

Atelier

Transformation numérique: et si le vrai
défi était humain?



*Présenté par
Sophie Villeneuve*

Qui sommes-nous?

CO^{lab} est un centre de recherche et d'innovation accompagnant les organisations publiques et privées dans le développement de leurs capacités numériques.

Deux axes recherche:

- Transformation numérique
- Culture numérique



01

La transformation
numérique :
rappel

La transformation numérique...

C'est

- Intégration de technologies innovantes pour optimiser les systèmes et processus existants.
- Évolution du modèle d'affaires, de l'organisation et des modes de gestion.
- Amélioration de l'expérience client et employé, et diminution des tâches routinières.
- Optimisation de la prise de décision grâce à de meilleurs outils et informations.
- Création de valeur, augmentation de la profitabilité et de la compétitivité.

Ce n'est pas

- Ajouter un site web.
- Acheter des équipements technologiques.
- Implanter un logiciel.
- Numériser des documents
- Créer une page sur les réseaux sociaux
- Installer ChatGPT sans réflexion sur les processus

Stratégie

Vision/Alignement

Capacités organisationnelles

Humain

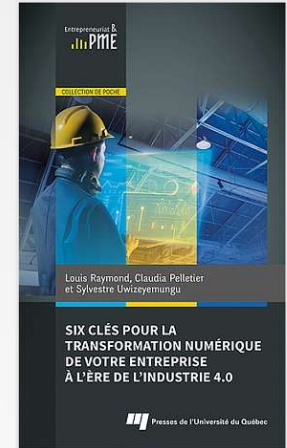
Compétences et expertise

Développer et autonomiser les équipes

Technologie

Cybersécurité

Intelligence d'affaire

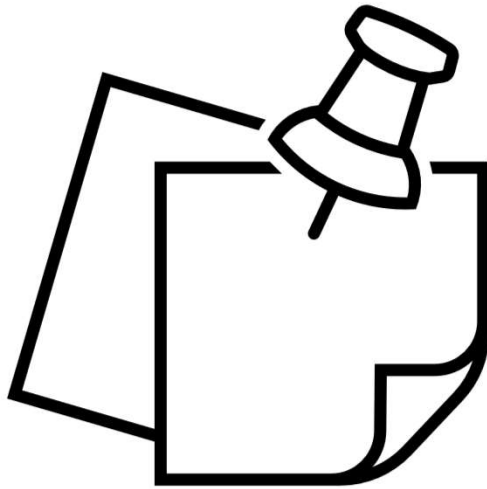


Source : Raymond, L., C. Pelletier et S. Uwuzeyemungu, 2023. *Six clés pour la transformation numérique de votre entreprise à l'ère du 4.0*, Presse de l'Université du Québec.

02



Contexte



Laissons-nous aller!

- Lundi matin
- Rencontre d'équipe
- On vous annonce l'arrivée d'un nouveau logiciel pour l'entrée des heures de travail
- Cette nouvelle méthode est pour mieux suivre les heures par projet et mieux préparer les soumissions avec de l'IA dans le future
- On vous donne vos accès et la marche à suivre sur une fiche avec plusieurs captures d'écran et un courriel pour toute question !

Sans réfléchir, écrivez votre première réaction!
Première chose qui vous vient à l'esprit!



70 %

des projets de transformation numérique
échouent actuellement autant au Québec
qu'à l'international.

Source : Chardonnières, A., 14 octobre 2022. *Les 10 raisons d'échec d'une transformation numérique* –Talsom–Transformation numérique.

Facteurs d'échec en TN

- Absence de vision et d'alignement stratégique
- Résistance au changement
- Manque de compétences internes
- Investissement insuffisant ou mal alloué
- Mauvaise gestion des données et cybersécurité

Source : Talsom, 2024 et Eficie, 2025



L'humain idéal pour l'implantation de techno

Intéressé et motivé : Contribue activement au projet et soutient la dynamique de groupe.

Présent aux ateliers : Participe de façon assidue pour assurer la continuité du projet.

Curieux : Pose des questions pertinentes qui enrichissent la réflexion collective.

Ouvert : Remet en question les pratiques actuelles pour favoriser le progrès.

Professionnel : Maîtrise son rôle et apprend rapidement au besoin.

Imputable : Fournit des réponses fiables et obtient l'information manquante rapidement.

Et enfin...

Agréable : Favorise un climat de travail positif et collaboratif.





03

Le facteur humain:
le maillon faible
ou la clé?

Pas toujours évident pour les équipes, la transformation numérique

Selon un rapport de recherche d'Ivanti basé sur plus de 15 500 répondants :

- **57 %** des employés disent être **stressés** par le nombre d'outils numériques qu'ils utilisent
- **62 %** se sentent **dépassés** par l'apprentissage de nouveaux outils technologiques.

Source : Gartner. (2025, July 8). Gartner HR research finds just 32 percent of business leaders report achieving healthy change adoption by employees.



Les compétences inégales

La diversité de profils des équipes interdisciplinaires (TI, UX, analystes, gestionnaires, etc.) entraîne des écarts de compétences (techniques, collaboratives, stratégiques)

L'écart de maturité numérique est un défi majeur de la transformation numérique.

D'où viennent-elles ?

- Les parcours professionnels différents
- La variation de la maturité numérique de chacun
- L'évolution rapide des outils et technologies
- L'absence de formation coordonnée

Source : Lafrenière, 2020; Raymond et al., 2020; PMI, 2021



Projets numériques vs projets traditionnels

Les projets numériques évoluent plus vite que les projets traditionnels

- Lancement de nouveaux outils
- Mises à jour constantes des systèmes
- Demandes non-planifiées des équipes
- Changements des besoins en cours de développement

Le numérique impose un rythme accéléré de livraison et d'adaptation qui met à l'épreuve les capacités des équipes internes.



Beaucoup d'incertitudes

Les projets numériques ont un niveau élevé d'incertitude.

- Résultats et un retour sur investissement difficiles à définir,
- Ils peuvent créer de la dépendances technologiques,
- Considérations multiples et transversales dans l'entreprise,
- Augmente la pression décisionnelle et cognitive des équipes.



Surnombre d'outils numériques

Les outils numériques fragmentent l'attention.

- Les interruptions continues (notifications, demandes urgentes, correctifs) augmentent la charge mentale.

Les environnements numériques fragmentés sont associés à une surcharge cognitive et une baisse de performance.

Il faut donc avoir une réflexion de fond sur le nombre d'outils, l'optimisation de ceux-ci leurs usages afin qu'ils soient intégrés de manière durable et cohérente.

Source : Lafrenière, 2020, PMI, 2021 et Edmondson, 2019





04

Les 3 piliers de
l'humain en
transformation
numérique



« La résistance est associée à une crainte
et non à une mauvaise foi. »

Source : Raymond et al., 2020

Pilier 1 : culture et leadership

2 freins aux projets numériques

- **Culture trop rigide** : Contrôle, Dépendance des équipes, peu d'autonomie,
 - En conflit avec : créativité, adaptation, expérimentation, décisions rapides
 - Freine l'innovation et ralentit les projets
- **Rôles flous dans des équipes multidisciplinaires** : Qui décide des priorités ? Qui valide les exigences ? Qui arbitre besoins vs contraintes techniques ? Qui gère les dépendances ? Qui porte l'intégration finale ?
 - Lenteur, tensions, allers-retours, inefficacité

Pilier 1 : culture et leadership

Bonnes pratiques :

- Créer une culture d'innovation et de collaboration
- Importance du leadership réconfortant
- Définir les rôles formellement dès le démarrage
- Nommer explicitement les zones grises
- Mettre à jour les rôles en cours de projet
- Répéter les responsabilités à chaque sprint ou phase

« Les organisations dotées d'une gouvernance solide connaissent un succès 5,3 fois plus élevé, démontrant que la culture prime sur la technologie. »

(McKinsey, 2023)



Pilier 2 : gestion du changement et de la communication

Bonnes pratiques

- Expliquer le « pourquoi » avant le « comment »
- Importance de la place spécifique à la technologie : effectuer les tâches ennuyantes, répétitives, etc.
- Définir des règles de communication
- Utiliser un espace unique de vérité (« une seule source de vérité »)
- Faire des synchronisations régulières
- Renforcer la communication interdisciplinaire
- Encourager la sécurité psychologique

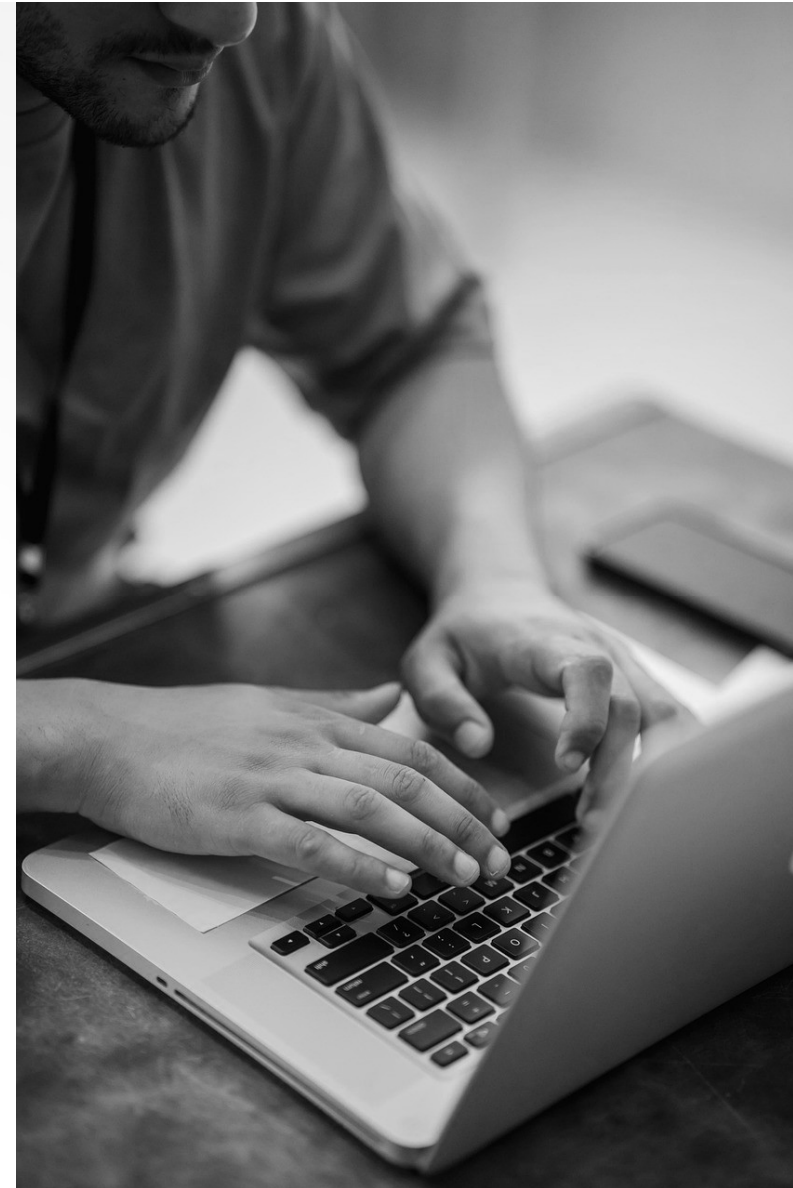
La technologie ne remplace pas l'humain.



Pilier 3 : formation des équipes

Dans un contexte où « 9 emplois sur 10 exigeront des compétences numériques » d'ici 2030, « 70 % des moyennes et grandes organisations canadiennes trouvent que l'embauche de travailleurs qualifiés dans le numérique est quelque peu ou très difficile ».

Journal Le Devoir, 2023



Pilier 3 : formation des équipes

La pénurie de main-d'œuvre n'est plus



PHOTO PATRICK SANFAÇON, ARCHIVES LA PRESSE

Le nombre de postes vacants a atteint en 2024 son plus bas niveau depuis 2018. En 2025, un ralentissement accru des embauches est à prévoir de même que des mises à pied.

Le problème n'est plus seulement le manque de travailleurs, **mais leur manque de compétences technologiques.**

Être réactif ou proactif?

Les entreprises qui adoptent une approche proactive ne cherchent pas seulement à combler des postes, **elles développent des talents et bâtissent un avantage durable.**

Pilier 3 : formation des équipes

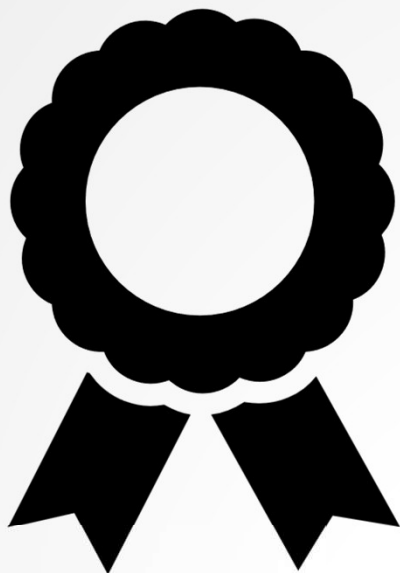
Bonnes pratiques :

- Adapter les formations aux profils (gestionnaires, employés, etc.)
- Agilité dans les employés (élément majeur pour gérer la gestion du changement et être capable d'innover)
- Importance de la résilience des entreprises, des équipes et des personnes
- Prévoir le temps nécessaire d'apprentissage dans la charge de travail actuelle, plutôt que l'ajouter



A group of five business professionals (three men and two women) are seated around a table in a meeting room. They are all smiling and looking towards the camera. The image is overlaid with a solid blue filter. The text is centered over the image.

« La technologie est neutre, c'est
l'humain qui fait la différence. »



Mon pilier fort

Mon pilier à renforcer

Chaque post-it représente un pilier

Écrivez pourquoi c'est votre pilier fort ou à quel niveau ce pilier est à renforcer selon vous!



Culture et leadership



Gestion de changement et communication



Formation



05

| Outils et
pratiques

Avant d'agir : mieux comprendre

- Diagnostic de maturité numérique
- Diagnostic interne (RH, culture, pratiques)
- Test de littératie numérique
- Analyse des besoins et des capacités internes
- Vision et planification à jour



Mobilisation et participation

Impliquer l'équipe tôt et souvent

- Ateliers participatifs (idéation, alignement, mobilisation)
- Mise en commun collective entre équipes
- Comité de pilotage du projet (champion, ambassadeur)
- Plan de communication dès le démarrage
- En parler régulièrement !



Acteurs clés du changement

Créer un réseau humain interne

- Ambassadeurs internes
- Champions de l'innovation
- Responsables TI / Amélioration continue
- Collaboration entre départements



Culture numérique et innovation

Entretenir un environnement propice

- Valoriser la veille techno
- Espaces pour échanger les bonnes pratiques
- Participation à événements, conférences, experts
- Encourager l'expérimentation
- Faire de l'innovation une priorité stratégique



Développement des compétences

Outiller les équipes

- Plans de formation numérique adaptés
- Ateliers pratiques (outils, méthodes, usages)
- Accompagnements individuels ou en petits groupes
- Programmes continus de montée en compétences



Écosystèmes externes (RH et R&D)

S'appuyer sur les forces autour de nous

- Écosystème RH (interne, créneaux, associations)
- Écosystème R&D (collaboration, partage d'expertise)
- Mutualisation de compétences entre organisations
- Ex. : Alliance Métal Québec (AMQ)



06

| Conclusion

Constats

La technologie est un accélérateur, mais sans humains préparés, elle devient un frein.

En bref :

- Évaluer la maturité humaine avant d'investir dans la technologie.
- Impliquer les équipes dès le départ.





Des questions ?

Pilote 5.0

Prêt pour un premier pas en transformation numérique?

1

Établir

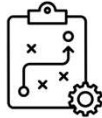
votre portrait d'entreprise et vos priorités



2

Construire

votre plan d'action numérique selon vos objectifs



3

Coordonner

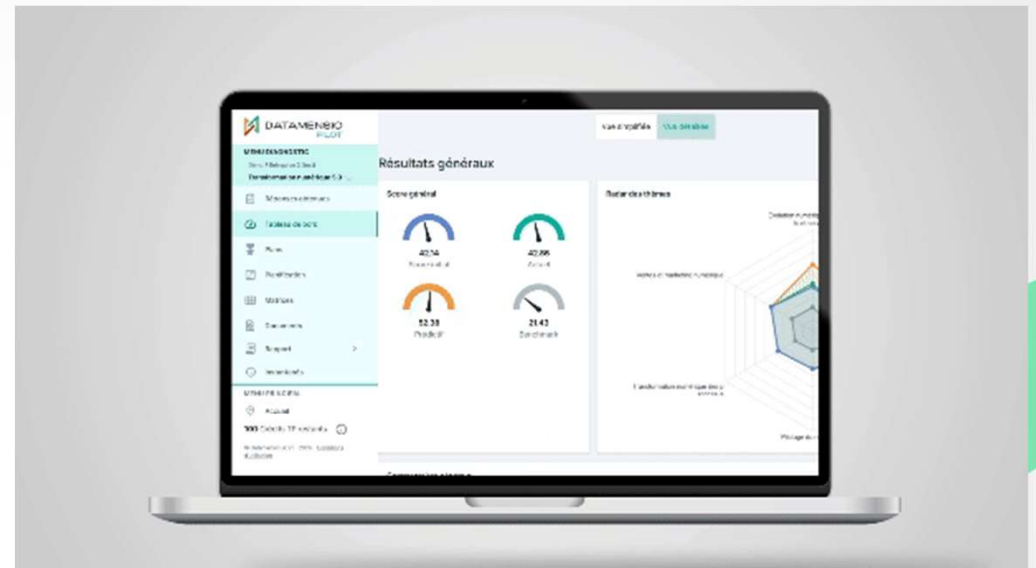
votre projet avec votre équipe et vos partenaires



4

Piloter

votre transformation numérique et mesurer vos résultats



Réservez votre accompagnement!

Merci pour votre participation!



605, boulevard Auger Ouest, Alma (Québec) G8B 2B7
colabnumerique.com
info@colabnumerique.com

Sondage de satisfaction - Atelier
TN x Humain: RDV Bonheur St-
Félicien



© 2025 is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)