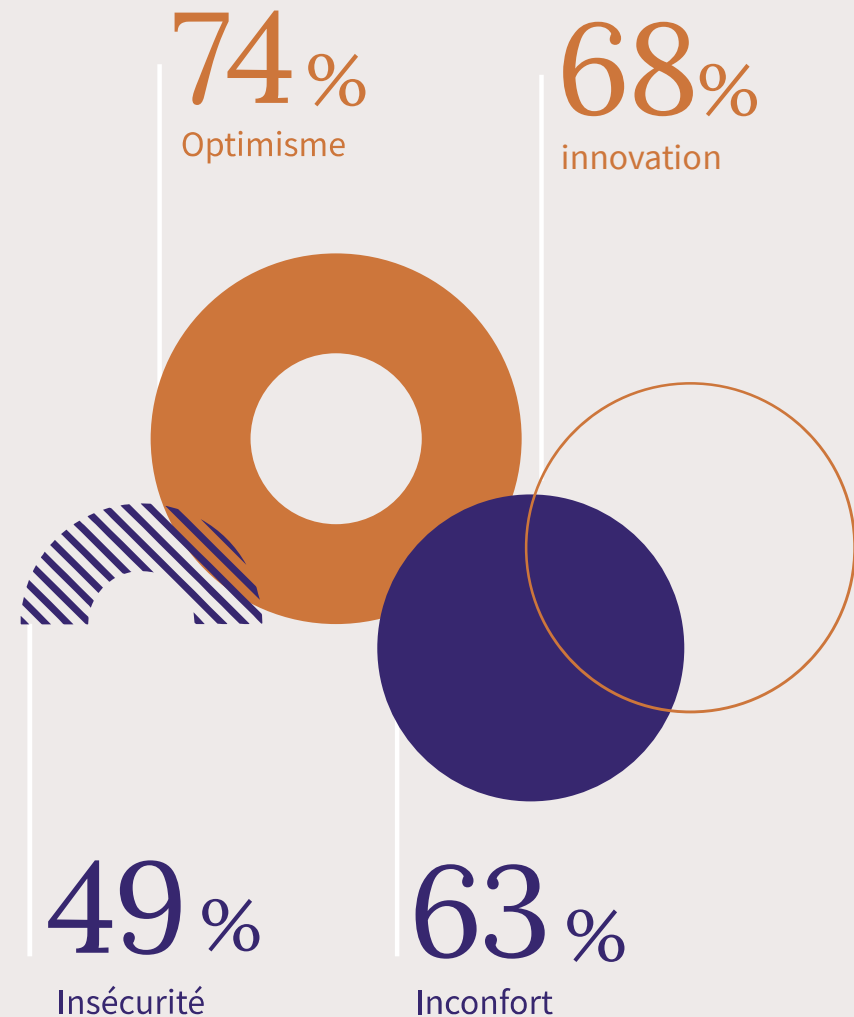


Figure 13

Résultats moyens des dispositions technologiques (optimisme, innovation, insécurité et inconfort)

Concernant les dimensions positives, les répondants de la communauté culturelle saguenéenne présentent un niveau d'optimisme plus que modéré de 74 % et un niveau d'innovation de 68 %. Cela démontre que les utilisateurs potentiels de la plateforme voient d'un bon œil les technologies. Plusieurs mentionnent l'isolement de la COVID-19 et la possibilité de renouer des liens avec cette plateforme, comme cet artiste :

« On sent qu'on travaille parfois en vase clos, on se sent plus à l'écart, mais on ne manque pas d'envie de rentrer en contact avec les autres, le numérique pourrait nous aider à faire les premiers pas, les premiers contacts... »

Concernant les dimensions plus négatives, les utilisateurs potentiels ressentent une insécurité par rapport à la technologie à un niveau de 49 % alors qu'ils ressentent un niveau plus élevé d'inconfort (63 %). Ces résultats indiquent

que les utilisateurs ne maîtrisent pas certains aspects des technologies numériques et qu'ils ressentent que celles-ci n'ont pas seulement des conséquences positives. Une artiste interrogée spécifie :

« Je pense que Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean a un énorme défi. L'utilisation de l'outil numérique passe d'abord par la connaissance. Je sais que beaucoup de gens dans notre milieu ont peur de l'outil numérique ; dès qu'on veut développer un outil numérique, les gens répondent qu'ils ne comprennent pas, qu'ils ne savent pas comment ça fonctionne, que ça va être long, puis, il y a un manque de temps. »



Plusieurs artistes pensent qu'il ne faut laisser personne de côté et prendre le temps de les former et de les accompagner dans ce virage numérique :



« Ça prend un humain qui rencontre un autre humain pour aider les gens qui sont moins axés sur le numérique, c'est long, mais je pense que c'est là où ça fonctionne le mieux; si on demande aux gens de faire ça seuls chez eux, ça sera plus difficile. »

En résumé, certaines catégories de répondants ont des niveaux plus élevés d'inconfort et d'insécurité, ou des niveaux plus faibles d'optimisme ou d'innovation. Les catégories qui reviennent le plus souvent dans les quatre dimensions des dispositions technologiques en analyses croisées sont les deux suivantes :

Hommes : proportion plus grande ou égale à la moyenne de la population sondée (30 %) dans les catégories de 25 à 31 ans et 60 ans et plus.

60 ans et plus: proportion plus grande ou égale à la moyenne de la population sondée (21 %) dans les catégories d'hommes travaillant à temps partiel.



Ces catégories (les hommes de 60 ans et plus, travaillant à temps partiel) peuvent être ciblées comme des personnes de la communauté culturelle saguenéenne qui seraient davantage portées à être réfractaires à l'implantation de la plateforme numérique.

4.4 Engagement envers le changement

Il est nécessaire de connaître les bases qui amènent les répondants à vouloir s'engager ou non dans la nouvelle plateforme. Selon Herscovitch & Meyer (2002), l'engagement se définit comme « un état d'esprit qui lie l'individu à un plan d'action jugé nécessaire à l'implantation réussie d'une initiative de changement » (p.475).

Les travaux de Herscovitch et Meyer (2002) distinguent trois formes d'engagement : l'engagement affectif (désir affectif de soutenir le changement), l'engagement de continuité (conséquences de ne pas adhérer au changement) et l'engagement normatif (obligation morale d'adhérer au changement). L'engagement envers le changement a été mesuré par 18 questions (6 questions par type d'engagement); voici un exemple pour l'engagement affectif : « L'intégration de la plateforme constitue une bonne stratégie pour le secteur culturel du SLSJ. » (voir l'échelle de Meyer, 2016). Les résultats sont présentés dans la Figure 15.

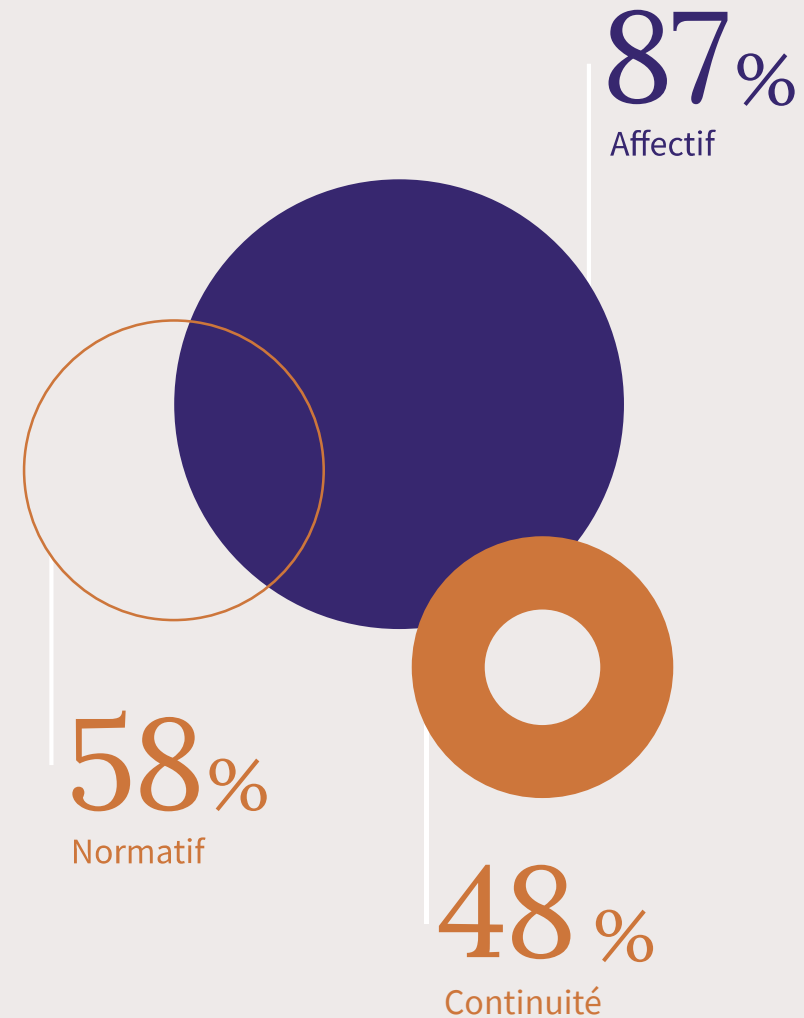


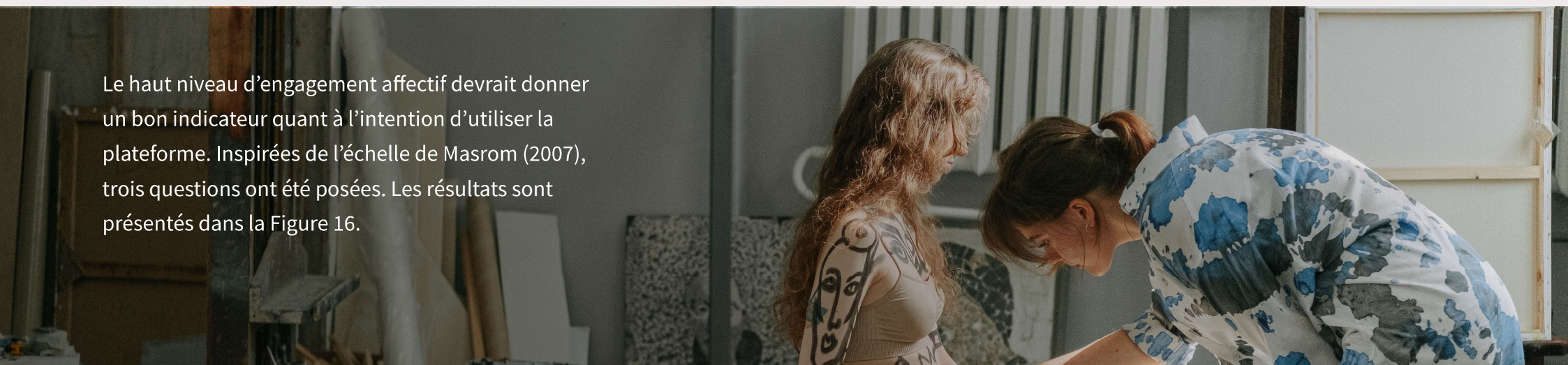
Figure 15 Résultats moyens des niveaux d'engagement chez les répondants (engagement affectif, de continuité et normatif)

Les résultats proposent un portrait favorable d'engagement avec un taux d'engagement affectif de 87 %, un résultat qui peut être expliqué par des dispositions individuelles assez fortes dans l'ensemble (ex. : motivation et ouverture). L'engagement affectif démontre la volonté individuelle de soutenir émotionnellement le changement. Les personnes croient que le changement est important et valable, car il correspond à leur valeur. L'engagement normatif (58 %) est guidé par une obligation morale et, selon le contexte, peut être perçu autant de manière positive que négative. Les personnes s'y engagent par sens du devoir. Le résultat moins élevé de l'engagement de continuité (48 %) signifie que les

répondants ne se sentent pas contraints par des conséquences (soit une obligation morale d'adhérer à la plateforme). Selon Collerette et al., (2021), le total des trois formes d'engagement donne un portrait d'ambivalence face à l'engagement envers le projet de changement. Cette ambivalence porte une notion d'inertie avec elle ainsi qu'une notion de prudence envers le déploiement du changement. Une ambivalence des destinataires peut souvent mener à une introduction plus lente de l'objet d'un changement. La situation devra donc être surveillée pour que l'engagement ne diminue pas, ainsi un effort constant devra être déployé pour vaincre cette inertie.

4.5 Intention d'utilisation

Le haut niveau d'engagement affectif devrait donner un bon indicateur quant à l'intention d'utiliser la plateforme. Inspirées de l'échelle de Masrom (2007), trois questions ont été posées. Les résultats sont présentés dans la Figure 16.



Les utilisateurs comptent utiliser la plateforme à un taux élevé (entre 81 % et 82,5 %), en la privilégiant à d'autres plateformes (72 %).

Les réseaux sociaux sont déjà utilisés par les personnes du milieu culturel. Un artiste rappelle les défis : « Les défis numériques seront importants. Ça prend du temps pour entrer ses informations et entretenir sa page. Avec Facebook et Instagram, il pourrait y avoir un manque d'intérêt de se créer une nouvelle page. » Toutefois, ce dernier y voit des avenues prometteuses pour échanger et diffuser son travail : « En tant qu'artiste, je suis aussi mon agent et d'avoir une plateforme, un endroit simple, pas comme Facebook, un endroit réservé à la culture, a peut permettre de se vendre d'une certaine façon et de communiquer ; s'il peut y avoir des moments d'échanges, c'est très bien pour communiquer et partager son travail ». D'ailleurs, les répondants suggèrent qu'ils utiliseront la plateforme pour les raisons décrites dans la Figure 17, soit principalement pour la recherche d'informations, la collaboration, le réseautage et la mise en valeur de leurs services.

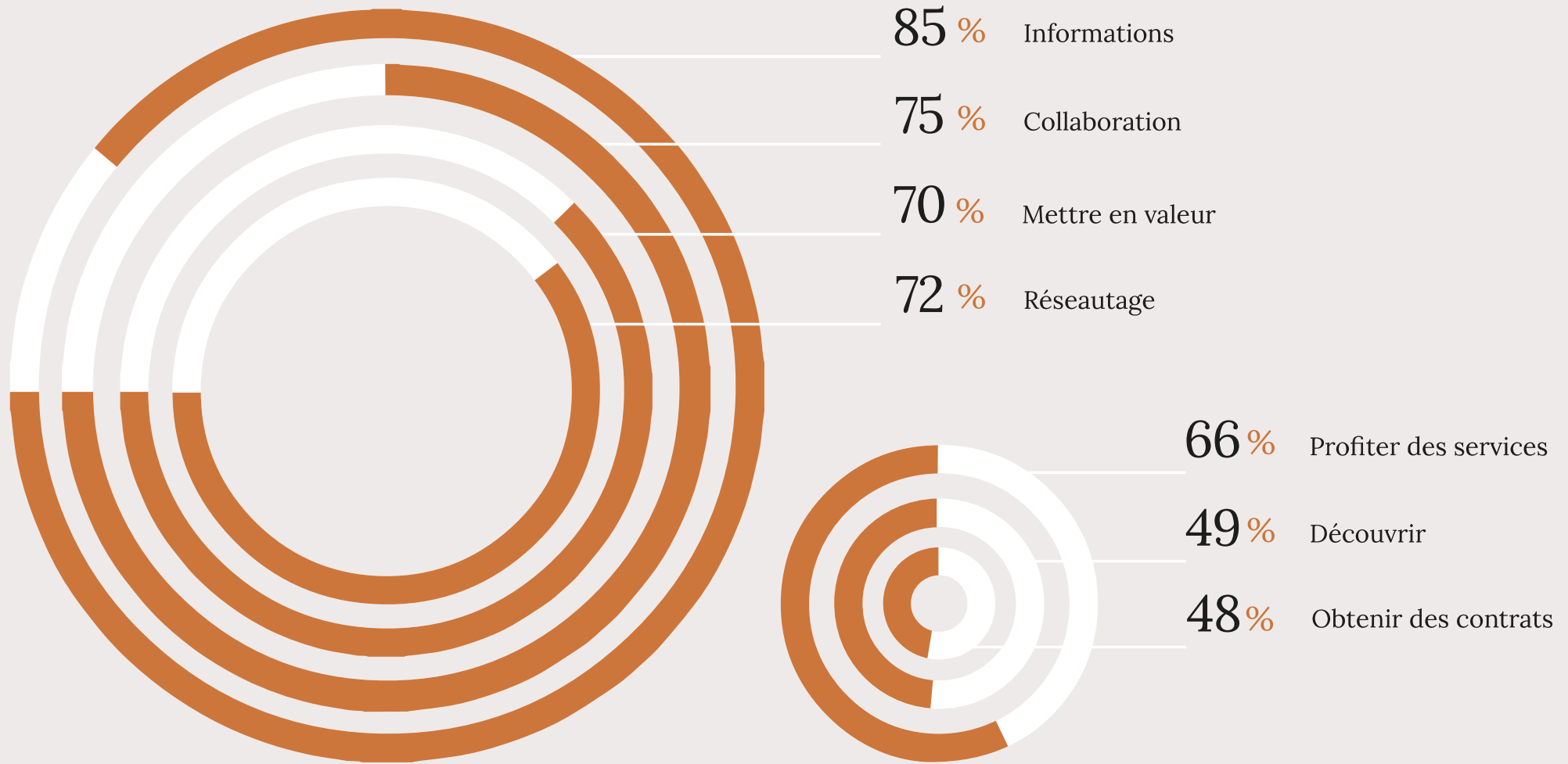
72 % J'ai l'intention de privilégier la plateforme de Culture SLSJ plutôt que d'autres plateformes



81 % Dans le cadre de mon travail, dans le milieu culturel (artiste ou travailleur culturel), j'ai l'intention d'utiliser la plateforme

82 % S'il n'y a pas d'obstacle, je prédis que j'utiliserais la plateforme

Figure 16 Résultats moyens des mesures de l'intention d'utiliser la plateforme



4.5 Intention d'utilisation

Figure 17

Utilisations prévues des utilisateurs de la plateforme

RECOMMANDATIONS

Plusieurs constats découlent de l'analyse des données.

Premièrement, selon l'engagement et les dispositions face au changement, les répondants ont un profil modérément favorable à l'implantation de la plateforme et sont engagés volontairement et émotionnellement envers celle-ci. De plus, le contexte spécifique au Saguenay-Lac-Saint-Jean et la confiance face aux porteurs du projet permettent d'amoindrir la résistance au changement qui serait corollaire à l'implantation d'un nouvel outil technologique. En effet, plusieurs ont parlé de l'importance d'avoir un lieu commun d'échange pour collaborer et faire rayonner la diversité culturelle sur ce vaste territoire qu'est le Saguenay. Ainsi, le projet semble être fondé sur des bases solides et une volonté de nouveauté et de changement dans le milieu culturel.

Cependant, une opération de changement ne s'arrête pas lorsque la technologie est déployée. Différents défis sont à prévoir, comme la résistance face à la technologie. Lorsque le changement sera réellement ancré dans le milieu culturel, il faudra s'assurer de maintenir l'enthousiasme initial. À la lumière des analyses statistiques et des commentaires recueillis lors des entrevues présentées ci-dessus, différentes recommandations sont proposées.



01

Offrir de la formation

Offrir des formations ciblées (ex. sécurité des données) et produire du contenu en lien avec les besoins des groupes plus à risque d'opposition (ex. : homme entre 25 à 31 ans, et 60 ans et plus travaillant à temps partiel). Mieux comprendre les besoins des utilisateurs à risque permet de convaincre ces groupes d'intégrer le changement et d'empêcher les autres de nuire au projet. Les formations pour réduire l'insécurité technologique peuvent être données en personne ou en ligne (ex. : produire des capsules vidéo ou des fiches éducatives).

03

Diffuser et rappeler les objectifs et les avancements du projet

L'information et la répétition de celle-ci permet de donner le temps aux utilisateurs de s'approprier le changement et de comprendre les raisons qui justifient son implantation. Une journée technologique annuelle pourrait rassembler des utilisateurs et partenaires du milieu numérique et culturel pour y présenter des mises en commun de bonnes pratiques, des formations et des tables rondes. Pour assurer un taux plus élevé de participants, des incitatifs peuvent être proposés (carte cadeau, repas, etc.).

02

Faire un suivi avec les utilisateurs

Évaluer le degré de satisfaction du nouvel outil technologique. Un suivi donne la chance aux utilisateurs de contribuer au changement, une action qui permet d'accroître leur engagement. Le taux de satisfaction peut être collecté directement sur la plateforme par un sondage ou des visites ponctuelles dans les milieux culturels. Des données concernant la collaboration entre artistes ou les nouveaux contrats grâce au Réseau pourraient s'avérer très utiles pour assurer sa pérennité.

04

Utiliser différents canaux et médias de communication pour sensibiliser et mobiliser

Les répondants ont mentionné être souvent sollicités (courriels, réseaux sociaux, etc.), parfois les communications importantes passent sous le radar. Ainsi, des artistes pourraient être mis à contribution pour créer du contenu créatif et instructif (ex. : bande dessinée qui présente les utilités de la plateforme, lecture de poésie sur les défis du numérique, etc.). Ce contenu créatif aurait pour but de valoriser le travail des artistes et de discuter des enjeux dans le monde du numérique pour créer une culture de l'innovation.

Ces recommandations visent principalement à guider les prochains efforts de Culturel SLSJ afin de minimiser l'apparition de résistances au changement et de répondre aux possibles préoccupations des utilisateurs de la plateforme. En utilisant des canaux de communications différents de ceux traditionnellement privilégiés et en incluant le travail des artistes à ces communications, Culture SLSJ augmente à la fois son engagement, mais également la mobilisation envers le Réseau. Un suivi des aspects (c.-à-d. objectifs, étapes, etc.) du projet est également important puisqu'il augmentera la compréhension des utilisateurs et pourra potentiellement réduire certaines résistances.

En somme, la perception de la nécessité du changement, proposé pour le milieu culturel, et la valeur ajoutée de la plateforme offrent une position favorable au projet. La correction rapide d'erreurs liées au fonctionnement de la plateforme et la rétroaction des utilisateurs permettraient possiblement d'éviter une situation d'inertie et de stagnation quant au développement et à l'amélioration continue d'une plateforme numérique qui fait face à une compétition féroce (ex. : réseaux sociaux). Entre l'engagement et la motivation de la direction de Culture SLSJ et ses membres, l'offre de formation pour assurer un développement actif de la plateforme, les parties prenantes impliquées dans le projet peuvent maximiser la réussite de celui-ci en créant un climat dynamique et mobilisateur.

Variables	Leviers du changement	Freins au changement
Dispositions individuelles	Ouverture à l'expérience Motivation intrinsèque	N/A
Dispositions organisationnelles	Inventaire des dispositions (valence et congruence) Conditions de changement (justification, assentiment, libre choix).	Résistance au changement
Dispositions technologiques	Optimisme Innovation	Insécurité Inconfort
Engagement	Affectif Normatif De continuité	N/A

Tableau 4

Leviers et freins à l'intention d'adopter la plateforme numérique

RÉFÉRENCES

- Adam-Ledunois, S., Canet, É., et Damart, S. (2019). Recherche collaborative ou comment comprendre le management en le transformant. In *Méthodes de recherche qualitative innovantes*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02282046>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-38. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>
- Bareil, C., Savoie, A., et Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort with Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7, 13-24. <https://doi.org/10.1080/14697010701232025>
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.
- Bassetti, A.-L. (2002). *Gestion du changement, gestion de projet : convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement* Arts et Métiers ParisTech]. Pastel Ensam Paristech. <https://pastel.hal.science/tel-00005641>
- Beer, M. (2021). Reflections: Towards a Normative and Actionable Theory of Planned Organizational Change and Development. *Journal of Change Management*, 21(1), 14-29. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861699>
- Burnes, B., et Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11, 133-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Burnes, B. (2019). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Collerette, P., Lauzier, M., et Schneider, R. (2021). *Le pilotage du changement - 3e édition*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Delisle, G., et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203.
- Gagnon, Y.-C., et Préfontaine, L. (2007). *Gérez un projet de changement technologique*. Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, Y.-C. (2008). Les trois leviers stratégiques. *Télescope, Revue d'analyse Comparé En Administration Publique*, 14(3).
- Hafsi, T., et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Éditions Transcontinental.
- Hébert-Lévesque, M. (2021). Culture SLSJ : promouvoir une force régionale. *Informe Affaires*. <https://informeaffaires.com/regional/cahier-thematique/culture-slsj-promouvoir-une-force-regionale>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- Meyer, J. P. (2016). Employee commitment: an introduction and roadmap. In *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing.
- Michel, A., et González-Morales, M. G. (2013). *Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables, and outcomes*. In *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. (pp. 65-91). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.006>
- Mukerjee, H. S., Deshmukh, G. K., et Prasad, U. D. (2019). Technology Readiness and Likelihood to Use Self-Checkout Services Using Smartphone in Retail Grocery Stores: Empirical Evidences from Hyderabad, India. *Business Perspectives and Research*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2278533718800118>
- O'Hern, S., et St. Louis, R. (2023). Technology readiness and intentions to use conditionally automated vehicles. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 94, 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trf.2023.02.001>
- OCDE (2018). *Oslo Manual 2018, Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition.
- Oreg, S., Vakola, M., et Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Parasuraman, A., et Colby, C. L. (2014). An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18(1), 59-74. <https://doi.org/10.1177/1094670514539730>
- Rahman, S. A., Taghizadeh, S. K., Ramayah, T., et Alam, M. M. D. (2017). Technology acceptance among micro-entrepreneurs in marginalized social strata: The case of social innovation in Bangladesh. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 236-245. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.027>
- Roy, M., et Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 129-151. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1084625ar>
- Sarta, A., Durand, R., et Vergne, J.-P. (2020). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43-75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Smit, C. S., Roberts-Lombard, M., et Mpinganjira, M. (2018). *Generational cohort differences in technology readiness (TRI 2.0) and mobile self-service technology adoption in the airline industry – an emerging market perspective*
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 70–182. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0102_4
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Lee, W. L., Lim, Z. J., Tang, L. Y., Yahya, N. A., Varathan, K. D., et Ludin, S. M. (2022). Patients' Technology Readiness and eHealth Literacy: Implications for Adoption and Deployment of eHealth in the COVID-19 Era and Beyond. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 40(4). https://journals.lww.com/cinjournal/fulltext/2022/04000/patients_technology_readiness_and_ehealth.6.aspx
- Zatar, T. S. (2020). Understanding organisational change implementation with integration of self-determination theory and knowledge management strategies: the mediating role of employee readiness to change. *International Journal of Business Excellence*, 21(2), 191-208. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.107595>
- [tem/1557/index.do](https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.107595)
- Wallace v. United Grain Growers Ltd., (Court Suprême du Canada 1997). <https://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/en/i->

ANNEXE - QUESTIONNAIRE

OUVERTURE À L'EXPÉRIENCE

(Donnellan, Oswald, Baird, & Lucas, 2006)

Mesurée sur une échelle de Likert à 5 points, fortement en désaccord (1) à totalement en accord (5)

- J'ai une imagination débordante
- Je ne suis pas intéressé par les idées abstraites
- J'ai de la difficulté à comprendre les idées abstraites
- Je n'ai pas une bonne imagination

MOTIVATION INTRINSÈQUE

(Tierney et al., 1999)

Mesurée sur une échelle de Likert à 5 points, fortement en désaccord (1) à totalement en accord (5)

- J'aime trouver des solutions à des problèmes complexes.
- J'aime trouver de nouvelles idées de produits ou de services.
- J'aime m'engager dans une réflexion analytique.
- J'aime créer de nouvelles procédures pour les tâches professionnelles.

5 Plusieurs échelles de mesure ont été adaptées au contexte afin de faire référence spécifiquement à la plateforme numérique.

CONDITIONS DE CHANGEMENT

(Collerette & Lauzier, 2021)

Mesurées sur une échelle de Likert à 5 points, allant de pas du tout (1) à extrêmement (5)

- À votre avis, dans quelle mesure avez-vous une bonne compréhension des motifs justifiant la nouvelle plateforme numérique pour le secteur culturel du Saguenay-Lac-Saint-Jean? (*Justification*)
- À votre avis, dans quelle mesure Culture SLSJ vous a-t-elle fourni les informations suffisantes et nécessaires pour faciliter votre compréhension de la plateforme? (*Justification*)
- À votre avis, dans quelle mesure comprenez-vous la manière dont la plateforme sera intégrée? (*Justification*)
- À votre avis, dans quelle mesure Culture SLSJ a-t-elle pris en compte vos idées et vos opinions dans la préparation de la plateforme? (*Assentiment*)
- À votre avis, dans quelle mesure Culture SLSJ a-t-elle manifesté de l'intérêt pour vos préoccupations et vos inquiétudes à l'endroit de la plateforme? (*Assentiment*)
- D'après ce que vous voyez ou entendez, percevez-vous que vos craintes ont été prises en compte par Culture SLSJ? (*Assentiment*)
- À votre avis, dans quelle mesure avez-vous de l'influence sur la manière dont la plateforme sera intégrée? (*Libre choix*)
- À votre avis, dans quelle mesure avez-vous la possibilité de proposer des idées quant au contenu de la plateforme? (*Libre choix*)
- À votre avis, dans quelle mesure avez-vous la possibilité de proposer des idées quant à la façon d'intégrer la plateforme? (*Libre choix*)

INDICE DE RÉSISTANCE

(Collerette & Lauzier, 2021)

Mesuré sur une échelle de Likert à 5 points, fortement en désaccord (1) à totalement en accord (5)

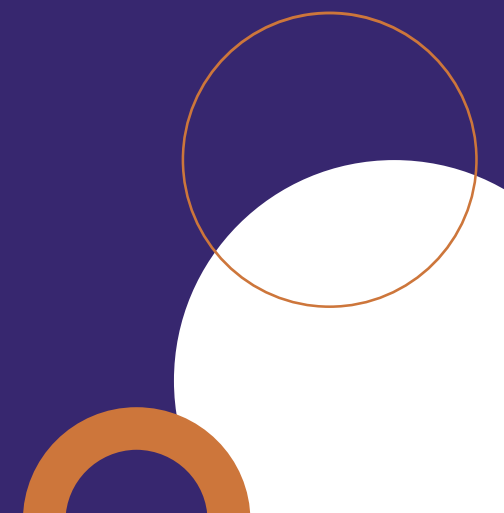
- Culture SLSJ fait preuve de respect à mon endroit et à celui de mes compétences.
- Les moyens utilisés pour promouvoir et introduire la plateforme (documents, langage, méthodes, etc.) correspondent à ce qui est apprécié dans le secteur culturel du SLSJ.
- La crédibilité et la légitimité des personnes de Culture SLSJ, chargées d'intégrer la plateforme, sont élevées.
- La plateforme proposée concorde avec ma perception par rapport à mes besoins.
- Les valeurs et les croyances sur lesquelles repose la plateforme sont cohérentes avec les miennes.
- La plateforme n'aura pas d'incidence sur les intérêts ou les privilèges d'individus ou de groupes influents.
- La plateforme n'aura pas d'incidence sur le prestige ou le statut de personnes influentes parmi les utilisateurs.
- Je perçois clairement des problèmes importants dans le fonctionnement actuel, c'est-à-dire sans l'implantation de cette plateforme.
- Cette plateforme m'apportera des gains personnels ou collectifs.
- À mes yeux, les leaders du milieu appuient visiblement la plateforme.
- Le projet de changement (c.-à-d. l'implantation de la plateforme) ne comporte pas d'inconnus pour moi ; je sais clairement ce qui m'attend.
- Je maîtrise les compétences ou habiletés requises pour l'utilisation de la plateforme.
- L'implantation de la plateforme n'affectera pas ma satisfaction dans l'exercice de mon travail.
- Les pratiques ou les méthodes que l'on veut modifier n'ont pas été mises en place par les personnes qui vont vivre le changement.

INVENTAIRES DES DISPOSITIONS

(Armenakis et al., 2007)

Mesurés sur une échelle de Likert à 5 points allant de fortement en désaccord (1) à totalement en accord (5)

- Je crois que la plateforme proposée aura un effet favorable sur le fonctionnement du secteur culturel du Saguenay-Lac-Saint-Jean. *(Congruence)*
- La plateforme va améliorer la collaboration entre les différents acteurs du secteur culturel du SLSJ. *(Congruence)*
- La plateforme qui sera introduite par Culture SLSJ est adaptée à la situation du secteur culturel du SLSJ. *(Congruence)*
- Quand je pense à cette plateforme, je me dis qu'elle est appropriée pour le milieu culturel du SLSJ. *(Congruence)*
- Après coup, cette plateforme apparaîtra comme ce qu'il y avait de mieux pour notre situation. *(Congruence)*
- Cette plateforme sera bénéfique pour moi. *(La valence)*
- Avec l'intégration de la plateforme, j'éprouverai un plus grand sentiment d'épanouissement personnel. *(La valence)*
- Mes conditions d'emploi seront meilleures à la suite de l'intégration de cette plateforme. *(La valence)*
- L'intégration de la plateforme dans mon travail va accroître mon sentiment d'accomplissement personnel. *(La valence)*



DISPOSITIONS TECHNOLOGIQUES

(Parasuraman, 2014)

Mesurées sur une échelle de Likert à 5 points allant de fortement en désaccord (1) à totalement en accord (5)

- Les nouvelles technologies contribuent à une meilleure qualité de vie. (*Optimisme*)
- La technologie me donne plus de liberté dans mes déplacements. (*Optimisme*)
- La technologie donne aux gens un plus grand contrôle sur leur vie quotidienne. (*Optimisme*)
- La technologie me rend plus productif dans ma vie personnelle. (*Optimisme*)
- D'autres personnes viennent me voir pour obtenir des conseils sur les nouvelles technologies. (*Capacité d'innovation*)
- En général, je suis parmi les premiers de mon cercle d'amis à acquérir une nouvelle technologie lorsqu'elle apparaît. (*Capacité d'innovation*)
- Je peux généralement comprendre comment utiliser de nouvelles technologies et services de pointe sans l'aide des autres. (*Capacité d'innovation*)
- Je me tiens au courant des derniers développements technologiques dans mes domaines d'intérêt. (*Capacité d'innovation*)
- Lorsque j'obtiens une assistance technique auprès d'un fournisseur de produits technologiques ou services de pointe, j'ai parfois l'impression de me faire avoir par quelqu'un qui en sait plus que moi. (*Inconfort*)
- Les lignes d'assistance technique ne sont pas utiles parce qu'elles n'expliquent pas les choses en des termes que je comprends. (*Inconfort*)
- Parfois, je pense que les systèmes technologiques ne sont pas conçus pour être utilisés par des gens ordinaires. (*Inconfort*)
- Il n'existe pas de manuel pour un produit technologique ou un service de pointe rédigé en langage clair et simple. (*Inconfort*)
- Les gens sont trop dépendants de la technologie croyant qu'elle fait les choses à leur place. (*Insécurité*)
- Trop de technologie distraie les gens au point de leur faire du tort. (*Insécurité*)
- La technologie diminue la qualité des relations en réduisant les interactions personnelles. (*Insécurité*)
- Je n'ai pas confiance dans le fait de faire affaire avec une entreprise qui ne peut être jointe qu'en ligne. (*Insécurité*)

NIVEAU D'ENGAGEMENT

(Meyer 2016)

Mesuré sur une échelle de Likert allant de fortement en désaccord (1) à totalement en accord (5)

- Je crois que l'intégration de la plateforme est valable. *(Affectif)*
- L'intégration de la plateforme constitue une bonne stratégie pour le secteur culturel du SLSJ. *(Affectif)*
- Je pense que Culture SLSJ commet une erreur en introduisant cette plateforme. *(Affectif)*
- Les choses iraient mieux sans cette plateforme. *(Affectif)*
- Cette plateforme n'est pas nécessaire. *(Affectif)*
- Je n'ai pas d'autres choix que celui d'adhérer à cette plateforme. *(Continuité)*
- Je sens une pression à m'inscrire sur la plateforme. *(Continuité)*
- J'ai trop à perdre pour ne pas m'inscrire sur la plateforme. *(Continuité)*
- Cela me coûterait trop cher de résister à devenir membre de cette plateforme. *(Continuité)*
- Ce serait trop risqué d'exprimer des objections face à cette plateforme. *(Continuité)*
- Le sens du devoir m'incite à travailler à l'intégration de cette plateforme. *(Normatif)*
- Je pense qu'il serait immoral de m'opposer à cette plateforme. *(Normatif)*
- Je ne me sentirais pas mal de m'opposer à cette plateforme. *(Normatif)*
- Ce serait irresponsable de ma part de résister à cette plateforme. *(Normatif)*
- Je me sentirais coupable de m'opposer à cette plateforme. *(Normatif)*
- Je ne sens aucune obligation de soutenir cette plateforme. *(Normatif)*

INTENTION D'UTILISER LA PLATEFORME

(inspiré de Masrom, 2007)

- S'il n'y a pas d'obstacle, je prédis que j'utiliserais Plateforme +
- Dans le cadre de mon travail, dans le milieu culturel (artiste ou travailleur culturel), j'ai l'intention d'utiliser Plateforme +
- J'ai l'intention de privilégier Plateforme + plutôt que d'autres plateformes.
- Quel type d'utilisation prévoyez-vous faire avec Plateforme +
 - Réseautage
 - Opportunités de collaboration (ex. : travail...)
 - Profiter des services offerts
 - Obtenir des contrats
 - Avoir accès à des informations sur le milieu culturel
 - Découvrir de nouveaux visages
 - Mettre en valeur mon travail et mes expertises
 - Autres : _____

