

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CONCEPT DE LA *READINESS*: ÉTAT DES CONNAISSANCES APPLIQUÉ
AU GESTIONNAIRE DE PROJET

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
DAPHNÉE DANIEL

OCTOBRE 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais avant tout remercier ma directrice de mémoire, Marie-Pierre Leroux, qui, grâce à un encadrement exceptionnel, une implication totale et un soutien constant, m'a permis de relever les nombreux défis auxquels j'ai été confronté durant mon cheminement, tout en me permettant de mener une expérience universitaire des plus enrichissante.

Je tiens aussi à remercier Caroline Coulombe, co-directrice de l'axe humain de la Chaire de gestion de projet de l'ESG de l'UQAM, le réseau de professionnels en gestion de projet du PMI-Montréal, ainsi que les experts, qui de près ou de loin, ont tous généreusement participé et été impliqués dans mon projet de recherche.

Finalement, je remercie ma famille pour leur précieux support tout au long ce projet maitrise.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures	vii
Liste des tableaux	viii
Liste des abréviations, des sigles et des acronymes	x
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	12
INTRODUCTION	13
PROBLÉMATIQUE.....	16
1 CHAPITRE I RECENSION DES ÉCRITS.....	19
1.1 Gestion de projet et gestion du changement.....	20
1.1.1 Développement et évolution des perspectives	21
1.1.2 Que disent les standards ?	22
1.1.2.1 Project Management Institute (PMI).....	22
1.1.2.2 AXELOS : PRINCE2.....	25
1.1.2.3 International Project Management Association (IPMA)	28
1.1.3 Passage de la gestion de projet vers des compétences non techniques .	29
1.1.4 Harmonisation de la gestion de projets et de la gestion du changement organisationnel	34
1.1.5 Succès des projets	37
1.2 Gestion du changement et de transformations organisationnelles	43
1.3 La notion de compétences	46

1.3.1	Compétences personnelles	49
1.4	Le gestionnaire de projets.....	53
1.4.1	Qui est le gestionnaire de projets et que fait-il ?	53
1.4.2	Quels sont les rôles et responsabilités du gestionnaire de projets ?	54
1.5	Le concept de la <i>readiness</i> face au changement.....	56
1.5.1	La <i>readiness</i> face au changement	57
1.5.1.1	Les variables de la <i>readiness</i> face au changement.....	58
1.5.2	La <i>readiness</i> organisationnelle face au changement.....	63
1.5.3	La <i>readiness</i> individuelle face au changement	65
1.5.3.1	Mesure de la <i>readiness</i> individuelle face au changement.....	70
1.5.3.2	Instrument de mesure de la <i>readiness</i> individuelle face au changement 70	
1.5.3.3	Sous-dimensions de la <i>readiness</i> individuelle face au changement.....	72
1.5.4	Le construit de la <i>readiness</i> individuelle face au changement.....	75
2	CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE	77
2.1	Construit	77
2.1.1	Étapes au développement et à la validation du construit	79
2.1.1.1	Étape 1 : Déterminer clairement ce que nous voulons mesurer	79
2.1.1.2	Étape 2 : Développement du bassin d'items	79
2.1.1.3	Étape 3 : Déterminer le format de collecte de données.....	81
2.2	Design de recherche	81
2.2.1	Méthode Delphi.....	81
2.2.1.1	Justification de la méthode Delphi.....	83

2.2.1.2	Étapes de la méthode Delphi.....	83
2.2.1.3	Sélection des experts.....	84
2.2.1.4	Questionnaire #1	87
2.2.1.5	Questionnaire #2	87
2.3	Groupe de discussion focalisée (<i>focus group</i>).....	88
2.3.1	Justification des groupes de discussions focalisée.....	88
2.3.2	Étapes de la démarche.....	89
2.3.3	Groupes de discussion #1.....	91
2.3.4	Groupes de discussion #2.....	91
2.4	Codification et analyse des données.....	92
2.4.1	Codification.....	92
2.4.2	Analyse des données	93
2.5	Validité et Éthique de la recherche.....	94
2.6	Vue d'ensemble de la démarche méthodologique.....	95
3	CHAPITRE III RÉSULTATS	98
3.1	Dimensions de la <i>Readiness</i> Individuelle face Au Changement (RIAC).....	99
3.2	Sous-dimensions de la RIAC	103
3.3	Items de la RIAC	109
3.3.1	Récurtivité finale de l'association des items non consensuels	117
3.3.2	Justification de la récurtivité dans l'association des items non consensuels.....	118
3.4	Comportements associés à la <i>readiness</i> individuelle	119
4	CHAPITRE IV DISCUSSION.....	122

4.1	Retour sur la : proposition et les objectifs de la recherche.....	122
4.2	Construit de la <i>readiness</i> individuelle face au changement (RIAC)	123
4.2.1	Dimensions et sous dimensions de la RIAC	123
4.2.2	Items associés à la RIAC.....	125
4.2.3	Comportements associés à la RIAC.....	129
4.3	Proposition d'un nouveau modèle.....	130
4.4	Contributions théoriques et pratiques.....	133
4.5	Limites	134
4.6	Recherches futures	135
	Conclusion	136
	BIBLIOGRAPHIE	137
	ANNEXE A : Lettre de sollicitation à participer à une étude Delphi à titre d'experts	151
	ANNEXE B : Lettre d'invitation aux experts.....	154
	ANNEXE C : QUESTIONNAIRE #1	157
	ANNEXE D : QUESTIONNAIRE #2	162
	ANNEXE E : lettre d'invitation : groupe de discussion #1	165
	ANNEXE F : Guide d'entretien : groupe de discussion #1	167
	ANNEXE G : Lettre d'invitation : groupe de discussion #2	171
	ANNEXE H : Guide d'entretien : groupe de discussion #2.....	173

Liste des figures

Figure 1-1 Structure de la Méthode PRINCE2	25
Figure 1-2 Gestion de projets vs Gestion du changement.....	37
Figure 1-3 Compétences de base des directeurs et gestionnaires de projet	48
Figure 1-4 Que fait le gestionnaire de Projet	54
Figure 1-5 Cadre de recherche : Construit de la Readiness individuelle Face au Changement appliqué aux Gestionnaires de Projet en contexte de changement organisationnel	76
Figure 2-2 Conformation d'une recherche en boucles (Davila , 2007, p187 dans Davila et Dominguez 2010).....	90
Figure 2-1 Synthèse de la démarche	97
Figure 3-1 Récursivité de l'association des items aux sous-dimensions	111
Figure 3-2 Nouvelle association des items aux sous-dimensions de la RIAC selon les experts du premier groupe de discussion.	113
Figure 3-3 Nouvelle récursivité de l'association des items aux sous-dimensions....	115
Figure 3-4 Récursivité de l'association des items aux sous-dimensions en fonction du GDF2.....	117
Figure 4-1 Nouveau modèle pour l'étude du construit de la Readiness individuelle Face au Changement appliqué aux Gestionnaires de Projet en contexte de changement organisationnel	131

Liste des tableaux

Tableau 1-1 Tableau 1-1 Terminologie courante en gestion de projet	23
Tableau 1-2 Groupe de processus de gestion de projet et cartographie des domaines de connaissance.....	24
Tableau 1-3 Terminologie courante en gestion de projet selon le Limited, A.X E.L.O.S. (2017)	27
Tableau 1-4 Évolution des perspectives et pratiques en gestion de projets	33
Tableau 1-5 Phases du cycle de vie du projet et facteurs managériaux de succès de Khang et Moe (2008)	41
Tableau 1-6 Projet et changement : deux logiques complémentaires	46
Tableau 1-7 Éléments respectifs pour chaque unité de compétence personnelle selon IPMA-ICB4 (2018)	51
Tableau 1-8 Rôles et Responsabilités du chef de projet	55
Tableau 1-9 Synthèse des niveaux de la readiness.....	65
Tableau 1-10 Traits dispositionnels	69
Tableau 1-11 : Instruments validés évaluant la readiness individuelle.....	72
Tableau 1-12 Synthèse des sous-dimensions du construit de la readiness individuelle	74
Tableau 2-1 Récapitulatif des experts	86
Tableau 3-1 Synthèse des (résultats) définitions des dimensions du Q1 et indicateur de consensus du Q2.....	100
Tableau 3-2 Synthèse (résultats) des définitions des sous-dimensions et indicateur de consensus	105
Tableau 3-3 Association des items aux sous-dimensions et indicateurs des items consensuels et non consensuels.....	110

Tableau 3-4 Sommaire des résultats obtenus pour l'association des items aux sous-dimensions	114
Tableau 3-5 Explication des réponses non consensuelles.....	118
Tableau 3-6 Comportements associés aux niveaux (haut/faible) de readiness et indicateurs de consensus	120

Liste des abréviations, des sigles et des acronymes

CO	Changement organisationnel
ESG	École des Sciences de la Gestion
GC	Gestion du changement
GP	Gestion de projet
GCO	Gestion des changements organisationnels
GPO	Gestion de projets organisationnels
IR	<i>Readiness</i> individuelle
RIAC	<i>Readiness</i> individuelle au changement
KSAE	Knowledge, Skills, Attitudes, Experiences
MGP	Maîtrise en Gestion de Projet
OR	<i>Readiness</i> organisationnelle
ORTC	<i>Readiness</i> organisationnelle au changement
PM	Gestionnaires de projets
RTC	<i>Readiness</i> face au changement
UQAM	Université de Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Les recherches existantes sur la *readiness* face au changement et les attitudes à l'égard du changement soulèvent des questions importantes concernant le rôle des individus, de leurs groupes de travail immédiats et du système organisationnel dans le développement d'attitudes positives ou négatives à l'égard du changement. La *readiness* individuelle face au changement (RIAC) apparaît non seulement comme un état cognitif réduisant les comportements de résistance et renforçant les comportements positifs à l'égard des changements, mais encore elle est l'un des facteurs les plus importants pour la mise en œuvre réussie du changement organisationnel. Il nous paraît donc fondamental d'analyser la problématique de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet, compte tenu de la place prépondérante qu'occupent ces derniers dans les organisations projets. Afin de mieux comprendre ce qu'est la *readiness* au niveau individuel chez les gestionnaires de projet de changement organisationnel, la présente démarche constitue les étapes préliminaires de l'élaboration d'un outil de mesure visant à l'évaluation de la RIAC chez les gestionnaires de projets.

Les résultats présentés dans ce mémoire découlent d'une étude d'inspiration Delphi combinée à des groupes de discussion constitués d'experts en gestion de projet et/ou du changement des milieux professionnels et académiques. Les résultats principaux de cette étude résident dans la proposition d'une nouvelle approche à l'étude du construit de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet en contexte de changement organisationnel. Par ailleurs, différents facteurs devant être pris en compte, en amont à la mesure de la *readiness* individuelle chez les gestionnaires de projet, ont été soulevés. Il a notamment été question du contexte, ou de l'environnement organisationnel, qui a un impact considérable sur les différents facteurs liés à la RIAC, soit sur les dimensions, sous dimensions, items et comportements permettant son évaluation.

D'un point de vue pratique, la présente démarche constitue les étapes préliminaires de l'élaboration d'un outil de mesure visant à l'évaluation de la RIAC chez les gestionnaires de projets. En ce sens et en fonction des différents résultats obtenus, il faudra aux étapes suivantes de l'élaboration de l'outil, inclure l'aspect psychométrique qui rejoint le facteur psychologique, le locus de contrôle notamment.

Mots clés : gestion de projet, changement organisationnel, gestionnaire de projets, *readiness*, facteurs de succès, Delphi.

ABSTRACT

Existing research on readiness for change and attitudes towards change raise important questions about the role of individuals, their immediate working groups, and the organizational system in developing positive or negative attitudes towards change. Individual *readiness* for change (RIAC) appears not only as a cognitive state that reduces resistance behaviors and reinforces positive behaviors towards change but is also one of the most important factors in the successful implementation of organizational change. It therefore makes it fundamental to us to analyze the problem of individual readiness in the face of change applied to project managers, given the preponderance of project managers. To better understand what *readiness* is at the individual level among organizational change project managers, this approach is the preliminary step in the development of a measurement tool for evaluation of RIAC among project managers.

The results presented in this paper are the result of a Delphi-inspired study combined with focus groups of project management experts and/or change in the professional and academic environments. The main findings of this study are the proposal for a new approach to the construction of individual *readiness* in the face of change applied to project managers in the context of organizational change. In addition, various factors to be considered, upstream to the extent of individual *readiness* among project managers, were raised. There was the discussion of the context, or the organizational environment, which has a considerable impact on the various factors related to the IRTC, either on the dimensions, sub-dimensions, items, and behaviors that allow its evaluation.

From a practical point of view, this approach is the preliminary step in the development of a measurement tool for the evaluation of IRTC among project managers. In this sense and depending on the different results obtained, it will be necessary in the next stages of the development of the tool, to include the psychometric aspect that joins the psychological factor, the locus of control in particular.

Keywords: project management, organizational change, readiness, success factors, Delphi

INTRODUCTION

La gestion de projet est une approche de plus en plus utilisée par les organisations qui se doivent d'innover afin d'assurer leur pérennité (Crawford, Pollack et England, 2006 ; Morris, 2013). Ce qui était géré autrefois comme processus opérationnel l'est maintenant sous forme de projets (Midler et Beaume, 2010). Le travail de projet est surtout entrepris par des organisations axées projets qui utilisent ces derniers comme véhicules de stratégie de prestation et de transformation (Lundin, Midler, Sydow, Ekstedt, Arvidsson et Brady, 2015). De nos jours, la gestion du changement est une condition essentielle au développement organisationnel (Granger et Renaud, 2012). Dans ce contexte, les organisations réalisent l'importance de posséder les compétences requises afin de réussir à changer rapidement (Prosci 2004a). Incontestablement, au fur et à mesure que le contenu et les processus de travail changent, la transformation du milieu de travail nécessite des employés et de leurs gestionnaires d'assumer des rôles stimulants, mais plus exigeants (Kagermann, Wahlster et Helbig, 2013).

Selon Walker et Lloyd-Walker (2018), la technologie, les robots et l'intelligence artificielle assumeront certaines des tâches actuellement exécutées par le personnel du projet. De plus, comme l'indiquent Partington, Pellegrinelli et Young (2005), l'application de nouvelles approches de gestion de projet entraîne de nombreuses modifications, allant de l'organisation du travail en général jusqu'à la nécessité pour les organisations de modifier certaines pratiques de travail et certains aspects comportementaux. La gestion de projet, traditionnellement axée sur des aspects plus techniques, exige aujourd'hui des gestionnaires de projets un niveau élevé de

compétences interpersonnelles, d'astuces et de sensibilité, comme l'expliquent Partington *et al.*, (2005), compte tenu des bouleversements (environnemental, politique, culturel, social, technologique, etc.) auxquels sont confrontés les organisations. Partington *et al.*, (2005) poursuivent en indiquant que les gestionnaires de projet ne sont pas toujours préparés aux exigences du travail en contexte d'organisation par projet. Or, comme le fait remarquer Tréhorel (2007) :

« ... il n'y a pas de projet réussi sans changement, mais il n'y a pas non plus de changement abouti sans projet adapté » (Tréhorel, 2007, p. 6).

Par ailleurs, comme le font remarquer Discenza et Forman (2007), les organisations et entreprises du monde entier sont confrontées à des taux élevés d'échec de projet chaque année. Plus de dix ans plus tard, malgré l'amélioration de l'utilisation des outils et des techniques de gestion de projet au fil des ans, de nombreux projets n'atteignent toujours pas leurs objectifs. Les causes d'échec des projets sont fort diversifiées dans la littérature : hors délai, annulation en cours de route, ne rencontre pas les exigences de départ, non-respect de l'échéancier, utilisateurs insatisfaits, non-consultation des équipes responsables du déploiement, mauvais pilotage de l'ensemble du projet, etc., (Russon et Lalonde. 2012). De plus, il est observé que les projets de changements organisationnels n'atteignent pas leurs objectifs stratégiques prévus en raison du peu d'efforts déployés pour la préparation et le soutien des dirigeants et des employés dans l'appropriation du changement (Kotter, 1995). La gestion du changement doit tenir compte de facteurs organisationnels, individuels, contextuels et de diverses interrelations entre ceux-ci (Soparnot 2005). Les postulats proposent également que cette pratique, plutôt que d'être statique, soit au contraire évolutive en fonction des apprentissages tant organisationnels qu'individuels ainsi qu'en fonction des compétences des acteurs. Parallèlement, Armenakis, Harris et Mossholder (1993) ont

démontré que l'évaluation de la *readiness*¹ individuelle au changement (RIAC) des employés permettait aux dirigeants d'identifier les écarts qui pouvaient exister entre leurs propres attentes à l'égard de l'initiative de changement (le changement désiré) et celles des autres membres de l'organisation (le changement vécu). Toutefois, bien qu'une multitude de recherches traitant du niveau de la *readiness* individuelle face au changement des employés aient été effectuées (Gigliotti, Marshall et Gonzalez ,2019 ; Conrado, 2018 ; Vakola, 2014; Vakola, 2013 ; Choi, 2010), aucune ne se penche sur le concept de la RIAC au niveau des PM explicitement (Vakola, 2013).

Notre recherche entend donc contribuer à résoudre cette problématique, en améliorant les connaissances du concept de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet en contexte de changement organisationnel

¹ Le terme *readiness* est défini comme "*The state of being ready to act when the need arises*" selon le [Readiness Synonyms, Readiness Antonyms | Merriam-Webster Thesaurus](#), c'est à dire: « l'état d'être prêt à agir lorsque le besoin s'en fait sentir » (traduction libre).

PROBLÉMATIQUE

Dans l'ensemble, les recherches existantes sur la *readiness* face au changement et les attitudes à l'égard du changement soulèvent des questions importantes concernant le rôle des individus, de leurs groupes de travail immédiats et du système organisationnel dans l'encouragement d'attitudes positives ou négatives à l'égard du changement (Kuntz et Gomes, 2012). En particulier, toujours selon (Kuntz et Gomes, 2012), cela suggère que la *readiness* face au changement est un phénomène individuel ayant des impacts sur les éléments de disposition relationnels, structurels et fonctionnels du milieu de travail. En outre, l'interaction des caractéristiques individuelles avec la culture de l'organisation, les caractéristiques des postes et la dynamique de la direction et des pairs est multiple. Les différences et les points communs perçus entre l'individu et le milieu de travail agissent comme des catalyseurs ou comme des obstacles à la *readiness* individuelle face au changement (Pellettiere, 2006).

La *readiness* individuelle face au changement apparaît non seulement comme un état cognitif réduisant les comportements de résistance et renforçant les comportements positifs à l'égard des changements, mais encore elle est l'un des facteurs les plus importants pour la mise en œuvre réussie du changement organisationnel (Armenakis *et al.*, 1993 ; Clegg et Walsh, 2004 ; Weeks *et al.*, 1995). On s'attend à ce que les individus se montrent prêts au changement avec leurs croyances, leurs attitudes et leurs intentions (Armenakis *et al.*, 1993). Or, l'un des principaux défis des interventions de changement est la mauvaise gestion du côté humain du processus de changement (Tréhorel, 2007). Cela entraîne par conséquent des attitudes, des sentiments et des intentions négatifs (Burke, 2008 ; Clegg et Walsh, 2004). Selon plusieurs chercheurs, ignorer le rôle vital des individus dans le processus de changement peut provoquer un échec ou des difficultés dans la mise en œuvre de nombreuses initiatives de changement (Jones *et al.*, 2005 ; Holt *et al.*, 2007 ; Sikh, 2011). Les membres des organisations peuvent être soit la clé du succès de la mise en œuvre du changement, soit le plus grand obstacle à son succès (Smith, Barnes et Townsend, 2002). Par conséquent, les spécialistes de la gestion du changement ont souligné l'importance de la *readiness* individuelle au changement afin d'augmenter la probabilité de succès de la mise en œuvre du changement (By, 2007; Weiner, 2009). Par ailleurs, aucune étude à ce jour ne semble tenir compte que ce facteur qu'est la *readiness* individuelle au changement soit d'égale importance, sinon plus, vis-à-vis ceux qui doivent implémenter les projets organisationnels et assurer une mise en œuvre réussie des initiatives de changement organisationnel, soit les gestionnaires de projet. Il nous paraît donc fondamental d'analyser la problématique de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet, compte tenu de la place prépondérante qu'occupent ces derniers dans les organisations axées sur les projets.

Afin de combler les lacunes précitées, sur la base de suggestions selon lesquelles la *readiness* face au changement devrait être évaluée en fonction des attitudes (Bouckenooghe et Devos 2007) et qu'une vision multifacette de celle-ci en tant

qu'attitude triadique est préférable pour saisir la complexité du phénomène et distinguer les cognitions, les émotions et les intentions (Piderit, 2000), notre objectif est de mieux comprendre ce qu'est la *readiness* au niveau individuel chez les gestionnaires de projet de changement organisationnel. Ainsi, afin de poursuivre notre objectif, nous tenterons de répondre à la question suivante :

« Comment évaluer la *readiness* individuelle face au changement chez les gestionnaires de projet en contexte de projets de changement organisationnel ? »

Pour y répondre, nous proposons en premier lieu de faciliter le développement théorique du concept de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet. Cela nous permet de situer, les indicateurs de mesure de la *readiness* individuelle chez ces derniers et, finalement, d'élaborer la première phase exploratoire dans le processus du développement d'un instrument de mesure permettant d'évaluer le niveau de *readiness* des gestionnaires de projet en contexte de projet de changement organisationnel.

Dans le chapitre suivant, au travers d'une recension des écrits, nous portons un regard sur l'évolution des perspectives en gestion de projet et de gestion du changement, nous définissons le concept de la *readiness*, ses niveaux et les instruments existants pour le mesurer et faisons ressortir les dimensions ainsi que les sous-dimensions qui s'y rattachent.

1 CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre fait la recension des écrits et se divise en deux sous-sections. Dans la première sous-section, nous passerons en revue l'évolution des perspectives de la gestion de projet, de la gestion des changements organisationnels, de l'arrimage nécessaire des projets à la gestion du changement et du rôle des gestionnaires de projet dans le contexte de la gestion de projets organisationnel. Dans la deuxième sous-section, nous définirons le concept de la *readiness* face au changement en faisant une revue exhaustive des recherches antérieures, en explorant les niveaux de *readiness* ainsi que les instruments de mesure existants à cet effet pour finalement faire ressortir les dimensions qui se rattachent au dit concept.

1.1 Gestion de projet et gestion du changement

Des projets, sous une forme ou une autre, sont entrepris depuis des millénaires (Weaver, 2007). Une distinction importante doit toutefois être établie entre les projets et la gestion de projets, ou tout au moins la profession et la pratique de la gestion de projet « moderne », tel qu'elle est incorporée dans les différentes associations de gestion de projet du monde entier (Weaver, 2007).

Le Guide du PMBOK (PMI, 2017) définit la notion de projet comme étant « un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique ». Un projet est temporaire en ce sens qu'il a un début et une fin définie dans le temps et unique en ce sens qu'il ne s'agit pas d'une opération de routine, mais d'un ensemble spécifique d'opérations conçues pour atteindre un objectif singulier (PMBOK, 2017). Pour leur part, Minel et Renaud (2012), ajoutent que le projet, en général, est aussi utilisé pour modifier et rendre durables de nouvelles routines et, à cet égard, que l'appropriation socio-organisationnelle d'un nouvel état doit avoir lieu pendant les différentes phases de projet.

La gestion de projet, quant à elle, consiste à appliquer des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités d'un projet pour répondre à ses exigences selon le Guide du PMBOK (2017). Strang (2003) indique, pour sa part, que de gérer les projets avec succès exige un mélange de compétences, y compris la compétence interpersonnelle, les compétences techniques, l'aptitude cognitive, ainsi que la capacité de comprendre la situation et les gens, pour pouvoir ensuite intégrer dynamiquement les comportements de leadership appropriés. Peter Morris (2013), quant à lui, explique comment la gestion de projet, en tant que pratique et discipline, s'est énormément développée au cours des dernières décennies, passant d'un ensemble de compétences largement intuitives à une discipline de gestion très populaire. Nous passons en revue cette évolution ci-dessous.

1.1.1 Développement et évolution des perspectives

Henri Fayol (1841-1925), surnommé le père de la direction moderne, a écrit la direction générale et industrielle (1916). Ses quatorze principes de gestion comprenaient notamment : l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts individuels à l'intérêt général, la centralisation, la stabilité du mandat du personnel, initiative et esprit de corps (l'union fait la force). Ces éléments résonnent fortement dans les éléments centraux du corpus de connaissances en gestion de projet et sous-tendent le concept moderne de gestion (Weaver, 2007). La gestion des relations humaines ou comportementales quant à elle est apparue dans les années 1920 et traitait des aspects humains des organisations. Le mouvement des relations humaines a commencé avec les études de Hawthorne menées par Elton Mayo entre 1924 et 1933. Les études Hawthorne ont d'ailleurs démontré l'importance des facteurs humains sur la productivité des travailleurs (Weaver, 2007). Ce qui a amené au milieu des années 1960 à une vision de contingence de la gestion qui fournit un cadre pour intégrer tout le spectre des connaissances et de la pensée en gestion. La vision de contingence suppose que la manière dont une organisation est gérée dépend de sa situation à l'époque à la fois interne et externe. Le comportement de la direction dépend donc d'une grande variété d'éléments et remet en question l'utilisation de pratiques de gestion universelles. Au lieu de cela, pour faire face aux diverses circonstances, cette approche préconise d'utiliser de manière indépendante ou combinée des méthodes de gestion traditionnelles, comportementales et systémiques appropriées (Weaver, 2007). Ainsi, de nouveaux points de vue de la gestion ont émergé et Weaver (2007) les énumère comme suit :

- *La gestion de la qualité* met l'accent sur la satisfaction du client en fournissant les bons produits et services de qualité adaptés à l'usage auquel ils sont destinés.
- *La réingénierie de l'organisation* redéfinit les processus qui sont essentiels pour la satisfaction du client.
- *Gestion de projet/programme et portefeuille (PPP) :*

- *La gestion de projet* décrit les outils, techniques, processus et structures adaptés à la réalisation des objectifs d'un projet défini. Cette branche du PPP est actuellement la mieux développée (Weaver, 2007).
- *La gestion de programme* décrit la gestion coordonnée d'un certain nombre de projets connexes pour atteindre un résultat ou un avantage spécifié. (Weaver, 2007).
- *La gestion de portefeuille*, nouvelle branche du PPP, met l'accent sur la sélection des projets et programmes « adéquats » répondant le mieux aux objectifs stratégiques d'une organisation dans les limites de ses capacités (Weaver, 2007).

Afin de mieux comprendre l'évolution des perspectives en gestion de projet, il est selon nous important de porter un regard sur les différentes associations mondiales et standards qui régissent le domaine de la gestion de projet.

1.1.2 Que disent les standards ?

Dans cette sous-section, nous poserons un regard sur les principales associations mondiales en matière de gestion de projet, notamment : le Project Management Institute (PMI), AXELOS et le International Project Management Association (IPMA) ainsi que leurs standards respectifs.

1.1.2.1 Project Management Institute (PMI)

Le Project Management Institute (PMI) est la première association mondiale pour ceux qui considèrent la gestion de projets, de programmes ou de portefeuilles comme leur profession². Leur Guide du Corpus de Connaissances en Gestion de Projet (Guide PMBOK®) définit un projet comme étant un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique. Les projets sont entrepris pour atteindre des

² Source : <https://www.pmi.org/about>

objectifs en produisant des produits livrables. Le tableau 1-1 ci-dessous fournit une définition de la terminologie couramment utilisée en gestion de projet selon le PMBOK (2017).

Tableau 1-1 Tableau 1-1 Terminologie courante en gestion de projet

	Définition
Project	Un projet est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique.
Objectifs	Résultat vers lequel le travail doit être orienté, une position stratégique à atteindre, un but à atteindre, un résultat à obtenir, un produit à fabriquer ou un service à fournir
Livrables	Tout produit, résultat ou capacité unique et vérifiable de fournir un service qui doit être produit pour mener à bien un processus, une phase ou un projet. Les produits livrables peuvent être tangibles ou intangibles.
Portée	Les projets ont des objectifs définis. Le champ d'application est progressivement élaboré tout au long du cycle de vie du projet.
Changement	Les gestionnaires de projet attendent des changements et mettent en place des processus pour les gérer et les contrôler.
Planification	Les gestionnaires de projets élaborent progressivement des informations de haut niveau en plans détaillés tout au long du cycle de vie du projet.
Gestion	Les gestionnaires de projet gèrent l'équipe de projet afin d'atteindre les objectifs du projet.
Suivi	Les gestionnaires de projet surveillent et contrôlent le travail de production des produits, services ou résultats que le projet a été entrepris pour produire.
Succès	Le succès est mesuré par la qualité des produits et des projets, le respect des délais et du budget, et le degré de satisfaction des clients.

Le PMBOK est axé sur dix domaines de connaissance et cinq groupes de processus comme résumé dans le tableau 1-2 ci-dessous. Le groupe de processus Exécution, suivi et contrôle se réfère aux procédures de contrôle des changements comme « les étapes par lesquelles les normes, politiques, plans et procédures de l'organisation exécutante ou tout document de projet seront modifiés, et comment tout changement sera approuvé et validé » (PMBOK (2017), page 40). Il ne fait pas référence à l'approche de la gestion du changement qui est un domaine de connaissance complètement absent du PMBOK.

Tableau 1-2 Groupe de processus de gestion de projet et cartographie des domaines de connaissance

Domaines de connaissance	Project Management Process Groups				
	Initiating	Planning	Executing	Monitoring and Controlling	Closing
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work 4.4 Manage Project Knowledge	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9. Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

1.1.2.2 AXELOS : PRINCE2

AXELOS est une entreprise commune, créée en 2013 par le Cabinet Office au nom du Gouvernement de Sa Majesté (HMG) au Royaume-Uni et Capita plc, pour gérer, développer et faire croître le portefeuille des meilleures pratiques mondiales.³

PRINCE2 est une méthode de gestion de projet utilisée par des personnes et des organisations issues d'industries et de secteurs très divers. Il s'agit d'une méthode flexible qui guide les personnes et les organisations à travers les éléments essentiels de la gestion de projets réussis, quel que soit leur type ou leur échelle. Fondée sur sept principes, thèmes et processus, la méthode PRINCE2 comprend quatre éléments intégrés de principes : les thèmes, les processus et l'environnement du projet, comme le démontre la figure 1-1 ci-dessous.⁴

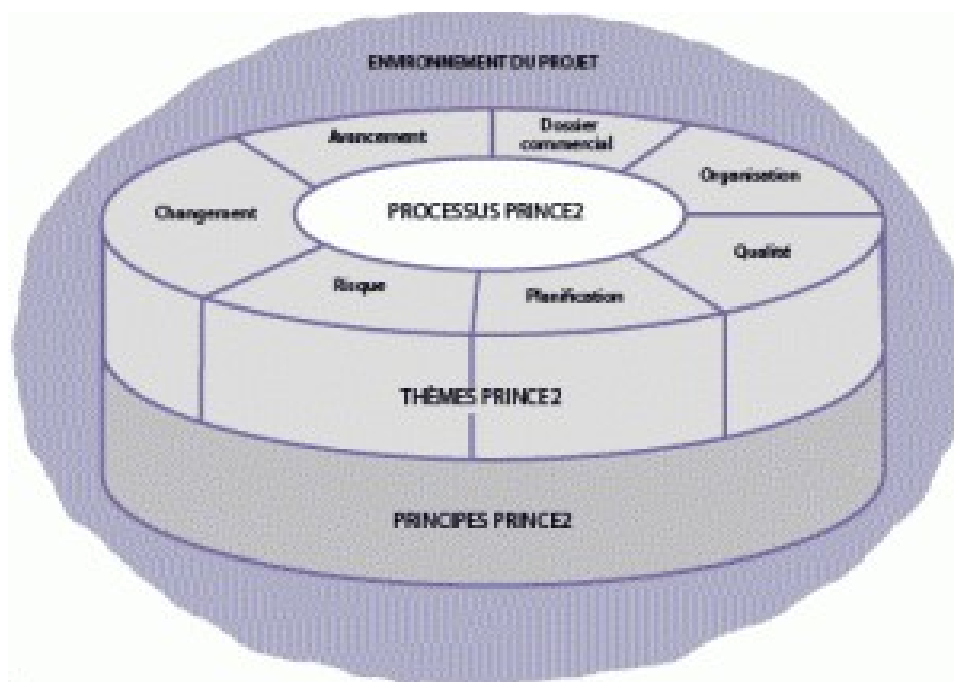


Figure 1-1 Structure de la Méthode PRINCE2⁵

³ Source : <https://www.axelos.com/about-axelos>

⁴ Source : <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>

⁵ Source image: <http://www.ab-consulting.fr/blog/geit/themes-prince2>

Les sept thèmes PRINCE2 se définissent comme suit (Limited, A.X.E.L.O.S., 2019) :

1. *Analyse de rentabilité* : créer et tenir un dossier de justification commerciale du projet.
2. *Organisation* : définir les rôles et responsabilités individuelles de l'ensemble de l'équipe de projet.
3. *Qualité* : quelles sont les exigences et les mesures de qualité et comment le projet les mettra en œuvre.
4. *Plans* : les étapes nécessaires à l'élaboration des plans et les techniques PRINCE2 à utiliser.
5. *Risque* : identifier efficacement les risques et les opportunités qui pourraient avoir un impact sur le projet.
6. *Changement* : comment le gestionnaire de projet évaluera les changements apportés au projet et agira en conséquence.
7. *Progrès* : la viabilité et la performance des plans et la façon dont le projet devrait se dérouler.

Comme le PMBOK (2017), Le Limited, A. X. E. L. O. S. (2019) définit un projet comme étant une entreprise temporaire qui existe pour produire un résultat défini. Le tableau 1-3 ci-dessous donne un aperçu des différentes définitions proposées par le Limited, A. X. E. L. O. S. (2019).⁶

⁶ Source : <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-project-management>

Tableau 1-3 Terminologie courante en gestion de projet selon le Limited, A.X.E.L.O.S. (2017)

	Définition
Projects	Une entreprise temporaire qui existe pour produire un résultat défini. Chaque projet aura des objectifs uniques et convenus ainsi que son propre plan de projet, son budget, son calendrier, ses produits et ses tâches. Un projet peut également impliquer des personnes de différentes équipes au sein d'une organisation qui sont réunies pour atteindre un objectif spécifique.
Project Management	La discipline qui consiste à appliquer des processus et des principes spécifiques pour initier, planifier, exécuter et gérer la manière dont les nouvelles initiatives ou les changements sont mis en œuvre au sein d'une organisation. La gestion de projet est différente de la gestion de l'activité habituelle, qui est un processus continu, car elle implique la création de nouveaux lots de travail pour atteindre des buts ou des objectifs convenus.
Temps	La durée prévue des travaux
Coût	Le budget alloué pour le travail
Portée	Quelles innovations ou changements seront apportés par le projet
Qualité	La norme en matière de résultat du projet.

PRINCE2 suit les mêmes étapes de gestion de projet que le PMBOK (2017) et les définit comme suit :

- *Lancement du projet* : le gestionnaire de projet définit les objectifs et les réalisations du projet, en collaboration avec le promoteur du projet et les parties prenantes pour convenir des produits livrables.
 - *Planification* : le gestionnaire de projet enregistre toutes les tâches et fixe des délais pour chacune d'entre elles, tout en indiquant les relations et les dépendances entre chaque activité.
 - *Exécution* : le gestionnaire de projet constitue l'équipe de projet et collecte et alloue les ressources et le budget disponibles pour des tâches spécifiques.
- Suivi : le gestionnaire de projet supervise l'avancement des travaux et met à jour les plans de projet pour refléter les performances réelles.
- *Clôture* : le gestionnaire de projet s'assure que les résultats du projet sont acceptés par l'entreprise et ferme l'équipe de projet.

Toutefois, tout comme le PMI, AXELOS ne fait pas référence à l'approche de la gestion du changement qui est un domaine de connaissance complètement absent de Prince2.

1.1.2.3 International Project Management Association (IPMA)

Fondée en 1965, l'International Project Management Association (IPMA) est la première organisation professionnelle mondiale de gestion de projets. L'IPMA est une fédération internationale regroupant plus de 70 associations nationales de gestion de projet dans le monde entier. L'IPMA a défini une norme mondiale pour les compétences dans les domaines de la gestion de projet, de programme et de portefeuille.⁷

Selon l'IPMA Individual Competence Baseline®, ICB version 4 - L'IPMA ICB (2015) (la norme mondiale qui définit les compétences requises par les personnes travaillant dans les domaines de la gestion de projet, de programme et de portefeuille), la profession de gestionnaire de projet évolue rapidement et s'impose désormais comme la principale méthode de mise en œuvre du changement dans le monde et les gestionnaires de projet montrent la voie.

La compétence dans l'environnement du projet est décomposée par L'IPMA ICB (2015) en 29 éléments de compétence qui sont divisés en 3 domaines : perspective (5CE), personnes (10 CE) et pratique (14 CE) :

- 1- *Personnes* : les compétences personnelles et interpersonnelles requises pour réussir les projets, programmes et portefeuilles.
- 2- *Pratique* : les aspects techniques de la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles.

⁷ Source : <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/>

3- *Perspective* : les compétences contextuelles qui doivent être utilisées dans et à travers l'environnement général.

L'IPMA ICB (2015) définit par ailleurs la compétence individuelle comme l'application des connaissances (collecte d'informations et d'expériences et possession individuelle), des aptitudes (capacités techniques qui permettent à un individu d'accomplir une tâche) et des capacités (la fourniture effective de connaissances et d'aptitudes dans un contexte donné), afin d'atteindre les résultats souhaités. Conformément à l'IPMA ICB (2015), ces trois termes sont liés en ce sens que l'acquisition d'une compétence présuppose des connaissances pertinentes. Le fait d'avoir des aptitudes présuppose des compétences et des connaissances pertinentes, mais ajoute à cela l'utilisation de celles-ci dans la pratique, de la bonne manière et au bon moment. L'IPMA reconnaît les compétences en fonction de l'individu (connaissances, aptitudes et capacités acquises par l'expérience), de l'équipe (performance collective démontrée par des individus réunis dans un but précis) et de l'organisation (capacités stratégiques d'une unité de personnes autonomes).

1.1.3 Passage de la gestion de projet vers des compétences non techniques

Dans ses débuts, la gestion de projet reflétait étroitement « l'école classique » de la gestion en intégrant une approche traditionnelle, scientifique, instrumentale et universaliste axée sur les « meilleures pratiques » qui mettait l'accent sur les processus « scientifiques » soient leur portée, temps et coût (Weaver, 2007). Les limites de cette approche ont été identifiées au milieu des années 1980. Un inconvénient majeur dans les origines de la gestion de projet, tel que soulevé par Royer (2005), est que l'accent ait été mis sur les outils et les systèmes qui ont duré des années 1960 jusqu'aux années 1990. L'auteur dénote que ce n'est qu'au 21^e siècle que *la perspective humaine* de la gestion de projet a commencé à être mise en évidence du fait que ce sont les gens qui créent, conçoivent et exécutent le projet. Comme le précise Bareil (2004), mettre l'accent sur les gens ne change pas le besoin d'outils de gestion de projet, mais change

plutôt l'orientation de leur utilisation d'une approche de « commandement et de contrôle » à un rôle de leadership collaboratif et consensuel. Weaver (2007) explique pour sa part que la Gestion scientifique telle qu'originellement proposée par la Théorie de la gestion bureaucratique de Max Weber⁸, est axée sur « une bonne façon » de faire les tâches, une hiérarchie stricte avec une prise de décision réservée à la direction.

Weaver (2007), en référence à Mary Parker Follett⁹, suggère une intégration des aspects sociaux aux approches de gestion menant directement à la formation d'organisations de type matriciel dans lesquelles on dénote une compréhension des processus latéraux au sein des organisations hiérarchiques, la reconnaissance de l'importance des processus informels au sein des organisations, permettant ainsi une flexibilité dans la prise de décision. Plusieurs chercheurs (Bourne, 2007 ; Ogunlana, 2010 ; Davis, 2014 ; Atkinson, 1999 ; McLeod, Doolin et MacDonell, 2012 ; Pollack, Helm et Adler, 2018), comme l'indique Weaver (2007), soutiennent par ailleurs que la définition du « succès » exige de s'étendre au-delà du « triangle de fer » du coût et de la production de temps pour inclure la satisfaction des parties prenantes. Au XXI^e siècle, le concept de « projet » a ainsi été élargi afin d'examiner les perspectives politiques et sociologiques, notamment le concept de « gestion de projets » (Weaver, 2007). En ce sens, Blomquist et Söderholm (2002), deux chercheurs de l'école scandinave de gestion de projet qui ont particulièrement étudié le développement du management de projet anglo-saxon et Nord européen, se sont concentrées sur le leadership et la gestion de

⁸ Max Weber (1864-1920) : sociologue allemand qui a imaginé un modèle d'organisation inspiré de l'armée prussienne et reposant sur des « bureaux » chargés des différentes fonctions administratives. Ce modèle traditionnel légitimise l'autorité du chef par la croyance en la nature inviolable de la routine administrative et la certitude de la prévisibilité des réactions de l'ensemble des éléments du dispositif (Treiber, 2010).

⁹ Mary Parker Follett (1868-1933) : Travailleuse sociale américaine, consultante et auteure de livres sur la démocratie, les relations humaines et la gestion. Pionnière pour la reconnaissance de la nature holistique de la communauté (y compris la communauté au sein d'une organisation) ayant avancé l'idée de « relations réciproques » pour comprendre les aspects dynamiques de l'individu en relation avec les autres. Ces caractéristiques sous-tendent une grande partie de la théorie moderne des parties prenantes, qui est au cœur de la pratique de la gestion de projet (en particulier dans les domaines de « l'agilité » et de la « gestion de projet complexe »), (Graham, 1985).

projet en termes d'organisations temporaires et sur la nécessité de l'adapter en fonction de la nature du projet, de sa complexité et de la culture dans laquelle il opère.

Ainsi, selon Picq et Bompert (2002), la transition des organisations vers un mode de gestion axée projets a des impacts sur les structures, les modes de régulation, les systèmes de gestions et les pratiques de management. Les auteurs poursuivent avec le constat que ces perturbations sont soit subies par les entreprises (lorsque découvertes a posteriori), soit inscrites dans le cadre d'une stratégie voulue, explicite et peu ou prou pilotée. C'est ce qui est considéré comme un « changement par projets » (Picq et Bompert, 2002, p.136).

Pollack (2007) quant à lui réfère à un changement de paradigme. L'auteur explique que le paradigme de conception « dur » est communément associé à :

- une épistémologie positiviste,
- un raisonnement déductif et
- des techniques quantitatives ou réductionnistes,
- des attributs souvent associés à la rigueur et à l'objectivité.

La pratique basée sur le paradigme de conception dur a tendance à mettre l'accent sur une prestation efficace et dirigée par des experts, un contrôle par rapport à des objectifs prédéterminés et un intérêt pour la structure sous-jacente.

Le paradigme de conception douce toujours selon Pollack (2007) est pour sa part généralement associé à :

- une épistémologie interprétative,
- un raisonnement inductif et
- des techniques qualitatives exploratoires, qui mettent l'accent sur la pertinence contextuelle plutôt que sur l'objectivité. La pratique basée sur le paradigme doux met l'accent sur l'apprentissage, la participation, l'exploration facilitée des projets et démontre généralement un intérêt pour le processus social sous-jacent.

La relation entre ces différents attributs et la façon dont ils interagissent dans un contexte de gestion de projet est décrite dans la Fig. 1. Cette figure est une synthèse des différentes manières dont les paradigmes durs et mous ont été décrits dans d'autres notes de recherche.

Les auteurs McShane, Steen et Bénabou (2013) ont soulevé pour leur part, la question à savoir :

« ... pourquoi entendons-nous parler autant de changement aujourd'hui alors que nous avons déjà connu des transformations profondes dans le passé ? »
(McShane, *et al.*, (2013), p. 590).

La réponse selon eux réside dans les caractéristiques actuelles du changement organisationnel (CO) qui est de plus en plus rapide, souvent entrepris à l'échelle internationale et en fonction de la société en général qui, quant à elle, est plus consciente qu'auparavant des problèmes d'éthique, entre autres choses, que posent le changement et sa gestion (McShane, *et al.*, 2013).

Le tableau 1-4 ci-dessous fournit un sommaire de cette évolution des perspectives et pratiques couramment mises de l'avant en gestion de projet, tel que proposé par Carlos et Rodrigues (2016) ; Lloyd-Walker, Crawford, et French, (2018) et Tréhorel, (2007). On y voit notamment que l'évolution de la pensée en gestion de projet s'est traduite par une modification des compétences en reconnaissant l'importance du savoir-être, dû à l'importance des projets dans les organisations.

Tableau 1-4 Évolution des perspectives et pratiques en gestion de projets

	PRATIQUES COURANTES EN GP	PRATIQUES COURANTES BONIFIÉES EN GP
GESTION DE PROJET	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir, réaliser et mettre à disposition les livrables - Communiquer, faire partager le projet, former les utilisateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce qui était autrefois géré comme processus opérationnels est maintenant de plus en plus géré en tant que projet.
GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre l'appropriation par les futurs utilisateurs des outils, méthodes et comportements développés 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des projets comme un véhicule de stratégie de livraison et de transformation
RÔLES DES GESTIONNAIRES DE PROJET	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs ayant en charge la réalisation de ces livrables - Les acteurs ayant en charge l'accompagnement des utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité sociale des entreprises - Des rôles plus complexes, tels que : <ul style="list-style-type: none"> o Planification et contrôle o Tâches liées à l'informatique o Télécommunications o Gestion d'équipe.
INDICATEURS DE PERFORMANCE DES PROJETS	<ul style="list-style-type: none"> - Atteindre les objectifs du projet : qualité, coûts, délais - Les livrables répondent aux besoins et attentes - L'ensemble des acteurs impactés par le projet sont satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> - Le « <i>Triple Bottom Line (3BL)</i> » : valeurs fondamentales du succès, soit un environnement commercial, physique et social équilibré - Ces valeurs aident à soutenir la collaboration à un niveau plus large qui ne se limite pas à la livraison de temps/coût/apptitude à des fins cibles.
SAVOIR-FAIRE (Compétences techniques)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination du projet - Définition et Contrôle de la portée de la durée et du budget du projet - Assurance de la qualité du projet - Communication avec les parties prenantes - Gestion des ressources externes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences techniques de base exceptionnelles - Orchestration de l'IA, des technologies numériques et de l'application de technologie connexe au travail.
SAVOIR-ÊTRE (Compétences relationnelles)	<ul style="list-style-type: none"> - L'improvisation : - L'optimisme - La capacité à motiver 	<ul style="list-style-type: none"> - KSAE¹⁰ changeants : <i>connaissances, compétences, attributs et expériences</i>) - Collaboration, 3BL et compétences en éthique - Compétences créatives et entrepreneuriales - Compétences relationnelles - Compétences en communication interculturelle et en interconnectivité

¹⁰ KSAE: Knowledge, Skills, Attitudes, Experiences

1.1.4 Harmonisation de la gestion de projets et de la gestion du changement organisationnel

Selon Lehmann, Motulsky et Colomb (2015), le concept de « changement » peut sous-entendre différentes perspectives, par exemple : les bouleversements environnementaux, les transformations organisationnelles, l'évolution (et/ou les révolutions sociales), les mutations technologiques, mais aussi la gestion du changement, l'accompagnement des projets, les approches innovantes, l'inventivité et la créativité, le changement des individus. De plus, selon Vakola (2013), le changement organisationnel est considéré comme faisant partie intégrante de la vie organisationnelle puisque la nature même de la gestion de projet est le changement. Or, il est prouvé que jusqu'à 70 % de toutes les initiatives de changement majeur échouent (Cartwright et Schoenberg, 2006 ; Washington et Hacker, 2005). Afin de permettre une meilleure compréhension de l'arrimage requis entre la gestion du changement transversale à toutes les étapes du cycle de projet organisationnel, nous détaillons ci-dessous les différents types de changement existant et les stratégies s'y rapportant.

Dans le contexte de projet organisationnel, les initiatives de projet et de changement doivent être abordées sur la base d'une stratégie bien conçue et multiforme qui non seulement respecte le temps et les contraintes budgétaires, mais vise aussi à obtenir un avantage organisationnel concurrentiel (Dietrich et Lehtonen, 2005). À cette fin, une stratégie organisationnelle plus large est nécessaire invitant les chefs de projet à utiliser leurs compétences techniques de planification et de contrôle des activités, tout en déployant leurs compétences en leadership, communication et autres en gestion des ressources humaines. (Smith et Dodds, 1997 ; Zimmerer et Yasin, 1998 ; Muller, 2003).

Les changements des organisations se définissent selon plusieurs caractéristiques comme l'indique Lehmann (2010), soit leur nature, force, vitesse, répétition, profondeur, étendue, portée, taille, traitement. L'auteure poursuit en faisant la différenciation entre les trois types de changements suivants :

- *Changement organisationnel (CO)* : Ce type de changement touche notamment aux systèmes internes, à la culture, au style de management, à la GRH, aux compétences ou parfois à la structure. Il ne touche toutefois pas au positionnement de l'organisation dans son environnement externe, à sa mission, à ses principes fondateurs (Lehmann, 2010).
- *Changement stratégique (CS)* : Ce type de changement impacte de nombreux aspects de l'organisation, du politique à l'économique, en passant par le technologique et les pratiques. Ils sont plus vastes que les changements organisationnels en termes de profondeur et de taille et ils représentent des processus complexes, risqués, difficiles, peu prévisibles, intenses, longs, avec des interventions externes multiples (Lehmann, 2010).
- *Développement organisationnel (DO)* : Le développement organisationnel est une forme particulière de changements organisationnels, visant à bâtir une organisation apprenante sur le long terme. Il s'agit de microchangements intentionnels concernant l'organisation interne qui, par accumulation dans le temps, équivalent à un ou plusieurs changements organisationnels de grande envergure (pouvant même se transformer en changement stratégique). Ces microchangements peuvent traiter de l'organisation du travail, de transferts de connaissances, de besoin de ressources et sont essentiels pour une organisation qui pense son renouvellement à long terme (Lehmann, 2010).

La transformation organisationnelle quant à elle se produit en réponse ou en prévision de changements majeurs dans l'environnement ou la technologie de l'organisation comme l'explique Waddell, Creed, Cummings, Worley (2020). Ces changements sont généralement associés à une révision significative du plan stratégique organisationnel, qui, à son tour, peut modifier les structures internes, les processus ainsi que la culture d'entreprise pour soutenir la nouvelle direction (Waddell et al., 2020).

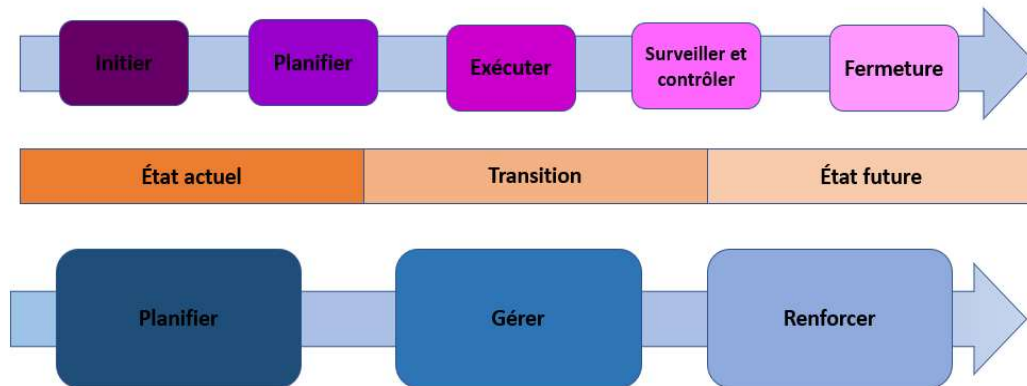
Anderson et Anderson 2010, quant à eux fournissent une autre perspective classique sur le niveau ou le type de changement et ils distinguent entre :

1. Changement de développement : qui représente l'amélioration d'une compétence, d'une méthode, d'une norme de performance ou d'une condition qui, pour une raison ou une autre, ne répond pas aux besoins actuels ou futurs.
2. Changement transitoire : où plutôt que de simplement améliorer ce qui est, le changement transitoire remplace ce qui est par quelque chose de complètement différent.
3. Changements transformationnels : le type de changement le plus complexe auquel les organisations sont confrontées aujourd'hui. C'est le changement radical d'un état d'être à un autre si important qu'il faut un changement de culture, de comportement et d'état d'esprit pour mettre en œuvre avec succès et soutenir au fil du temps.

Même si tous les domaines de connaissance du Project Management Body of Knowledge (PMBOK) sont enracinés dans le contrôle de changement en tant que processus de gestion des changements tels que le définit le PMBOK, aucun de ces domaines ne traite spécifiquement des éléments humains du changement (Griffith-Cooper et King, 2008). La figure 1-2, ci-dessous, dépeint comment l'aspect technique de la gestion de projet, soit les processus et activités requis à la conception, développement et livraison de solutions efficaces, s'arriment à l'aspect plus humain de la gestion de changement, soit les processus requis pour aider les employés à adhérer, adopter et utiliser la nouvelle solution avec compétence.

Gestion de projet:

Le côté technique; les processus et les activités nécessaires à la conception, au développement et à la recherche d'une solution efficace.



Gestion du changement:

Le côté humain; les processus nécessaires pour aider les employés d'accueillir, d'adopter et d'utiliser la nouvelle solution.

Figure 1-2 Gestion de projets vs Gestion du changement¹¹

Or, comme l'ont observé plusieurs chercheurs (Bartunek, Rousseau, Rudolph et DePalma, 2006 ; Oreg, Vakola et Armenakis, 2011) les réactions des bénéficiaires au changement jouent un rôle clé dans son succès potentiel.

La prochaine sous-section traite donc de succès des projets organisationnels. Nous développons cet aspect de succès de projet et élaborons sur les différents termes utilisés dans ce contexte : critères de performances, facteurs de succès, indicateurs de performances clés liés aux compétences interrelationnelles.

1.1.5 Succès des projets

Comme le fait remarqué Craddock, (2007), la gestion de projet de changement est un élément essentiel dans la réussite des implémentations de projets, mais il manque une compréhension et une appréciation cohérentes.

¹¹ Source : <https://www.lucidchart.com/blog/project-change-management> consulté le 13 février 2020

La recherche sur la réussite des projets fait souvent la distinction entre les facteurs spécifiques à la réussite de certains types de projets, en identifiant différentes industries ayant des exigences variables en matière de réussite, explique Craddock, (2007). Des exemples de cette variation peuvent être identifiés en se concentrant sur la réussite de projets virtuels (Verburg, van Asselen, van der Zanden et Stehfest, 2013) ; de projets événementiels (Schnitzer, Kronberger. Bazzanella, Wenger, 2020) ; de projets de défense (Mazur, Pisarski, Chang et Ashkanasy, 2013.) ; de mégaprojets (Chang, Chih, Chew et Pisarski 2013) ; et de projets de partenariat public-privé (Zou, Kumaraswamy, Chung et Wong, 2014). D'autres chercheurs se sont concentrés sur des aspects du processus et de la prise de décision, comme l'effet de la gestion des risques sur la réussite des projets (de Bakker, Boonstra et Wortmann, 2011.) ; ou l'acceptation de l'ambiguïté (Hagen & Park, 2013). Un autre grand domaine dans lequel des études sur la réussite des projets sont souvent menées est celui de l'impact des facteurs interpersonnels sur la réussite des projets, comme l'impact du soutien de la direction générale (Young & Poon, 2013) ; le comportement du sponsor exécutif (Kloppenborg, Tesch et Manolis, 2014) ; les valeurs du leader (Aronson, Shenhar et Patanakul, 2013) ; les types de personnalité du gestionnaire de projet (Creasy & Anantatmula, 2013) ; et les attributs du contractant (Alzahrani & Emsley, 2013).

Il existe selon Radujković et Sjekavica (2017) deux concepts principaux de réussite lorsqu'on parle de projets : la réussite du projet et la réussite de la gestion du projet. Il existe selon eux des similitudes, ainsi que des différences, entre ces deux dimensions de la réussite des projets. La principale différence concerne le lien entre la réussite du projet et le résultat de l'évaluation de la réalisation des objectifs généraux du projet, tandis que la réussite de la gestion du projet est liée aux mesures traditionnelles des performances en matière de temps, de coûts et de qualité avancement Radujković et Sjekavica (2017). Les auteurs poursuivent en expliquant que la gestion de projet est la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle de tous les aspects du projet, avec la motivation de tous pour atteindre les objectifs du projet en toute sécurité, dans le

respect du calendrier, du budget et des critères de performance convenus. Cette définition montre selon Radujković et Sjekavica (2017) que la gestion de projet est axée sur les performances du projet, en ce qui concerne les dimensions à court terme de la réussite du projet - respect des critères de temps, de coût et de qualité. Le modèle du « triangle de fer » lui-même a été selon de Wit (1988), le tout premier modèle de réussite de la gestion de projet, qui s'est avéré par la suite n'être qu'une partie de la réussite globale du projet. De ce point de vue, il est possible d'avoir un projet réussi avec une gestion de projet non réussie, et vice versa expliquent Munns et Bjeirmi (1996), puisqu'au moment où la gestion du projet s'arrête, l'orientation à court terme peut être infructueuse, mais le résultat à long terme peut être positif, parce qu'un ensemble plus large d'objectifs est atteint, au lieu d'un sous-ensemble étroit qui constitue la gestion du projet. Outre le « triangle de fer », et compte tenu des considérations relatives à la réussite de la gestion de projet, il est possible selon Machado et Martes (2015) de trouver de nombreuses approches différentes. En ce sens, le PMBOK (2017) spécifie que le gestionnaire de projet n'est pas seulement responsable de la gestion du temps, des coûts et de la qualité, mais aussi de l'intégration, de la portée, des ressources humaines, de la communication, des risques et de la gestion des achats. Il est donc la personne la plus responsable de la réussite du projet. Dans cette optique, il est certainement possible d'élargir le modèle du « triangle de fer » sur des modèles qui anticipent la gestion de la satisfaction des parties prenantes selon certains auteurs (Atkinson, 1999, et Maylor, 2001), les avantages pour l'organisation propriétaire du projet (Ribeiro, Paiva, Varajão et Dominguez (2013) et les impacts à long terme sur l'environnement du projet (Radujković, 2014).

Radujković (2014), avance pour sa part que dans les méthodes les plus courantes de gestion de projet, on dit d'un projet qu'il est réussi s'il répond aux exigences en termes de temps, de coût et de qualité ; c'est ce qu'on appelle la triple contrainte. Campanelli, Bassi et Parreiras (2017), poursuivent par ailleurs qu'il existe un certain nombre de critères et de facteurs de succès qui sont souvent négligés, voire totalement omis, et qui

jouent un rôle crucial dans la réussite du projet. La différence entre les deux s'explique comme suit, toujours selon Campanelli et *al.*, (2017) :

- Les critères de réussite sont les normes selon lesquelles un projet est jugé pour déterminer s'il s'agit d'un succès ou non aux yeux des parties prenantes. On peut donc conclure que les critères sont utilisés pour mesurer le succès.
- Les facteurs de succès sont plutôt des éléments qui facilitent, de quelque manière que ce soit, l'obtention du succès, défini par les critères de succès. Ils varient également d'un projet à l'autre, car les critères de succès varient en raison des personnalités et des fonctions des personnes qui les définissent.

Selon Banihashemi, Hosseini, Golizadeh et Sankaran, (2017), pour assurer le succès des projets, le gestionnaire de projet doit avoir les connaissances requises en matière de gestion de projet, qui se définit comme la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle de tous les aspects d'un projet et la motivation de toutes les personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet en toute sécurité et dans des délais, des coûts et des performances définis. Il s'agit également de l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités du projet afin de répondre aux exigences du projet (PMBOK, 2017). Selon Pinkerton (2003), la gestion de projet exploite les compétences humaines de diverses personnes, les regroupant et leur permettant d'atteindre les objectifs du projet et d'en assurer le succès. Khang et Moe (2008) développent cette approche en recommandant des ensembles de facteurs de succès critiques pour les différentes phases du cycle de vie du projet, comme indiqué dans le Tableau 1-5 ci-dessous.

Tableau 1-5 Phases du cycle de vie du projet et facteurs managériaux de succès de Khang et Moe (2008)¹²

Phases du cycle de vie du projet	Facteurs critiques de succès
Conceptualisation	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension claire de l'environnement du projet - Efficacité de la consultation avec les parties prenantes - Compétence de l'équipe de projet - Alignement sur les priorités de développement
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Un soutien adéquat en termes de ressources - Efficacité de la consultation avec les parties prenantes - Compétence de l'équipe de projet - Compatibilité des règlements pour la gestion des projets
Implémentation	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité de la consultation avec les parties prenantes - Cohérence du soutien des parties prenantes - Compétence de l'équipe de projet
Fermeture	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation des activités de clôture des projets - Efficacité de la consultation avec les parties prenantes - Compétence de l'équipe de projet

Ainsi comme le démontre le tableau, le succès des projets est un construit multidimensionnelle et en réseau impacté par les interactions de la réussite personnelle, de projet, d'équipe et organisationnelle. Muller et Jugdev (2012) avancent par ailleurs que les compétences et la qualité du travail d'équipe, tout comme, les coûts, la gestion du temps et la portée du projet influenceront la réussite de ce dernier. Bassi, Arrigoni, Demma, Galli et Gallera (2017), poursuivent en ce sens en expliquant que par définition, chaque projet est différent et unique de par sa taille, sa durée et sa complexité. Il s'ensuit que les critères de mesure de la réussite varient d'un projet à l'autre, ce qui rend extrêmement difficile la définition d'une liste de critères de réussite universels sur lesquels tout le monde puisse s'accorder. En même temps, poursuivent les auteurs, chaque individu et/ou partie prenante interprète souvent le succès du projet de différentes manières en fonction de nombreuses variables, parfois subjectives et personnelles. Plusieurs études confirment que la perception de la réussite d'un projet

¹² Adaptation de Khang et Moe (2008, p. 78)

diffère selon la personne, la nationalité, le type de projet et le type de contrat. Il s'agit d'un concept multidimensionnel.

Selon le ICB IPMA compétence baseline 3.0, le succès de la gestion de projet est l'appréciation des résultats de la gestion de projet par les parties intéressées concernées. Un objectif clé pour les gestionnaires de projet (programme et portefeuille) est de réussir et d'éviter l'échec de leur entreprise. La réussite de la gestion de projet est liée à la réussite du projet, mais ce n'est pas la même chose. Un travail de gestion réussi peut être effectué pour un projet qui doit être interrompu en raison de nouvelles orientations stratégiques de l'organisation. Deberdieva (2015) pour sa part avance que le succès ou l'échec d'un projet ne dépend plus uniquement de la satisfaction des indicateurs clés de performance traditionnels (coût, temps et qualité), mais l'évaluation de la réussite d'un projet est nécessaire du début à la fin du cycle de vie du projet et du produit. En examinant les recherches et la littérature existantes, onze indicateurs clés de performance (KPI) les plus importants ont été identifiés (en ordre croissant) :

1. Coûts
2. Temps
3. Qualité
4. Satisfaction des clients
5. Santé, sécurité et environnement
6. Portée
7. Efficacité de l'utilisation des ressources
8. Efficacité
9. Productivité
10. Performances des entreprises
11. Rentabilité

Par ailleurs, selon Cooke-Davis (2002), la réponse diffère considérablement selon laquelle des trois questions est posée :

1. Quels sont les facteurs essentiels à la réussite de la gestion de projet ?
2. Quels sont les facteurs essentiels à la réussite d'un projet individuel ?
3. Quels facteurs mènent à des projets toujours couronnés de succès ?

L'auteur souligne notamment que bien qu'il puisse sembler curieux qu'aucun de ces facteurs critiques de succès ne soit directement concerné par les « facteurs humains », il devient rapidement admis que ce sont les gens qui livrent des projets, pas les processus et les systèmes.

Deux raisons pourraient expliquer cette omission, toujours selon Cooke-Davis (2002). Premièrement, les recherches portent en grande partie sur ce que font les personnes et les équipes, plutôt que sur la qualité de leurs interactions humaines, de leur motivation et de leurs pratiques décisionnelles. Deuxièmement, il y a des dimensions humaines à presque chacun des facteurs identifiés. L'auteur conclut en indiquant que :

« Ce n'est pas comme s'il y avait certains facteurs qui impliquent des processus, et d'autres qui impliquent des gens — les gens exécutent tous les processus, et ce sont les gens qui déterminent en fin de compte l'adéquation. Ainsi, le côté « peuple » des facteurs de succès est tissé dans leur tissu même (Cooke-Davis, 2002 ; p. 189)¹³.

1.2 Gestion du changement et de transformations organisationnelles

La gestion de projet et la gestion du changement sont deux disciplines de gestion qui contribuent à la réalisation de changements organisationnels selon Pollack et Algeo (2014). Cependant, poursuivent les auteurs, il y a un manque de clarté sur la façon dont ces disciplines devraient travailler ensemble, et il est évident qu'il existe une certaine rivalité sur la question de savoir quelle discipline devrait gérer les projets de changement organisationnel. Une des raisons de ce désaccord selon plusieurs auteurs, (Garfein et Sankaran (2011) et Lehmann (2010) notamment), peut-être les différents corpus de connaissances, contextes et traditions associés à la gestion de projet et à la gestion de changements organisationnels. Des différences ont également été identifiées

¹³ Traduction libre Daphnée Daniel

dans la manière dont ces disciplines perçoivent leur contribution relative et celle de l'autre discipline aux différentes activités du projet (Pollack & Algeo, 2014). Cette recherche adopte une troisième position, en examinant si, et de quelle manière, les gestionnaires de projet et les gestionnaires du changement perçoivent l'influence de chaque discipline sur les différents critères de réussite.

Les disciplines ont des antécédents très différents. La gestion de projet s'est inspirée d'approches telles que l'analyse et l'ingénierie des systèmes (Morris, 2002) et la cybernétique (Urli & Urli, 2000), qui sont toutes des exemples de la pensée systémique dure. Au cours des premières années, la gestion de projet a été appliquée de manière plus cohérente dans l'industrie aérospatiale (Morris, 2013), et elle tend à se concentrer sur les moyens d'utiliser des techniques quantitatives pour contrôler le calendrier de livraison, le budget et la qualité du produit final (Yeo, 1993). En revanche, la gestion du changement est un domaine de pratique plus jeune et s'inspire davantage de la littérature sur les relations humaines, la communication, la stratégie et le développement organisationnel (Crawford & Namaid, 2010). Deux études récentes des littératures de la gestion de projet et de la gestion du changement se sont concentrées sur la communication (Lehmann, 2010), et sur les rôles des parties prenantes (Pádár et al, 2011), et ont toutes deux trouvé des similitudes entre les littératures, la première étude constatant une convergence croissante entre les littératures. Jarocki (2011) note pour sa part qu'il y a un chevauchement évident entre les deux disciplines et ce chevauchement n'est pas seulement apparent dans les littératures qui soutiennent ces deux disciplines, mais aussi dans leur domaine d'application.

Comme l'a souligné Hornstein (2014), bien que la gestion de projet et la gestion du changement utilisent différentes terminologies et méthodologies, ce sont néanmoins des disciplines complémentaires et mutuellement favorables qui contribuent à la mise en œuvre réussie d'une grande variété de projets. Hornstein, (2014) poursuit que la réussite des projets dépend entièrement de la façon dont le changement est géré.

Vakola (2013) indique, de son côté, que le changement organisationnel ne peut être efficacement mis en œuvre sans la volonté des destinataires de changer eux-mêmes et de soutenir l'initiative de changement organisationnel suggéré. Dans ce contexte, les croyances et les perceptions des membres de l'organisation à l'égard de leur niveau de *readiness* organisationnel ont une incidence sur leur acceptation et leur adaptation au changement (Armenakis *et al.*, 1993 ; Armenakis et Bedeian, 1999 ; Armenakis, Bernerth, Pitts et Walker, 2007). Par conséquent, les initiatives de changement peuvent ne pas produire les résultats escomptés parce que les employés ne sont tout simplement pas prêts (Armenakis, *et al.*, 1993 ; By, 2007 ; Neves, 2009).

En raison de ce manque de clarté sur les limites et les relations de travail entre les disciplines, Crawford & Nahmais (2010) ont constaté qu'il existe des preuves d'une certaine rivalité entre les chefs de projet et les responsables du changement concernant les personnes qui devraient gérer le changement dans l'entreprise. Bonghez et Grigoriou (2016), se réfèrent quant à eux à « *Managing Change in Organizations : A Practice Guide* (Project Management Institute, 2013) » où la gestion du changement est présentée comme une capacité organisationnelle essentielle qui se répercute sur la gestion des portefeuilles, des programmes et des projets. Les succès des programmes et des projets sont considérés comme étant étroitement liés à la mise en œuvre réussie du changement qu'ils produisent.

Tréhorel (2007) mentionne pour sa part que, quelle qu'en soit la nature, une très grande majorité de projets vont avoir un impact sur des individus et des équipes dans les entreprises dans lesquelles ces projets de changement sont mis en œuvre. L'auteur représente d'ailleurs cette complémentarité de la relation entre le projet et le changement dans le tableau 1.6 ci-dessous.

Tableau 1-6 *Projet et changement : deux logiques complémentaires*¹⁴

	Projet	Changement
Préoccupations	Les livrables répondent aux besoins et attentes.	L'ensemble des acteurs impactés par le projet est satisfait.
Acteurs	Les acteurs ayant en charge la réalisation de ces livrables	Les acteurs ayant en charge l'accompagnement des utilisateurs
Objectifs	Atteindre les objectifs du projet : qualité, coûts, délais	Permettre l'appropriation par les futurs utilisateurs des outils, méthodes et comportements développés
Activités clés	Concevoir, réaliser et mettre à disposition les livrables	Communiquer, faire partager le projet, former les utilisateurs.

Tréhorel (2007), poursuit en indiquant que dans un projet, deux grands types d'acteurs distincts coexistent :

- 1- *Les acteurs concernés* : tous ceux qui vont apporter leur contribution au projet tant au niveau de sa conception, de sa réalisation que de son déploiement.
- 2- *Les acteurs impactés* : les bénéficiaires ou destinataires du projet, c'est-à-dire les futurs utilisateurs de ce que le projet veut développer.

Tréhorel (2007) affirme par ailleurs qu'il est primordial d'inclure dans les acteurs impactés tous ceux pour qui le projet génèrera une charge de travail supplémentaire et/ou nécessitera de nouveaux rôles et/ou des nouvelles compétences quotidiennement.

1.3 La notion de compétences

Selon Peter, Morris et Pinto (2004), le brouillage des frontières entre les frontières temporelles, géographiques et organisationnelles a un impact sur les équipes de projet dans de nombreuses organisations.

¹⁴ Repris de Tréhorel (2007 ; p. 7)

La capacité de diriger et de gérer la transformation et le changement avec succès distingue les dirigeants des followers selon Rothwell, Stavros, et Sullivan (2015). Par ailleurs, une étude effectuée par le *Center for Creative Leadership* sur les « Compétences essentielles en leadership pour diriger le changement (2006)¹⁵, a constaté que la capacité de diriger les employés est numéro un et que la capacité de gérer le changement est la deuxième.

Cela étant dit, la notion de compétence a changé et Morris (1999) fait valoir que le « climat de changement rapide de la capacité de gestion » a trois sources de changement :

- 1- l'organisation,
- 2- les TI et
- 3- les personnes.

Morris (1999) avance par ailleurs que l'un des changements importants du contexte organisationnel de la gestion des projets est l'accent nouveau mis sur les compétences, tant au niveau organisationnel que personnel. La simple signification du mot « compétence » selon Gale (1999) est la capacité de faire quelque chose de bien ou de réussir. Cependant, le concept de compétences, tel qu'il est connu et compris aujourd'hui, s'est développé en raison du mécontentement suscité par les tests dits d'intelligence utilisés dans les années 70, toujours selon Gale (1999).

L'IPMA-ICB4 (2018) définit pour sa part la compétence comme les connaissances ainsi que l'expérience, tous deux liés à la fonction, et l'attitude personnelle, liée aux comportements. La compétence en matière de gestion de projet est liée, selon ce standard, à la capacité de gérer des projets de manière professionnelle, en appliquant les meilleures pratiques en matière de conception du processus de gestion de projet et

¹⁵ Source: « Essential Leadership Skills for Leading Change. » *Leading Effectively* (January 2006). Récupéré de www.ccl.org

de l'application des règles de gestion de projet et des méthodes de gestion de projet. Pour Gareis et Huemann (1999), les compétences en matière de gestion de projet nécessitent des connaissances et une expérience en la matière, qui permettent de respecter les objectifs et les délais.

Conformément à L'IPMA-ICB4 (2018), les gestionnaires de portefeuille/programme/projet compétents appliquent systématiquement leurs connaissances en matière de gestion et leurs comportements personnels pour augmenter la probabilité de réaliser des portefeuilles/programmes/projets qui répondent aux exigences des parties prenantes. L'IPMA-ICB4 (2018), explique que la compétence est la capacité démontrée de réaliser des activités au sein d'un portefeuille, d'un programme ou d'un environnement de projet qui conduisent à des résultats attendus basés sur des normes définies et acceptées. Enfin, L'IPMA-ICB4 (2018) énumère les compétences de base des directeurs et des gestionnaires de projets, comme démontré dans la figure 1-3 ci-dessous.

Directeur de projet	Gestionnaire de projet
Gérer la vision et les objectifs	
Sens aigu des affaires	
Orientation client	
Établissement des priorités	
Diriger les autres	
Mener par l'exemple	
Axé sur les résultats	
Faire face à l'ambiguïté	
Calme	
Le confort face à la haute direction	
Négociateur	
Former des équipes efficaces	
	Gestion des conflits
	Prise de décision en temps opportun
	Motiver les autres
	Organiser

Figure 1-3 Compétences de base des directeurs et gestionnaires de projet

Par ailleurs, la compétence du gestionnaire de portefeuille/programme/projet comporte trois dimensions distinctes selon L'IPMA-ICB4 (2018). Ainsi, pour être reconnu comme pleinement compétent, un gestionnaire de portefeuille/programme/projet doit satisfaire à chacune des trois dimensions décrites ci-dessous :

- *Compétence en matière de connaissances* : Ce que le gestionnaire de portefeuille/programme/projet sait sur l'application des processus, des outils et des techniques pour les activités du portefeuille/programme/projet.
- *Compétence en matière de performance* : Comment le gestionnaire de portefeuille/programme/projet applique ses connaissances en matière de gestion de portefeuille/programme/projet pour répondre aux exigences du projet.
- *Compétence personnelle* : Comment les gestionnaires de portefeuille/programme/projet se comportent lorsqu'ils exercent des activités dans l'environnement du portefeuille/programme/projet, leurs attitudes et les caractéristiques essentielles de leur personnalité.

Grazier et Schmid (2002) concluent en identifiant le changement du leadership passant d'exigences nécessitant des compétences techniques *et* humaines comme l'une des tendances majeures en organisation.

1.3.1 Compétences personnelles

Comme le souligne Pucinelli (1999), pour préparer et mettre en œuvre efficacement un bon plan de projet, il faut une direction de projet solide. Un bon plan de projet est aussi bon que le chef de projet qui le soutient. Ces 8 principes fondamentaux pour une direction de projet efficace, tirés du cadre d'amélioration des processus du ministère de la Défense, décrivent les caractéristiques d'un bon chef de projet :

1. S'approprier le projet, mais partager le succès
2. Déléguer la responsabilité, mais garder le contrôle

3. Fournir la vision du projet, mais gérer la tâche à accomplir
4. Attendre l'inattendu, mais rechercher la perfection
5. Équilibrer la communication orale et écrite
6. Reconnaître la complexité du projet, mais défendre la simplicité
7. Équilibrer les détails du projet avec les objectifs généraux du projet
8. Être orienté vers l'action, mais garder la perspective.

Dans cette optique, les compétences personnelles sont regroupées sous les six unités suivantes par L'IPMA-ICB4 (2018) :

- *Communiquer* : échanger efficacement des informations opportunes, précises, appropriées et pertinentes avec les parties prenantes en utilisant des méthodes appropriées.
- *Diriger* : guider, inspirer et motiver les membres de l'équipe et les autres parties prenantes du projet pour gérer et surmonter les problèmes afin d'atteindre efficacement les objectifs du projet.
- *Gérer* : gérer efficacement le projet par le déploiement et l'utilisation de ressources humaines, financières, matérielles, intellectuelles et immatérielles.
- *Capacité cognitive* : Appliquer une profondeur de perception, de discernement et de jugement appropriée pour diriger efficacement un projet dans un environnement changeant et évolutif.
- *Efficacité* : Produire les résultats souhaités en utilisant les ressources, les outils et les techniques appropriés dans toutes les activités de gestion de projet.
- *Professionnalisme* : Se conforme à un comportement éthique régi par la responsabilité, le respect, l'équité et l'honnêteté dans la pratique de la gestion de projet.

Le tableau 1-7 ci-dessous définit les éléments respectifs pour chaque unité de compétence personnelle proposée par L'IPMA-ICB4 (2018).

Tableau 1-7 Éléments respectifs pour chaque unité de compétence personnelle selon IPMA-ICB4 (2018)

Compétence personnelle	Description du niveau
<i>Communiquer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Écouter activement, comprendre et répondre aux parties prenantes - Maintient la ligne de communication - Garantir la qualité de l'information - Adapter la communication au public
<i>Diriger</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Crée un environnement d'équipe qui favorise la haute performance - Établir et maintenir des relations efficaces - Motiver et encadrer les membres de l'équipe de projet - Prend la responsabilité de la réalisation du projet - Utilise des compétences d'influence lorsque cela est nécessaire
<i>Gérer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Construire et maintenir l'équipe de projet - Planifier et gérer la réussite des projets de manière organisée - Résout les conflits impliquant l'équipe de projet et les parties prenantes
<i>Capacité cognitive</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adopte une vision globale du projet - Résoudre efficacement les questions et les problèmes - Utilise des outils et des techniques de gestion de projet appropriés - Cherche à améliorer les résultats des projets
<i>Efficacité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Résoudre les problèmes des projets - Maintient la participation des parties prenantes au projet. Motivation et soutien - Des changements au rythme requis pour répondre aux besoins des projets - Fait preuve d'assertivité lorsque cela est nécessaire
<i>Professionnalisme</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Démontre son engagement envers le projet - Fonctionne avec intégrité - Gérer l'adversité personnelle et collective de manière appropriée - Gérer une main-d'œuvre diversifiée - Résoudre les problèmes individuels et organisationnels avec objectivité

Krahn et Hartment (2006) ont réalisé une étude Delphi à laquelle ont participé des experts en gestion de projet de tout le Canada. La première phase de leur étude s'est concentrée sur l'identification et l'évaluation des aptitudes et compétences les plus importantes pour les gestionnaires de projets et les caractéristiques des projets qui auraient un impact sur les aptitudes et compétences les plus importantes. Plus précisément, cette phase visait également à établir si l'importance relative des aptitudes et compétences des gestionnaires de projet changeait en cas de présence de différentes caractéristiques de projet. L'étude de Krahn et Hartment (2006) a démontré que les dix premiers d'une liste de 50 fournis aux participants ont été classés selon leur importance pour la réussite d'un gestionnaire de projet, dans l'ordre suivant :

1. Compétences humaines
2. Leadership
3. Écouter
4. Intégrité, comportement éthique, cohérence
5. Fortes pour établir la confiance
6. Communication verbale
7. Forte capacité à constituer des équipes
8. Résolution des conflits, gestion des conflits
9. Pensée critique, résolution de problèmes
10. Comprend, équilibre les priorités

En d'autres termes, comme le souligne notamment Cheng, Dainty et Moore (2005) et Puccinelli (1999), pour assurer une gestion de projet réussie, un bon gestionnaire de projet doit être un communicateur, un gestionnaire, un innovateur et être techniquement compétent et bien respecté dans l'organisation.

1.4 Le gestionnaire de projets

Eskerod et Jepsen (2013) définissent un rôle comme « un ensemble d'attentes placées sur une personne ou une équipe occupant un poste spécifique ». (Eskerod et Jepsen 2013, p. 6). Il est, par ailleurs essentiel, selon certains chercheurs (Charron, Wiggin, Voehl, et Harrington, 2014), de comprendre les rôles des différents niveaux hiérarchiques de gestion. Ainsi, selon ces mêmes auteurs, les rôles et contributions des différents niveaux de gestion varient comme suit :

- **Séniors (PDG) : Développement de la vision et des valeurs.**
- **Gestionnaires intermédiaires (V.-P. et directeur) : Définition et gestion des initiatives de changement.**
- **Gestionnaires de première ligne (chef d'équipe/ GP) : Déploiement des initiatives de changement.**

Dans le cadre de la présente étude, nous nous concentrerons essentiellement sur ce dernier niveau hiérarchique et spécifiquement en ce qui concerne le gestionnaire de projet.

1.4.1 Qui est le gestionnaire de projets et que fait-il ?

Selon le guide du PMBOK (2017), le PM est défini comme étant « la personne affectée par l'organisation performante pour diriger l'équipe responsable de la réalisation des objectifs du projet » (PMBOK, 2017, p. 16). L'Office of Gouvernement Commerce (OGC) propose quant à lui qu'il s'agit de « la personne qui a l'autorité et la responsabilité de gérer le projet au jour le jour pour livrer les produits requis dans les limites convenues avec le comité de projet » (OGC, 2009, p. 309).

Axelos (2017) pour sa part répond à la question : « Que fait un chef de projet ? » En précisant que pour parvenir à contrôler quoi que ce soit, il doit y avoir un plan. C'est le chef de projet, selon le standard, qui est chargé de planifier la séquence des activités

pour construire la maison, de déterminer le nombre de maçons nécessaires, etc. La capacité à déléguer est importante dans toute forme de gestion, mais plus particulièrement dans la gestion de projet, en raison de la transversalité des fonctions et des risques concrets. La figure 1-4 ci-dessous illustre ces différentes étapes.

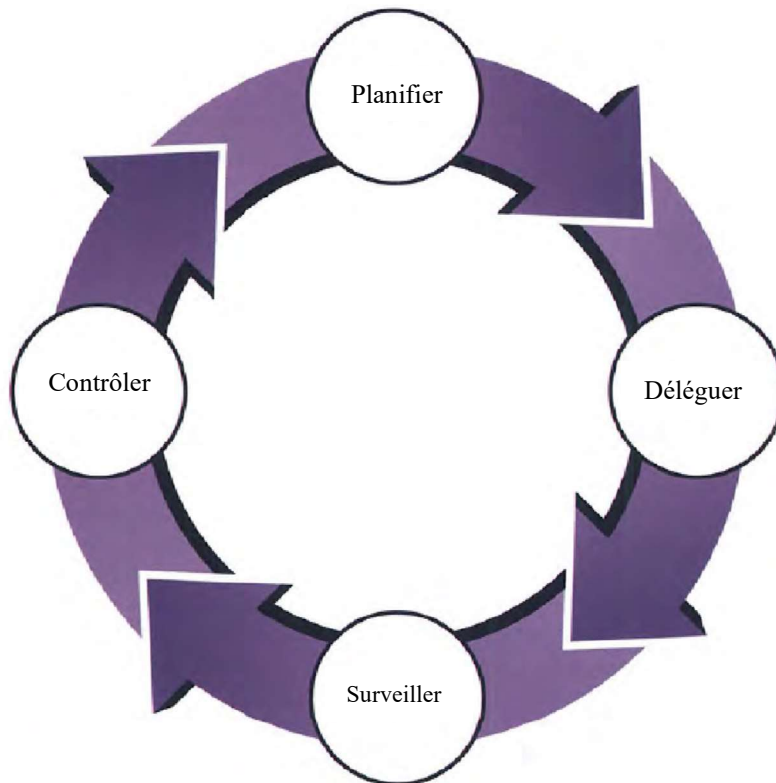


Figure 1-4 Que fait le gestionnaire de Projet¹⁶

1.4.2 Quels sont les rôles et responsabilités du gestionnaire de projets ?

Verma (1996) avance que, pour que les choses se fassent le plus efficacement possible, les chefs de projet doivent jouer plusieurs rôles dans l'intégration des efforts de leurs équipes de projet. L'auteur souligne par ailleurs que les chefs de projet doivent établir un climat de communication ouverte et maintenir des liens de communication efficaces entre les interfaces organisationnelles. Ils doivent également être en mesure d'analyser, d'évaluer, de synthétiser, de condenser et d'agir avec précision et rapidité sur les

¹⁶ Source Axelos (2017) p. 36

informations et les idées des membres de l'équipe de projet et d'autres personnes impliquées dans le projet.

En référence à Storey (1992), Edgley-Pyshorn et Huisman, (2011) définissent le rôle du « changemaker » comme étant un « interventionniste avec un programme stratégique axé sur « les dures réalités de la performance des entreprises et les interventions plus douces des RH visant à renforcer l'engagement et la motivation des employés » (Edgley-Pyshorn et Huisman, 2011, p. 613). Le rôle du chef de projet, quant à Einsiedel (1987), est de diriger l'équipe du projet afin de répondre aux objectifs du projet et aux attentes des parties prenantes. Le tableau 1.8 ci-dessous fournit un sommaire du rôle et des responsabilités attendus d'un chef de projet tel que défini par les différents auteurs cités plus haut.

Tableau 1-8 Rôles et Responsabilités du chef de projet

Titre	Rôle
« Project Manager » ou gestionnaire de projet ¹⁷	La personne responsable du développement, en conjonction avec le promoteur du projet, d'une définition du projet. Le gestionnaire de projet s'assure ensuite que le projet est livré à temps, en respectant le budget et la norme de qualité requise (dans les spécifications convenues). Il s'assure que le projet est efficacement financé tout en gérant les relations avec un large éventail de groupes (y compris tous les contributeurs du projet).
Responsabilités	
<ul style="list-style-type: none"> ● Gérer et diriger l'équipe du projet. ● Gestion de la coordination des partenaires et des groupes de travail engagés dans le travail de projet. ● Planification et contrôle détaillés des projets, y compris : Élaborer et maintenir un plan de projet détaillé. ● Fournir des rapports d'état au promoteur du projet et au groupe de pilotage ● Collaborer étroitement avec les utilisateurs pour s'assurer que le projet répond aux besoins organisationnels. 	

¹⁷ Source : https://www.academia.edu/37770512/Project_Roles_and_Responsibilities

Selon Smith (2020), on ne peut pas le nier : le changement est constant, mais le débat est vif pour savoir qui est le mieux à même de le gérer : les chefs de projet ou les responsables du changement. Certains (Edgelow, 2007, Lehmann 2014) insistent sur le fait que les chefs de projet sont les agents de changement idéaux, car ils peuvent maintenir une stabilité technique et rationnelle face aux perturbations. D'autres auteurs (Lunneburk 2010, Perotti, Minel, Roussel et Renaud, 2012) pensent qu'un gestionnaire de changement dédié est nécessaire, parce que cette personne voit le changement à travers la lentille de la science du comportement et avec un haut niveau de compétences interpersonnelles, d'astuce et de sensibilité.

Toutefois, comme le fait remarqué Tréhorel (2007), les managers des futures unités utilisatrices sont généralement exclus des « acteurs impactés », tel que défini dans la sous-section précédente, en raison de leurs positions hiérarchiques qui amènent à tort à considérer que le changement, et de surcroît, leur *readiness* face aux changements proposés, va de soi pour eux.

1.5 Le concept de la *readiness* face au changement

L'idée de la *readiness* face au changement aurait initialement été discutée par Coch et French (1948) dans le contexte de l'effort déployé par les gestionnaires pour éviter ou empêcher la résistance au changement de leurs employés. Les auteurs suggéraient alors que la résistance pouvait être évitée complètement si les gestionnaires accordaient de l'importance à la nécessité du changement durant les rencontres avec les employés et s'ils incluaient ces derniers dans le processus de planification.

Dans cette section, afin de mieux faire la distinction entre *readiness* et changement, nous traitons en premier lieu de l'origine du concept de la *readiness* face au changement en effectuant une revue de l'état des connaissances de ce concept et des différents niveaux qui lui sont propres. En second lieu, nous élaborerons sur l'aspect

multidimensionnel du concept de la *readiness* en traitant en du niveau macro de ce dernier, soit la *readiness* organisationnelle face au changement. En troisième lieu, le niveau micro, soit la *readiness* individuelle face au changement (RIAC) sera analysée. Un recensement des différents instruments permettant de mesurer la *readiness* individuelle sera effectuer et analyser afin d'en faire ressortir les dimensions et sous-dimensions s'y rattachant. Nous terminons ce chapitre en fournissant une définition de la *readiness* individuelle, tel qu'elle sera utilisée tout au long de la présente étude.

1.5.1 La *readiness* face au changement

La théorie et la recherche sur la *readiness* organisationnelle au changement sont axées sur le changement organisationnel intentionnel ou sur des efforts délibérés (souvent initiés par la direction) pour faire passer une organisation de son état actuel à un état futur souhaité afin d'accroître son efficacité (Weiner, Amick et Lee, 2008). Pour sa part, Jacobson (1957) a suggéré que l'attitude des employés à l'égard d'un changement imminent pourrait ne pas seulement se limiter à la résistance, mais aller au-delà par l'accueil, voir même par la recherche de changement.

Dans ce même ordre d'idée, Clarke, Ellett, Bateman, et Rugutt (1996) font quant à eux explicitement la distinction entre *readiness* et résistance. Ils ont décrit la résistance comme des comportements extérieurs ou des actions prises pour arrêter, retarder ou autrement miner la mise en œuvre réussie d'un changement organisationnel. Ils plaident en revanche que la *readiness* face au changement des individus pourrait être vue comme une attitude interne qui précède les comportements adoptés par un individu quand il adhère ou résiste au changement. Cette dernière idée rejoint la notion voulant que la *readiness* soit un concept distinct de la résistance (Armenakis *et al.*, 1993), et qu'elle devrait être conceptualisée comme précurseur aux comportements qui sont associés à l'adoption ou à la résistance au changement (Eby, Adams, Russell, et Gaby, 2000).

Ainsi, Armenakis *et al.*, (1993), définissent la résistance en termes de comportement, mais suggèrent qu'un autre état le précède : un état cognitif qu'ils appellent « (un)*readiness* ». Vakola (2013) de son côté spécifie que le terme « *readiness* » est utilisé pour refléter trois concepts différents :

1. La disposition individuelle au changement, telle que la confiance en ses capacités (auto-efficacité) ;
2. La perception de la capacité organisationnelle au changement, telle que la confiance en la capacité de l'organisation à gérer le changement ;
3. La volonté réelle de l'organisation au changement, qui est la capacité de l'organisation à mettre en œuvre le changement.

Vakola (2013) poursuit en définissant la *readiness*, en contexte de projets organisationnels, comme étant un état d'esprit existant parmi les employés lors de la mise en œuvre des changements organisationnels. Pour sa part, Bernerth (2004) a associé la volonté de changement au changement durable et réussi, car elle signifie un changement dans les états cognitifs des individus et indique la volonté d'un individu de changer sa propre façon de penser. Plus spécifiquement, toujours selon Bernerth (2004), l'état de *readiness* est plus que la seule volonté de soutenir et de mettre en œuvre le changement, mais il comprend des sentiments positifs et des croyances envers le changement. La *readiness*, selon Armenakis et Fredenberger (1997), comprend par ailleurs les croyances, les attitudes et les intentions des membres cibles du changement en ce qui concerne la nécessité et la capacité de mettre en œuvre un changement organisationnel. Pour Vakola (2013), il s'agit d'une définition largement répandue de la volonté de changer, qui ne fait toutefois pas de distinction entre le niveau micro ou individuel et le niveau macro ou organisationnel, de la *readiness*.

1.5.1.1 Les variables de la *readiness* face au changement

En ce sens, plusieurs chercheurs (Cunningham, Woodward, Shannon, Macintosh, Lendrum, Rosenbloom, et Brown, 2002 ; Weeks, Roberts, Chonko et Jones, 2004),

indiquent que diverses variables peuvent influencer la *readiness* face au changement. Ces variables ont été regroupées en trois catégories définies ci-dessous.

1- Variables organisationnelles :

- *Le leadership* : La confiance dans le leadership et la perception de la capacité de la direction à planifier et à mettre en œuvre des processus de changement sont positivement associées à la *readiness* des employés au changement (Holt, Armenakis, Harris et Field, 2007a ; Rafferty et Simons, 2006).
- *Les modifications fréquentes des caractéristiques structurelles, culturelles et fonctionnelles de l'environnement de travail* sont devenues emblématiques des organisations modernes à travers le monde (Kuntz et Gomes, 2012). Bien que ces changements puissent être associés au bien-être des travailleurs grâce à des possibilités accrues d'épanouissement personnel et à la réalisation d'objectifs de carrière importants, Kuntz et Gomes (2012) indiquent qu'ils posent également des défis considérables. Par exemple, l'introduction simultanée de multiples demandes novatrices — typiques des processus de changement transformationnel — exige que les individus adaptent rapidement leurs niveaux d'effort et leurs stratégies pour atteindre les objectifs nouvellement proposés, tout en poursuivant leurs objectifs antérieurs estimés (Kuntz et Gomes, 2012).
- *Sens Making* : Donner un sens aux objectifs, au processus et aux résultats attendus du changement, puis redéfinir les stratégies d'atteinte des objectifs pour répondre de manière adéquate aux attentes de l'organisation implique une utilisation accrue des ressources affectives et cognitives (Kuntz et Gomes, 2012). Par conséquent, il devient essentiel, selon ces mêmes auteurs, de comprendre en quoi l'utilisation des ressources affectives et cognitives par les individus est influencée

par les mécanismes de création de sens déclenchés au cours de l'évolution du milieu de travail.

- La mise en place de *systèmes de communication* qui clarifient la vision et le processus de changement proposés (Kuntz et Gomes, 2012).
- *L'interaction entre les représentations cognitives du changement et les stratégies de mise en œuvre du changement* : les mécanismes cognitifs de réponse au changement organisationnel fonctionnent en association avec la stratégie globale de gestion du changement (Gavetti et Levinthal, 2000) et résultent en l'adoption d'une attitude face aux transformations organisationnelles. Ainsi, toujours selon Gavetti et Levinthal (2000) :
 - À un stade antérieur de la mise en œuvre du changement, des attitudes positives à l'égard du changement sont favorisées par des communications à l'échelle de l'organisation, qui soulignent la criticité des changements pour l'avenir de l'organisation.
 - À un stade ultérieur, ces attitudes positives sont identifiées par une approche individuelle, incluant la formation et la communication au sein d'un département, mettant l'accent sur les avantages personnels du changement.

Choi (2010), en lien aux variables organisationnelles, avance que deux conditions émanent du contexte organisationnel dans lesquelles les individus sont susceptibles d'avoir des niveaux plus élevés de *readiness* face au changement. L'auteur indique ainsi deux caractéristiques clés du développement organisationnel (DO), comme conditions propices à la RIAC soit : (1) les approches développement organisationnel pour modifier la mise en œuvre qui sont fondées sur la stratégie de changement normative (Chin et Benne, 1985 dans Choi (2010), et (2) les approches de

développement organisationnel en tant qu'effort organisationnel continu pour améliorer la santé organisationnelle et la capacité en favorisant la culture d'apprentissage (Watkins et Golembiewski, 1995 dans Choi, 2010).

2- Variables relationnelles

- *La relation entre les individus et leur groupe de travail principal* est également devenue un facteur important influant sur la *readiness* face au changement, selon (Trumbo, 1961). Toujours selon cet auteur, la cohésion du groupe peut avoir un effet néfaste sur la perception des employés des avantages du changement organisationnel. En outre, des modifications de la structure des unités et de la dynamique du travail risquent d'affaiblir une source importante de soutien fonctionnel et social au sein de groupes de travail cohésifs (Jones *et al.*, 2005).
- *La qualité des relations de travail*, à savoir le soutien et la confiance des pairs, aura un impact positif sur la *readiness* face au changement (Rafferty et Simons, 2006).

3- Variables individuelles

- *L'auto-efficacité* est l'un des facteurs les plus largement référencés associés à la *readiness* face au changement (Kirton et Mulligan, 1973 ; Paglis et Green, 2002). Plusieurs chercheurs (Cunningham *et al.*, 2002 ; Rafferty et Simons, 2006 ; Wanberg et Banas, 2000) suggèrent que les employés qui se perçoivent comme capables de répondre avec succès aux transitions organisationnelles signalent un niveau élevé de connaissances professionnelles et acceptent davantage les initiatives de changement. (Hanpachern *et al.*, 1998).
- *La personnalité* a également été rapportée en tant que construit individuel lié à la *readiness* face au changement, en particulier aux dimensions du neuroticisme (Holt, Armenakis, Feild et Harris, 2007b) et à l'ouverture à l'expérience (Pierro, Cicero, Bonaiuto, Van Knippenberg, et Kruglanski, 2005).

Afin de contribuer à cet ensemble de littérature, Stevens (2013) a mené une étude qui mettait l'accent sur la *readiness* en tant que processus continu tout au long d'une mise en œuvre de changement. L'auteur a notamment décelé tout d'abord une confusion dans la littérature (les écrits) quant à la façon dont la « *readiness* » devrait être correctement conceptualisée. Ensuite, il constate qu'un grand nombre de termes sont souvent utilisés pour capturer ce concept (p. ex. réceptivité, ouverture, attitudes, croyances, intentions de soutenir le changement, capacité, engagement). L'auteur maintient que le concept de la *readiness* face au changement souffre de l'absence d'un domaine de contenu clair et défini qui peut être considéré comme une condition préalable nécessaire à l'opérationnalisation et à la mesure du concept.

La *readiness* des employés face au changement reflète ainsi des attitudes et des convictions positives quant à la nécessité de participer au changement organisationnel, une intention manifeste de soutenir le processus de changement et la conviction que les transitions proposées peuvent être accomplies avec succès par l'organisation et entraîneront des avantages pour toutes les parties concernées. (Jones, Jimmieson, et Griffiths, 2005 ; Wanberg et Banas, 2000).

Dans le cadre de cette étude, nous ferons la distinction entre les niveaux macro et micro de la *readiness* face au changement afin de permettre une meilleure compréhension de la *readiness* individuelle. Les prochaines sous-sections traiteront ainsi de la *readiness* organisationnelle face au changement et de la *readiness* individuelle face au changement (RIAC).

1.5.2 La *readiness* organisationnelle face au changement

Les chercheurs dans des disciplines allant de l'éducation aux sciences de l'organisation ont étudié le concept de la *readiness* en évaluant :

- Ce qui est en cause (c.-à-d. le contenu du changement),
- La façon dont les changements se produisent (c.-à-d. le processus de changement)
- Où les changements se produisent (c.-à-d. interne)
- Qui est impliqué (c.-à-d. les attributs des individus) et
- les réponses des personnes impliquées (c.-à-d. les réactions) (Holt *et al.*, 2007b).

Le niveau macro de la *readiness* selon Vakola (2013) fait référence à la capacité d'une organisation de mettre en œuvre le changement. La *readiness* organisationnelle face au changement fait référence aux mécanismes, processus ou politiques existants qui peuvent encourager ou perturber le changement, comme la structure organisationnelle, la culture, le climat, l'engagement en matière de leadership, etc. (Vakola, 2013).

La volonté organisationnelle de changer est considérée, selon Armenakis *et al.*, (1993), comme semblable au concept de dégel dans le processus de changement de Lewin. Suivant cette logique des phases de gèle – dégèle – regèle que doivent traverser les organisations pour mettre en œuvre avec succès les changements, le niveau macro de la *readiness* consiste à réaliser le besoin de changer et à sécuriser les mécanismes, tels que la communication ou la culture qui soutiendra le changement dans les phases dégèle et de regèle (Vakola, 2013). Commencer immédiatement à faire les choses d'une manière différente et utiliser ces moyens de façon permanente peut être un choc pour l'organisation selon Vakola (2013). Par conséquent, un état de *readiness* doit être établi afin de s'assurer que l'organisation est effectivement en mesure d'entreprendre le changement proposé avec succès (Jones, Jimmieson et Griffiths, 2005).

Selon Weiner *et al.*, (2008), bien que la notion de *readiness* apparente, soit tout aussi pertinente, aux niveaux organisationnel et individuel, une plus grande clarté conceptuelle résulterait si les auteurs utilisaient le terme *readiness* organisationnelle au changement pour se référer au construit au niveau de l'organisation et à utiliser le terme *readiness* individuelle au changement (RIAC) pour faire référence au construit au niveau individuel. Finalement, selon Vakola (2013), la littérature ne fait pas la différence entre la volonté individuelle et la volonté organisationnelle de changer. Elle indique, par ailleurs, que de négliger la dynamique entre les différents niveaux de *readiness* contribue au développement d'une approche partielle des travaux théoriques et empiriques.

Le concept de *readiness* peut donc être évalué tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. Nous avons synthétisé ces deux niveaux dans le tableau 1.9 ci-dessous. Ce dernier démontre que la *readiness* face au changement est conceptualisée comme un concept large, reflétant la combinaison d'un certain nombre de facteurs ayant une influence sur la propension selon laquelle une personne commence ou continue à adopter des comportements favorisant l'adaptation au changement, tels que le soutien et la participation (Vakola, 2013). Selon cet auteur, le fait de décrire un individu comme étant prêt à changer signifie qu'il manifeste une attitude proactive et positive pouvant se traduire par une volonté de soutien et de confiance pour la réussite d'une initiative de changement entrepris dans un contexte de projet organisationnel. Le tableau 1-9 ci-dessous présente la synthèse des différents niveaux de la *readiness* ainsi que leurs définitions.

Tableau 1-9 Synthèse des niveaux de la *readiness*

Niveaux de <i>readiness</i>	Principaux auteurs	Définitions
<i>Readiness</i> organisationnelle	Lewin (1947), Beckhard et Harris (1987), Beer (1987)	<ul style="list-style-type: none"> ○ La <i>readiness</i> se produit lorsque l'environnement, la structure et les attitudes des membres de l'organisation sont tels que les employés sont réceptifs à un changement à venir. ○ La capacité sociale, technologique et systémique d'une organisation d'essayer de nouvelles choses et de changer.
<i>Readiness</i> individuelle	Hanpachern (1997), Huy (1999), Armenakis, Harris, et Mossholder (1999), Powelson (1995), Holt <i>et al.</i> , (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ○ La mesure selon laquelle les personnes sont prêtes à participer aux activités de développement organisationnel. ○ La <i>readiness</i> se manifeste dans les croyances des membres de l'organisation quant à la pertinence, au soutien et à la valeur selon lesquels le changement¹⁸ proposé est nécessaire et que l'organisation est capable de changer. ○ Une attitude globale influencée simultanément par le contenu, le processus, le contexte et les personnes impliquées. Elle reflète la mesure selon laquelle un individu est cognitivement et émotionnellement enclin à accepter, embrasser et adopter un plan particulier pour délibérément altérer le statu quo.

Ce qui nous amène à la section suivante à l'analyse du niveau micro de la *readiness* face au changement, soit la *readiness* individuelle face au changement (RIAC).

1.5.3 La *readiness* individuelle face au changement

Le niveau micro de la *readiness*, comme le définit Vakola (2013), se réfère à la perception de l'individu face au changement. Or, la notion de « *readiness* individuelle » en tant que concept dans un contexte organisationnel n'apparaît pas dans la littérature (Vakola, 2013). Pour leur part, Holt, Armenakis, Harris et Field (2007 a) définissent la *readiness* face au changement comme un état individuel qui montre des variations

¹⁸ Tableau élaboré en fonction du recensement effectué par Holt et coll. (2007).

d'une personne à une autre. La différence entre les niveaux de *readiness* des individus est associée au contenu, au processus, au contexte du changement et aux attributs individuels ou à la combinaison de ces quatre facteurs. Ainsi, Holt *et al.*, (2007 a) concluent que l'état de *readiness* peut être modifié au fil du temps et suggèrent que l'aptitude d'un individu au changement peut être formée par des stratégies appropriées.

Lors d'une étude, menée dans le secteur public et focalisant sur la pertinence des stratégies traditionnelles de gestion du changement sur deux différents types de projets de changements : (1) mise à niveau et (2) transformation de l'organisation, Rafferty et Simons (2006), ont démontré que les employés exhiberaient différents degrés de *readiness* face à différents types de changement et que différentes variables seraient associées à la *readiness* face à ces types de changement. Les résultats découlant de cette étude indiquent que seules l'auto-efficacité et la confiance envers les dirigeants organisationnels étaient associées de façon significative à une grande *readiness* à la fois pour les changements de type mise à niveau que ceux de type transformation organisationnelle. Ce résultat est important, comme l'avancent les auteurs, parce qu'il suggère que les efforts visant à développer l'auto-efficacité comme stratégie efficace pour améliorer la *readiness* face au changement dans de nombreuses situations de changement.

Plus récemment, Conrado (2018) effectuait une étude sur l'ambivalence lors d'un changement organisationnel qui comprenait des personnes qui résistaient et appuyaient simultanément le changement. Cette recherche apporte une contribution unique dans le domaine de la gestion du changement et l'élaboration de stratégies organisationnelles pour favoriser la RIAC, en évaluant empiriquement l'entrevue motivationnelle comme une approche pour aider les employés à répondre à leur ambivalence et d'influencer leur disposition à changer. Cette étude a notamment permis de faire les constatations d'attitudes ambivalentes qui changent le long d'un continuum au fil du temps et qui appuient donc la notion de volonté individuelle de changer en tant que processus

dynamique comme le mentionnait Stevens (2013), plutôt qu'en tant qu'état statique selon Choi et Ruona, 2011 cités dans Conrado (2018). Les résultats de cette étude ont démontré qu'un entretien de motivation a été efficace pour accroître la disposition à changer et réduire l'ambivalence. Cette étude de Conrado (2018) a aussi révélé une différence statistiquement significative de la *readiness* face au changement entre le groupe exposé à l'entretien de motivation et le groupe témoin. Ceci rejoint l'idée de Vakola (2013) selon laquelle le niveau de *readiness* peut varier en fonction des caractéristiques de la situation de l'événement de changement. Dans ce même ordre d'idée, Armenakis *et al.*, (1993), expliquent que la *readiness* face au changement peut agir pour prévenir la probabilité de résistance au changement, augmentant ainsi le potentiel d'efficacité des efforts de changement. Sur la base de ces arguments, la résistance et les attitudes positives ou négatives vis-à-vis du changement sont considérées comme un extrant à la *readiness* individuelle (Vakola, 2013).

Pour leur part, Holt *et al.*, (2007b), ont mené une étude auprès de 900 membres de l'organisation des secteurs public et privé avec comme objectif « de proposer un instrument permettant l'évaluation de la *readiness* individuelle ». Tenant compte de ceux-ci dans leur questionnaire, ils ont avancé que les quatre facteurs suivants pouvaient influencer la *readiness* :

- 1- Le contenu spécifique du changement,
- 2- Le processus utilisé pour mettre en œuvre le changement,
- 3- Le contexte organisationnel interne,
- 4- Les caractéristiques des personnes qui composent la cible de changement.

Concernant le quatrième point ci-dessus, les auteurs laissent entendre que la *readiness* se reflète en fin de compte dans les intentions et les réactions des employés à l'égard du changement. L'une des principales conclusions que les auteurs ont d'ailleurs pu tirer de cette étude est que, pour permettre au changement de se produire dans la direction voulue par le leadership, les conflits doivent être résolus de telle sorte que les croyances

et les cognitions des membres de l'organisation s'alignent avec celles des dirigeants. Essentiellement, « un état de *readiness* doit être créé. » (Holt *et al.*, 2007b, p. 234). En ce sens, en plus des influences des facteurs externes (organisation, support, groupe, politiques, types, etc.), Holt *et al.*, (2007b) répertorient également les caractéristiques individuelles courantes qui pourraient influencer sur la *readiness* soit :

- a) La disposition générale des individus à l'égard du changement,
- b) Leurs compétences ou leurs capacités,
- c) Leurs intentions et leurs réactions : qui représentent les comportements réels que les individus peuvent déployer pour démontrer leur acceptation ou leur rejet de l'initiative de changement.

Par ailleurs, outre la nature, le contexte ou la manière dont le changement organisationnel est mis en œuvre, Devos, Buelens, et Bouckenooghe (2007), avancent pour leur part que la caractéristique individuelle de l'ouverture au changement peut varier en fonction des différences individuelles. Judge *et al.*, (1999) stipulent quant à eux que les réponses de la direction au changement organisationnel sont influencées par sept traits dispositionnels soit : le locus de contrôle, l'auto-efficacité, l'estime de soi, l'affectivité positive, l'ouverture à l'expérience, la tolérance à l'ambiguïté et l'aversion au risque. Judge *et al.*, (1999), tout comme de nombreux autres chercheurs (Lau et Woodman, 1995 ; Vakola *et al.*, 2004 ; Wanberg et Banas, 2000), indiquent toutefois que la caractéristique individuelle la plus importante ayant un impact sur l'ouverture aux changements en contexte organisationnel est le locus de contrôle.

Ainsi, selon Devos *et al.*, (2007), les personnes ayant un locus de contrôle interne se voient comme des agents actifs et estiment avoir le contrôle de leur environnement et de leurs succès personnels. Les personnes ayant un locus de contrôle externe pour leur part se considèrent elles-mêmes comme des agents relativement passifs et pensent que les événements de leur vie sont contrôlés par des forces externes telles que des modifications de leur environnement et de puissants autres. Janis et Mann (1977)

mentionnent que les gens semblent devenir mentalement bloqués ou incapables d'agir, lorsqu'ils sont confrontés à des situations qu'ils ne peuvent pas contrôler. Ainsi, Devos *et al.*, (2007) suggèrent que cette dimension ne devrait pas être négligée lorsqu'il s'agit de maximiser l'ouverture des gens à la transformation organisationnelle. De façon plus générale, le sentiment des employés d'avoir le contrôle sur les changements organisationnels semble être l'un des facteurs centraux qui facilitent la *readiness* au changement (Cunningham *et al.*, 2002). Le tableau 1.10 ci-dessous fournit une définition des sept traits dispositionnels telle que présentée par Juge *et al.*, (1999).

Tableau 1-10 Traits dispositionnels

Traits dispositionnels	Définition
Locus de contrôle	La perception qu'a une personne de sa capacité à exercer un contrôle sur l'environnement (Rotter, 1966).
Auto-efficacité généralisée	Capacité génératrice en ce qu'elle permet aux individus d'intégrer des sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales pour atteindre un objectif particulier (Bandura, 1997).
Estime de soi	L'évaluation que l'individu fait et maintient habituellement à son égard exprimant une attitude d'approbation ou de désapprobation et la mesure dans laquelle un individu se croit capable, significatif, réussi et digne (Coopersmith, 1967).
Affectivité positive	Disposition de personnalité sous-jacente qui se manifeste généralement dans des caractéristiques telles que le bien-être, la confiance, l'énergie, la sociabilité et l'affiliation. Généralement associé à une vision positive du monde (Juge <i>et al.</i> , 1999).
Ouverture à l'expérience	Représente la cinquième des cinq grandes dimensions de la personnalité, généralement associée à l'intelligence, la perspicacité, la créativité, l'imagination, la tolérance, la culture et la curiosité (Goldberg, 1992).
Tolérance à l'ambiguïté	La tolérance à l'ambiguïté consiste en la tendance à percevoir (c'est-à-dire interpréter) des situations ambiguës comme souhaitables, contrairement à l'intolérance à l'ambiguïté soit la tendance à percevoir des situations ambiguës comme des sources de menace (Budner, 1962).
Aversion au risque	L'aversion au risque est fonction d'une attention différentielle à divers stimuli dans des situations à risque. Plus précisément, l'aversion au risque est associée à une orientation en matière de sécurité de la part du décideur, plutôt que de voir le risque en termes de gains potentiels (Lopes, 1994).

Juge *et al.*, (1999)

1.5.3.1 Mesure de la *readiness* individuelle face au changement

Comme l'ont fait valoir une multitude de chercheurs (Armenakis *et al.*, 1993 ; Armenakis et Bedeian, 1999 ; Armenakis, Bernerth, Pitts et Walker, 2007 ; Bartunek, Rousseau, Rudolph et DePalma, 2006 ; Oreg, Vakola et Armenakis, 2011 ; Tréhorel, 2007 ; Vakolas, 2010), les croyances, les perceptions et les réactions des employés à l'égard de leur niveau de *readiness* organisationnel (OR) ont une incidence sur leur acceptation et leur adaptation vis-à-vis le changement et jouent un rôle clé dans le succès des projets organisationnels.

Armenakis et Fredenberger (1997) ont suggéré que l'un des moyens de rendre les efforts de changement plus efficaces, en contexte de projet organisationnel, est le diagnostic et l'évaluation de la volonté individuelle de changer des personnes impliquées ou affectées par le changement. Cela serait utile, selon ces auteurs, pour les organisations qui subissent des changements ou qui souhaitent créer un état de *readiness* élevé pour évaluer les gestionnaires afin de déterminer s'ils sont prêts à changer.

L'évaluation de l'aspect dispositionnel de la *readiness* individuelle contribue à créer des profils permettant de sélectionner les employés pour les postes et les tâches qui impliquent intrinsèquement des changements ou pour les employés qui deviendront responsables de la mise en œuvre du changement dans leurs rôles d'agents de changement, de gestionnaires et de dirigeants (Armenakis et Fredenberger (1997)).

1.5.3.2 Instrument de mesure de la *readiness* individuelle face au changement

L'une des principales préoccupations des universitaires qui étudiaient les attitudes à l'égard du changement était la manière d'évaluer de façon appropriée leur état de *readiness* face au changement (Holt *et al.*, 2007b). Dans leur analyse de la recherche et de l'instrumentation sur la *readiness* face au changement, Holt *et al.*, (2007b) ont

examiné 32 instruments mesurant l'état de *readiness* individuelle sous les aspects processus, contenu, contexte, attributs individuels, intentions et réactions. Les auteurs ont répertorié 11 instruments spécifiques à la *readiness* individuelle dont sept conçus dans le cadre de recherche en science des organisations, soit :

- 1) Change Attitude Scale (Trumbo, 1961)
- 2) Acceptance of Change (Johnson et Kerckhoff, 1964)
- 3) Change Value Scale (Neal, 1965)
- 4) Innovativeness Scale (Hurt, Joseph et Cook, 1977)
- 5) Change Attitudes (Al-Khalaf, 1994)
- 6) Promoting-Participating-Resisting Instrument (Hanpachern, 1997)
- 7) Commitment to Change Inventory (Herscovitch et Meyer, 2002)

Cependant, lors de cette même étude, Holt *et al.*, (2007b) démontrent que le seul instrument jugé adéquat, sur le plan psychométrique, par rapport aux autres au sein de la discipline des sciences de l'organisation était l'inventaire de l'engagement pour le changement de Herscovitch et Meyer (2002).

Des recherches plus récentes sur l'évaluation de la *readiness* face au changement ont souligné la nature multidimensionnelle/multifacette de ce concept. L'instrument « Organizational Change Questionnaire - Climate of Change, Process and *Readiness* (OCQ-C, P, R) » développé par Bouckennooghe *et al.*, (2009), englobe trois sous-dimensions soit : le contexte interne de changement, les facteurs de processus et la *readiness* individuelle au changement. Conformément à la structure tridimensionnelle des attitudes (Bouckennooghe *et al.*, 2009), l'un des principaux avantages de l'utilisation de cette définition multidimensionnelle pour décrire l'attitude des employés à l'égard des changements proposés est que la conceptualisation de chaque dimension en tant que continuum distinct permet la possibilité de réactions différentes le long des différentes dimensions (Piderit, 2000).

Le tableau 1-11 ci-dessous fourni, la synthèse des instruments recensés et validés en ce qui concerne la discipline des sciences des organisations au niveau de la *readiness* individuelle, leurs auteurs ainsi que les différentes dimensions sur lesquelles ils se sont respectivement penchés.

Tableau 1-11 : Instruments validés évaluant la *readiness* individuelle

Instruments	Auteurs	Centre d'intérêt	Dimensions
Commitment to Change Inventory	Herscovitch et Meyer (2002)	Intention et réaction	– Engagement affectif – Engagement de continuation – Engagement normatif
<i>Readiness</i> for Organizational Change Scale	Holt <i>et al.</i> , (2007b)	Attributs individuels	– Contenu – Contexte – Processus
Organizational Change Questionnaire_ Climate of Change, Process and <i>Readiness</i> (OCQ-C, P, R)	Bouckenooghe <i>et al.</i> , (2009).	Attributs individuels	– Contexte interne de changement, – Facteurs de processus – <i>Readiness</i> individuelle au changement

1.5.3.3 Sous-dimensions de la *readiness* individuelle face au changement

Selon Kirrane, Lennon, O'Connor et Fu (2017), les réponses des employés au changement sont façonnées à la fois par leurs ressources psychologiques personnelles et par leur perception de l'environnement organisationnel. Piderit (2000) poursuit en expliquant que la *readiness* face au changement doit être mesurée selon les trois sous-dimensions définies ci-dessous :

- 1- *La readiness intentionnelle* : définie comme l'étendue de l'énergie et des efforts que les individus veulent investir dans le processus de changement (Bouckenooghe *et al.*, 2009). La réponse des employés le long de la dimension Intentionnelle peut aller d'intentions positives d'appui au changement aux intentions négatives de s'y opposer, selon Piderit (2000).

- 2- *La readiness cognitive*; définie comme la conviction d'un individu concernant les résultats positifs des efforts de changement pour l'organisation, pour les collègues et pour lui-même (Nikolaou, Gouras, Vakola et Borantas, 2007). Cette sous-dimension cherche à répondre aux questions « est-ce que le changement est nécessaire et sera-t-il bénéfique? » déclare Oreg (2006) qui a également développé le domaine cognitif de la *readiness*. Selon Piderit (2000), la réponse des employés à un changement organisationnel le long de la dimension cognitive peut aller de fortes croyances positives (c.-à-d., « ce changement est essentiel pour que l'organisation réussisse ») à de fortes croyances négatives (c.-à-d., « ce changement pourrait ruiner la compagnie ») »
- 3- *La readiness émotionnelle*, en revanche, traite des sentiments des individus à l'égard de certains changements (Bouckenooghe *et al.*, 2009). Piderit (2000), mentionne que, tout au long de la dimension émotionnelle, la réaction des employés peut aller d'émotions positives fortes (comme l'excitation ou le bonheur) à de fortes émotions négatives (comme la colère ou la peur).

Par conséquent, ces trois sous-dimensions (l'intentionnel, le cognitif et l'émotionnel) sont des manifestations individuelles concernant les changements proposés (Bouckenooghe *et al.*, 2009). Afin d'évaluer le contexte interne ou le climat de changement, les facteurs de processus du changement et la *readiness* au changement, leur instrument a été validé auprès de plus de 3 000 membres à divers niveaux hiérarchiques organisationnels dans plus de 85 organisations des secteurs public et privé, ce qui en fait une échelle de mesure psychométrique fiable pour mesurer le changement organisationnel et pour produire des résultats plus généralisables. Enfin, les intentions, les émotions et les cognitions sont considérées comme les précurseurs qui déterminent le comportement à adopter ou la résistance démontrée par les employés

qui font face au changement (Armenakis *et al.*, 2007). Le tableau 1-12 ci-dessous fournit une synthèse des facteurs (Bouckenoghe *et al.*, 2009 ; Kirrane *et al.*, 2017), des sous-dimensions (Nikolaou *et al.*, 2007 ; Oreg, 2006 ; Piderit, 2000), ainsi que les caractéristiques (Haffar, Al-Karaghoul et Ghoneim, 2014) formant le construit de la *readiness* individuelle. L'étude de ces dimensions est primordiale, selon Kondakçı, Zayim et Çalışkan (2013), pour développer une mesure valide et fiable du construit de la RIAC.

Tableau 1-12 Synthèse des sous-dimensions du construit de la *readiness* individuelle

SOUS-DIMENSIONS	FACTEURS	CARACTÉRISTIQUES
READINESS COGNITIVE	Traits psychologiques	<p>Perspectives générales ou ouverture au changement (Jones <i>et al.</i>, 2005 ; Nikolaou <i>et al.</i>, 2007) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Valeur du changement</i> : Les individus sont liés aux changements organisationnels d'une manière qui est compatible avec leur /capacité d'agir personnelle. - <i>Attitude face au changement</i> : Mesure dans laquelle les individus valorisent les changements. - <i>Capacité d'innover</i> : Prêt à essayer de nouvelles façons de penser, créativité. - <i>Leader d'opinion</i> : face aux ambiguïtés et problèmes - <i>Acceptation du changement</i> : La propension de l'individu à accepter le changement.
READINESS EMOTIONNELLE	Capacités individuelles	<p><i>Importance de l'auto-efficacité</i> (Kirrane <i>et al.</i>, 2017) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Compétences et capacités</i> : La volonté d'entreprendre une initiative de changement serait façonnée par les compétences que l'individu a pour remplir ses rôles. - <i>Connaissances minimales</i> : Les perceptions des employés à l'égard de leurs capacités existantes et la confiance envers les systèmes de l'organisation pour les doter des connaissances et des compétences nécessaires.
READINESS INTENTIONNELLE	Intentions et réactions	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intentions comportementales (réactions)</i> (Kondakçı <i>et al.</i>, 2013 ; Oreg, 2006) : reflètent la <i>readiness</i> des individus à l'égard du changement et évaluent les intentions spécifiques de la cible du changement à promouvoir, participer ou résister au changement organisationnel.

1.5.4 Le construit de la *readiness* individuelle face au changement

Des suites de notre recension des écrits, nous avons été en mesure de faire ressortir les trois niveaux de la *readiness* : macro, micro et méso (Armenakis *et al.*, 1993 ; Vakolas, 2013), et que la *readiness* face au changement est gérable (Conrado, 2018 ; Harris et Field, 2007a). De plus, plusieurs auteurs (Cunningham *et al.*, 2002 ; Devos *et al.*, 2007 ; Vakola *et al.*, 2004 ; Wanberg et Banas, 2000) s'entendent d'ailleurs pour dire que l'aspect du sentiment des employés d'avoir le contrôle sur le changement organisationnel ne devrait pas être délaissé.

En outre, nous avons observé que les instruments semblent mesurer la *readiness* face au changement à partir de diverses perspectives, à savoir, le processus, le contexte, le contenu et les attributs individuels (Holt *et al.*, 2007b). Les dimensions cognitives, émotionnelles et intentionnelles de la RIAC ont ensuite été testées puis validées (Bouckenooghe *et al.*, 2009 ; Holt *et al.*, 2007b). Ces dimensions sont considérées par plusieurs chercheurs (Kirrane *et al.*, 2017 ; Kondakçı *et al.*, 2013 ; Piderit, 2000), comme étant les plus pertinentes à l'étude de la RIAC. Ainsi, en regard à la RIAC des gestionnaires de projet en contexte de projet organisationnel, nous sommes maintenant en mesure de proposer la définition suivante :

« La disposition générale du gestionnaire de projet, ses capacités, ses compétences, son intention et ses réactions à l'égard des changements à implémenter et à gérer, ainsi que les effets comportementaux qu'il arborera pour démontrer son adhérence ou sa résistance face à l'initiative de changement. »

En lien à la question de recherche : Comment évaluer la *readiness* individuelle du gestionnaire de projet en contexte de changement organisationnel, la figure 1-5 ci-dessous représente le cadre de recherche du construit de la *readiness* individuelle Face au Changement appliqué aux Gestionnaires de Projet en contexte de changement organisationnel.

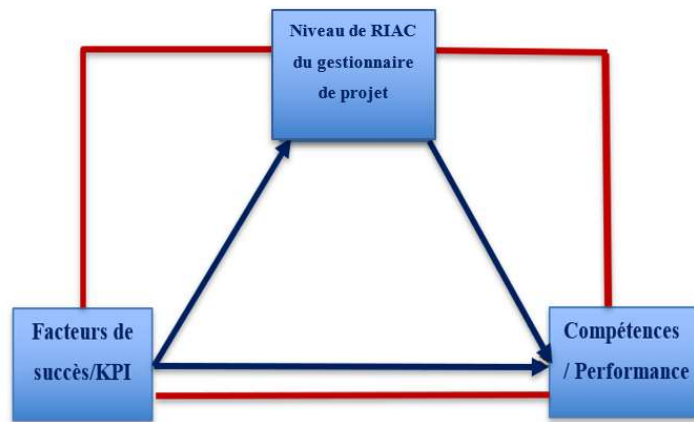


Figure 1-5 Cadre de recherche : Construit de la *Readiness individuelle Face au Changement* appliqué aux *Gestionnaires de Projet* en contexte de changement organisationnel

Ainsi, comme notre cadre propose, la compréhension que le niveau de *readiness individuelle* du gestionnaire de projet en contexte de gestion de projet de changement organisationnel, aura un impact sur les compétences managériales qu'il mettra en œuvre ainsi que sur sa performance, ce qui ultimement affectera inévitablement le succès du projet. Par ailleurs, la partie manquante, soit celle des attitudes susceptibles d'entraîner des comportements de résistance au changement, peut donc également être différente selon les différents niveaux hiérarchiques.

2 CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie de recherche. La première partie explique les approches au développement d'un construit tandis que la seconde partie aborde la justification de l'utilisation d'une approche inspirée par la méthode Delphi. La dernière partie détaille les étapes entreprises lors de la collecte des données, les considérations éthiques et la validité de l'étude.

2.1 Construit

La recherche porte sur la mesure des concepts organisationnels et psychologiques (attitude de travail, perceptions, traits de personnalité) qui présentent des défis uniques (souvent très abstraits et complexes), car ils sont généralement inobservables (Tay et Jebb, 2017). Il existe différentes approches en recherche qualitative :

1. **Déductive** : fonde sur des éléments théoriques la sélection des situations à explorer ou expliquer. Cette approche se concentre sur l'utilisation de la théorie et de la conceptualisation déjà formée d'un construit pour générer des éléments dans son domaine (Anadón et Guillemette, 2007).
2. **Inductive** : fonde sur situations existantes afin de créer des théories. Contrairement à l'approche précédente, celle-ci est utile quand il y a une incertitude dans la définition ou la dimensionnalité du construit (Anadón et Guillemette, 2007).

3. Exploratoire : vise à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini aidant aussi à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. Cette approche peut aussi être un préalable à des recherches qui s'appuient sur un minimum de connaissances pour se déployer. La recherche exploratoire permet donc de baliser une réalité à étudier, de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité et/ou de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects (Trudel, Simard et Vonarx, 2007).

L'utilisation de cette dernière approche comme fondement de notre étude est justifiée puisqu'elle nous permettra d'explorer les conditions pertinentes au concept de la *readiness* et de déterminer comment les acteurs, soit les gestionnaires de projets, réagissent aux conditions de changement dans leur milieu de travail ou leur niveau de *readiness* individuelle face au changement (RIAC). Par ailleurs, dans la science comportementale et sociale, la psychométrie a évolué comme la sous-spécialité concernée par la mesure des phénomènes psychologiques et sociaux (DeVellis 2017). L'auteur poursuit en proposant trois étapes de base dans le développement d'échelle : la génération d'éléments, l'analyse théorique et l'analyse psychométrique. La présente démarche s'établit donc en tant que deuxième des trois phases proposées par DeVellis (2017) quant à la validation du construit de la RIAC appliquée aux gestionnaires de projets. Elle s'inscrit dans le cycle des étapes requises en vue de l'élaboration d'un outil psychométrique permettant de mesurer le construit de la RIAC en question, avec comme phases préliminaires :

1. Proposer des dimensions ainsi que des items propres au concept de la RIAC
2. Définir le concept de la RIAC appliquée aux gestionnaires de projets
3. Identifier et comprendre ce qu'est la RIAC

2.1.1 Étapes au développement et à la validation du construit

Nous avons suivi le guide proposé par DeVellis (2017), pour élaborer les étapes du développement et de la validation du construit. Ainsi, à la phase I, nous avons effectué une revue exhaustive de la littérature en mettant en lumière les dimensions et les facteurs du concept de la RIAC sur la base des études théoriques et empiriques antérieures et des instruments existants mesurant cette dernière au sein de différentes populations et dans différents contextes. Des suites du recensement des écrits, un processus en 3 étapes (inspiré des directives proposées par DeVellis, 2017) a été élaboré et est détaillé dans les sous sections suivantes.

2.1.1.1 Étape 1 : Déterminer clairement ce que nous voulons mesurer

Une liste d'items associés à la RIAC a été générée. Plus précisément, nous avons été en mesure d'articuler clairement les implications du concept de la RIAC en mettant en lumière sa nature, ses dimensions et les facteurs qui peuvent évaluer un niveau de *readiness*. Au travers d'études factorielles, plusieurs auteurs (Armenakis *et al.*, 1993 ; Bouckenooghe *et al.*, 2009 ; Holt *et al.*, 2007 ; Piderit, 2000) ont fait ressortir trois dimensions, soit : cognitive, relationnelle et intentionnelle, du concept de la *readiness*.

2.1.1.2 Étape 2 : Développement du bassin d'items

Comme précédemment expliqué, la littérature relative à la nature de la *readiness* face au changement s'accorde sur le fait que la RIAC est un phénomène tridimensionnel, soit :

- 1) intentionnelle
- 2) émotionnelle
- 3) cognitive.

Ainsi, des indicateurs relatifs à la mesure de ces trois différentes dimensions ont été identifiés. Plus spécifiquement, les items propres à chacune des dimensions ont été

généérés en fonction des caractéristiques liées à la *readiness* face au changement proposé par Piderit (2000) et Vakola (2013) et des instruments existants mesurant la RIAC des membres de l'organisation notamment le Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Process, and Readiness (OCQ–C,P, R) de Bouckennooghe *et al.*, (2009) et le *Readiness for Organizational Change Scale* de Holt *et al.*, (2007). Cette étape a ainsi permis le développement d'un bassin de 19 items mesurant de façon générale les dimensions de la RIAC :

1. Aversion au risque
2. Leadership
3. Auto-efficacité
4. Personnalité
5. Réceptivité
6. Attitudes
7. Croyances
8. Sensemaking
9. Intentions de soutenir le changement
10. Capacité à changer
11. Engagement vis-à-vis le changement
12. Locus de contrôle
13. Relation entre les individus et leur groupe de travail principal
14. Estime de soi
15. Qualité des relations de travail
16. Affectivité positive
17. Ouverture à l'expérience,
18. Tolérance à l'ambiguïté
19. Systèmes de communication

2.1.1.3 Étape 3 : Déterminer le format de collecte de données

Une fois le bassin d'items généré, la prochaine étape consistait à laisser les experts en la matière s'exprimer sur les items proposés afin de voir s'ils correspondent à la réalité des GP en contexte de gestion de changement. À cette fin, nous avons opté pour une approche inspirée de la méthode Delphi, suivi de groupes de discussions focalisés.

2.2 Design de recherche

Les démarches entreprises au travers de chacune de ces approches seront explicitées dans les sections suivantes.

2.2.1 Méthode Delphi

La méthode *Delphi* a été développée initialement aux États-Unis par la Rand Corporation dans les années 1960 dans le contexte des technologies liées à la défense nationale. (Booto Ekionea, Bernard et Plaisent, 2011) Il s'agit au départ d'une série organisée de brainstormings où l'on tente d'éviter les interférences psychologiques qui réduisent la valeur des opinions individuelles émises au sein d'un groupe d'experts. Le but de l'exercice duquel nous sommes partis pour avancer nos recherches est de recueillir non seulement l'opinion brute des experts sur un certain nombre de questions, mais également de faire réagir chaque expert à l'opinion générale de ses pairs. La méthode, proprement dite, comprend plusieurs étapes successives d'envois de questionnaires à un groupe d'experts en préconisant une approche inspirée de la méthode Delphy, de dépouillement et d'organisation des données et d'exploitation à un panel d'experts sélectionnés avec soin au travers de groupes de discussion dirigée (Okoli et Pawlowski, 2004).

La méthode Delphi peut être caractérisée comme une méthode subjective, puisqu'elle fait appel à l'intuition et aux connaissances des experts, visant à structurer un processus de communication de groupe, de sorte que le processus soit efficace. Ainsi, elle permet à un groupe d'individus, dans son ensemble, de faire face à des problèmes complexes (Turoff et Hiltz, 1996).

Dans d'autres cas, par exemple lorsqu'on cherche à recueillir l'opinion de la communauté scientifique, l'objectif est plutôt de faire le tour des visions possibles sans nécessairement chercher à avoir un consensus.

La méthode Delphi peut avoir plusieurs sous-objectifs notamment : d'identifier un sujet de recherche, de déterminer la/les questions de recherche, d'identifier une perspective théorique de recherche, de générer des propositions et/ou sélectionner des variables, d'identifier des relations causales de façon préliminaire ou de définir des construits et créer un langage commun de discours.

Dans cette présente étude, l'utilisation de la méthode Delphi s'inscrit dans la suite des étapes nécessaires à développer un construit autour du thème de la *readiness* individuelle des gestionnaires face au changement en contexte de changement organisationnel comme phase préliminaire du développement d'un instrument de mesure allant en ce sens.

2.2.1.1 Justification de la méthode Delphi

Plusieurs facteurs, comme l'explique DeVellis (2017), font de la méthode Delphi une formule appropriée pour atteindre nos objectifs de recherche. Tout d'abord, cette méthode est généralement utilisée pour obtenir des opinions consensuelles de la part d'experts sans qu'ils soient nécessairement tous physiquement présents en même temps. Ces principales caractéristiques sont la préservation de l'anonymat dans les réponses du groupe d'experts et l'itération des questionnaires. L'un des principaux avantages de cette méthode est la capacité des personnes de participer à un processus de communication de groupe de façon asynchrone au moment et à l'endroit qui leur convient. Par ailleurs, la méthode Delphi est également une méthodologie plus consistante que l'enquête traditionnelle pour une interrogation rigoureuse d'experts et de parties prenantes sur des questions complexes. La complexité du sujet exige une maîtrise certaine du domaine de la part des experts et une bonne compréhension des différents enjeux liés à la RIAC en GP.

Par ailleurs une étude par un panel d'experts est plus appropriée pour répondre à la question de recherche que le point de vue unique d'un expert d'autant plus que la méthode exige un nombre modeste d'experts par panel. Enfin, la conception souple et adaptative de la méthode permet une collecte d'informations plus complète et une meilleure compréhension des enjeux.

2.2.1.2 Étapes de la méthode Delphi

Deux étapes importantes ressortent de cette méthode. Tout d'abord, la sélection d'experts qui consiste à l'élaboration des critères de sélection d'experts, l'élaboration de la liste d'experts potentiels et l'attribution d'un numéro anonyme pour assurer l'anonymat lors de l'administration du questionnaire, le contact avec les experts sélectionnés (Annexe A, page 148) et, finalement, l'invitation des experts à participer à l'étude (Annexe B, page 151).

- Ensuite, la deuxième étape consiste à effectuer la collecte de données, c'est-à-dire, l'administration d'un premier questionnaire (Annexe C, page 154), qui contient une série de questions sur le sujet de l'étude, le dépouillement, l'organisation, la consolidation des réponses et enfin la classification des sous-sujets qui ont permis de produire le second questionnaire,
- l'administration du second questionnaire (Annexe D, page 159) visant à obtenir le consensus des experts.

2.2.1.3 Sélection des experts

Comme expliqué préalablement, l'objectif de la méthode Delphi est de mettre en évidence des convergences d'opinions et d'arriver à un consensus sur des sujets précis, grâce à l'apport d'experts en la matière. La sélection de ces experts, comme l'indique DeVellis (2017), doit donc prendre en considération leur connaissance du sujet visé, leur légitimité, leur indépendance (par rapport à des pressions commerciales, politiques, etc.).

Dans le cadre de cette étude, afin de s'assurer que toutes les facettes, du concept de la RIAC, soient prises en compte, les experts sélectionnés proviennent de deux différents secteurs d'activités en lien à la gestion de projet et à la gestion du changement organisationnel, soit des :

- 1- Enseignants de la MGP à l'ESG de l'UQAM** expérimentée (en théorie et en pratique), possédant un diplôme universitaire de troisième cycle et un minimum de cinq années d'expérience en enseignement dans le domaine de la gestion de projets et de la gestion du changement organisationnel.
- 2- Consultants experts en gestion du changement et/ou en transformations organisationnelles** comptant au minimum cinq (5) années d'expérience en

gestion de projets de changement organisationnel en tant que consultant avec une connaissance certaine du développement, de la validation et/ou de l'administration d'outils psychométriques.

Les étapes réalisées lors de la sélection des experts participants s'alignent sur un échantillonnage de type non probabiliste en boule de neige. Les techniques d'échantillonnage non probabiliste, comme l'indique Johnson (2014), aident les chercheurs à sélectionner subjectivement une unité qui représente la population étudiée. Contrairement à l'échantillonnage probabiliste, l'échantillonnage non probabiliste n'implique pas de sélection aléatoire, mais des échantillons sont sélectionnés en fonction de leur accessibilité poursuit Johnson (2014). L'échantillonnage en boule de neige est pour sa part une méthode non probabiliste bien connue de sélection d'échantillons d'enquête, couramment utilisée pour localiser des populations cachées, conclue Johnson (2014). Cette approche nous a permis de constituer un panel de 25 experts donc dix (10) experts professionnels et 15 experts académiques.

Les participants ont été contactés individuellement via les réseaux sociaux tels que LinkedIn et/ou par courriel afin de les inviter à participer à la recherche et de clarifier l'investissement nécessaire à titre d'experts participants à l'étude (Annexe A, page 148). Suite à leur acceptation de participer à l'étude, une invitation (Annexe B, page 151) leur a été acheminée via Lime Survey afin de répondre aux questionnaires. Ces derniers, de format électronique, ont été réalisés à travers Lime Survey et nécessitaient environ 30 minutes pour être complétés par les experts. Les questionnaires ont été envoyés à des dates prédéterminées et étaient accessibles pour une durée de 6 semaines chacun. Un rappel hebdomadaire a également été effectué auprès des participants.

Le Tableau 2-1, ci-dessous, fournit le récapitulatif des experts sollicités et ayant participé à l'enquête.

Tableau 2-1 Récapitulatif des experts

Types d'experts	Nombre	Q1	Q2	GDF1	GDF2
Experts professionnels (<i>répondants</i>)	7	5	2	3	2
Experts académiques (<i>répondants</i>)	4	4	3		3
Experts professionnels sollicités (<i>non-répondants</i>)	3				
Experts académiques sollicités (<i>non-répondants</i>)	11				
Total	25	9	5	3	5

La collecte de données a été effectuée en 3 étapes. La première étape consistait à l'élaboration et l'administration du premier questionnaire, à l'analyse des résultats et à l'élaboration du deuxième questionnaire. La deuxième étape quant à elle consistait à l'administration du deuxième questionnaire, à l'analyse des résultats, à l'établissement des items consensuels et non consensuels. La troisième étape consistait à l'élaboration des guides d'entretien pour les groupes de discussion, à la tenue de ceux-ci, à l'analyse des résultats, à l'établissement des items consensuels et non consensuels et enfin à l'analyse globale des résultats.

Les données des questionnaires ont été recueillies via Lime Survey. Chaque étape de la collecte de données est décrite ci-dessous.

2.2.1.4 Questionnaire #1

Notre première étape consiste à soumettre le bassin d'items créé à un groupe d'experts bien informés dans le domaine de la gestion de projets de changement afin qu'ils puissent l'examiner et en valider le construit.

Le premier questionnaire avait pour objectif d'identifier l'état des connaissances des experts sur le concept de la RIAC des gestionnaires de projets en contexte de changement organisationnel. Ainsi, le fait de demander à des experts en la matière d'examiner le bassin d'items permettra tout d'abord de confirmer ou d'invalider si notre définition du concept de l'état de RIAC s'applique spécifiquement aux gestionnaires de projet. Il est donc essentiel, toujours selon DeVellis (2017), que le contenu des items capture les aspects du phénomène de la RIAC des gestionnaires de projets en contexte de changement organisationnel tel qu'explicité dans sa définition conceptuelle et non au travers d'autres aspects qui pourraient y être liés, mais qui sont en dehors des intentions visées par notre étude.

Les experts avaient comme mandat de définir les différentes dimensions et sous-dimensions appliquées à la gestion de projet, gestion de projet de changement et la *readiness*. Ils devaient, par la suite, associer les items proposés aux sous-dimensions et finalement indiquer les comportements les plus importants à associer au concept de la RIAC appliqué aux gestionnaires de projets.

2.2.1.5 Questionnaire #2

Le deuxième questionnaire visait à obtenir le consensus des experts. Ainsi, le deuxième questionnaire reprenait les mêmes sections du premier questionnaire, mais en fournissait les réponses proposées par les experts dans ce dernier. Les répondants devaient indiquer leur accord ou désaccord aux différentes définitions, associations des items et comportements proposés dans le premier questionnaire sur une échelle en cinq points (5 — Tout à fait d'accord pour inclure, 4 — d'accord pour inclure, 3 — Neutre,

2 — En désaccord pour inclure, 1 — Tout à fait en désaccord pour inclure). Par conséquent, les résultats sont présentés en fonction de l'amalgame des informations recueillies au travers des deux questionnaires, soit l'objectif visé par chaque section du premier questionnaire et l'indicateur de consensus pour ces mêmes sections obtenus via le deuxième questionnaire. Une analyse de ces résultats est ensuite effectuée.

Suite à cette première étape, nous avons ensuite élaboré la tenue de deux groupes de discussion focalisée (GDF). Les étapes sont présentées ci-après.

2.3 Groupe de discussion focalisée (*focus group*)

L'entretien de groupe de discussion focalisée (GDF) est une méthode de collecte de données qualitatives réunissant un nombre de personnes dans une conversation centrée sur un sujet défini qui rejoint les individus regroupés (Krueger et Casey 2000 ; Leclerc, Bourassa, Picard et Courcy 2011).

2.3.1 Justification des groupes de discussions focalisée

L'option de tenir des groupes de discussion focalisée comme étape subséquente aux questionnaires administrés a été établie pertinente à notre étude puisque l'usage du groupe de discussion répond à plusieurs objectifs, notamment l'étude des comportements ou encore afin de recueillir l'opinion d'un groupe de personnes tout simplement. Ces groupes de discussion peuvent être entre autres exploratoires, visant à comprendre le point de vue des personnes qui vivent une situation particulière ou servir de prétest pour valider les items d'un instrument (Julien-Gauthier, Héroux, Ruel et Moreau (2013)). Cette méthode, toujours selon Julien-Gauthier et al. (2013), permet d'augmenter la profondeur du contenu des idées individuelles et du groupe et de dévoiler des aspects du phénomène qui, autrement, seraient moins accessibles. Selon Patton 2008, la caractéristique du groupe de discussion focalisée est que les participants poursuivent la construction de leurs opinions à partir des points de vue exprimés par

les autres. Cette méthode flexible de collecte de données permet des découvertes inattendues et les interactions entre les participants produisent des informations riches à propos des pensées, des émotions et des préoccupations de chacun (Diambra, McClam, Fuss, Burton et Fudges, 2009).

Par ailleurs, comme le précise Davila et Dominguez (2010), les « focus groups » présentent divers avantages, notamment celui de permettre de multiples définitions d'une même situation, ou des réponses plus diversifiées, voir innovantes, par rapport au guide établi (les questionnaires dans notre cas). Par ailleurs, toujours selon (Davila et Dominguez, 2010), dans une situation de groupe de discussion, il y a une reconnaissance mutuelle des autres en termes de co-construction énonciative.

2.3.2 Étapes de la démarche

La construction chronologique de nos groupes de discussion a suivi le modèle recommandé par (Krueger, 1994) pour débiter la discussion de groupe soit :

- 1- Mot de bienvenue
- 2- Rappel du thème à traiter
- 3- Les règles de bases
- 4- La première question

Nous nous sommes, par ailleurs, inspirés de la méthode de la recherche sociale en boucles proposée par Davila et Dominguez (2010), comme illustré à la figure 2-2 ci-dessous.



Figure 2-1 Conformation d'une recherche en boucles (Davila , 2007, p187 dans Davila et Dominguez 2010)

Nous avons ainsi dressé les objectifs de recherche, soit d'obtenir, via les groupes de discussion : le consensus des experts, les opinions de ces derniers quant aux aspects demeurés non consensuels, de définir le design technique, de contacter les participants (Annexe E, page 162 et Annexe G page 168), d'élaborer un guide d'entretien pour chacun des groupes de discussion (Annexe F, page 164 et Annexe H page 170), de réaliser les groupes de discussion, d'effectuer la transcription, d'analyser et d'interpréter les résultats. Pour finir, nous avons rédigé une synthèse des entretiens. Tel que le démontre par ailleurs la figure 2-1, ce processus ouvert, permet à chaque étape d'évoluer en fonction de la précédente et de créer des interactions supplémentaires.

Nos groupes de discussions, d'une durée de 60 minutes chacun, ont eu lieu virtuellement, via la plateforme Zoom et ont été enregistrés¹⁹. Nous avons respecté les étapes proposées par Baribeau (2009) pour la synthétisation de nos données pour chaque GDF, soit :

- 1- La transcription des enregistrements
- 2- La codification des transcriptions via NVivo

¹⁹ Le consentement verbal des participants a été validé avant le début de chaque enregistrement.

3- L'analyse des données codifiées à la lumière de notre question de recherche
Des fiches thématiques (rapport d'analyse) ont ensuite été élaborées pour faciliter la présentation des résultats de ces groupes de discussion. Enfin, une analyse globale des deux groupes de discussion focalisée a été effectuée et permet de mettre en lumière les convergences et les divergences existant entre chaque thème.

2.3.3 Groupes de discussion #1

Le premier groupe de discussion comptait trois (3) experts du milieu professionnel qui avaient été sollicités originalement, mais qui n'avaient répondu à aucun des questionnaires. Ce groupe de discussion a été structuré exactement comme le premier questionnaire²⁰ et visait précisément les mêmes objectifs que celui-ci soit :

- 1) Obtenir des experts, les définitions des dimensions/sous dimensions, l'association d'items à ces dernières et l'identification de comportements associés à la RIAC ;
- 2) Obtenir le consensus²¹ des experts.

2.3.4 Groupes de discussion #2

Le deuxième groupe de discussion comptait cinq (5) experts qui avaient répondu aux deux questionnaires. Pour ce groupe de discussion, nous avons opté pour un groupe de discussion semi-structuré. Afin de préparer notre plan d'entretien, nous avons tout d'abord analysé les réponses et commentaires des répondants du deuxième questionnaire pour en faire ressortir les aspects non consensuels. À la suite de quoi nous avons fourni des mises en contextes et définitions, tel que proposé par la littérature pour ces derniers et finalement nous avons élaboré des questions ouvertes qui permettraient et faciliteraient les échanges.

²⁰ Voir guide d'entretien en Annex C

²¹ Le consensus a été établi si 2 des 3 experts fournissaient la même réponse ou encore s'entendait sur celle-ci.

2.4 Codification et analyse des données

2.4.1 Codification

Une fois les groupes de discussions complétés, nous avons suivi les cinq étapes proposées par Baribeau (2009) pour le traitement des données soit :

a) Appropriation du contenu : c'est-à-dire, que nous avons effectué ce que l'auteur qualifie de *lecture flottante* en réécoutant et en reVISIONnant les enregistrements. À cette étape, poursuit Baribeau (2009), le chercheur fait un retour sur le corpus et laisse flotter son imagination, son intuition tout en demeurant attentif aux flashes qui lui traversent l'esprit. Nous avons conséquemment été en mesure d'ordonner les informations et retenir ceux estimés les plus riches.

- Transcription : à cette première étape, tel que le suggère Baribeau (2009) nous avons déterminé ce qu'il fallait transcrire ; de ne pas tenir compte du non verbal et des silences étant donné le contexte virtuel de la démarche. Nous avons cependant tenu compte de la construction du sens au travers des interactions entre les divers participants.
- Choix de l'unité d'analyse : Comme pour toute analyse précise Baribeau (2009), le chercheur décide de ce qui sera préférable : l'unité peut être un mot, une phrase, un paragraphe ou encore l'une de ces unités tout en repérant des sections entières où les échanges présentent un intérêt certain. Cette dernière approche est celle que nous avons retenue et appliquée étant donné que plusieurs différentes thématiques ont été soulevées par les participants
- Préparation des outils pour le codage : à cette fin, nous avons revu, toujours selon Baribeau (2009), notre cadre de référence, notre question de recherche et nos objectifs de recherche.

2.4.2 Analyse des données

Coder, catégoriser, décrire puis modéliser ou théoriser constituent, selon Baribeau (2009), des actions auxquelles tout chercheur, quel que soit le type de données qu'il considère, doit s'astreindre pour comprendre le phénomène qu'il investigate. Conséquemment, nous avons appliqué la démarche de Baribeau (2009), qui propose les éléments à prendre en compte en ce qui concerne spécifiquement les entretiens de groupe.

Tout d'abord, le codage, démarche heuristique où il s'agit de relier les données aux idées sur les données permet de récupérer tous les passages sous le même chapeau (Baribeau 2009). Selon la perspective retenue, les codes sont ordinairement rattachés à des amas de données de différentes grandeurs : mots, phrases, paragraphes en relation à un certain contexte. Comme dans tout codage, le travail peut se faire avec les mots des gens, de tous les jours (théorisation enracinée) appelés *in vivo*, ou encore avec les mots de la science (cadres de référence, questions de recherche ou thèmes abordés) ils sont théoriquement construits dans la mesure où cet aspect est fortement présent dans la recherche. Soit avec des codes mixtes (c.-à-d. ouverts et fermés), à partir de codes émergents ; avec des mots ou des messages clés ou enfin à partir de résumés concernant les options, l'argumentation (Baribeau, 2009).

Ensuite, décrire le phénomène où Baribeau (2009) répertorie quatre types de voies d'analyse dont certaines ont spécifiquement été élaborées pour les entretiens de groupe. Il est donc question en premier lieu décontextualisation par le code, la catégorisation et au terme la remise en contexte sous forme de modèle plus ou moins élaboré, tissant des liens avec les cadres de références préalables et nuancant ou contrastant au besoin des aspects spécifiques. On voit ce type d'analyse dans la mise à jour de pratiques, d'opinions ou de croyances (Baribeau, 2009). Ensuite, l'élaboration de portraits, de types ou de cas déviants à partir d'une grille issue du cadre conceptuel. Ces esquisses se tracent à partir de la façon dont les participants prennent position et construisent leur

argumentation (Baribeau, 2004 ; Baribeau, Lebrun & Blondin, 2004). De plus, un codage où le corpus est réduit à des codes soumis à des traitements statistiques plus ou moins sophistiqués donnant lieu à des fréquences d'occurrences. Pour s'aider, le chercheur peut utiliser des grilles de lecture ou des cartes conceptuelles présentant les théories et les cadres de référence à la source de ses questions de recherche (Duchesne & Haegel, 2005). Enfin, les catégories peuvent aussi donner naissance à des thématiques, comme nous l'avons constaté lors de notre démarche et à cet effet, tel que le suggère Duchesne & Haegel (2005), nous avons cherché à distinguer des convergences, des divergences. Chaque pôle a ainsi été caractérisé, synthétisé et mis en contraste avec les autres.

Finalement, catégoriser, concept, de nature scientifique, qui établit une relation entre plusieurs autres concepts qui sont présents dans le phénomène à l'étude (Baribeau 2009). Ainsi, comme proposé par l'auteur, nous avons défini avec une grande rigueur des catégories conceptuelles sous lesquelles les différents codes ont été regroupés. Nous avons ainsi été en mesure de nommer les différentes dimensions la RIAC des questionnaires de projet en contexte de changement organisationnel et les relations qui ont été établies entre les codes pour constituer un univers de signification.

2.5 Validité et Éthique de la recherche

Après avoir considéré l'ensemble des propositions, Baribeau (2009) retient les critères usuels de validité, de fidélité et d'objectivité et des biais dont il faut tenir compte afin de s'assurer de la qualité de la recherche qualitative. Baribeau (2009) indique ainsi les éléments à prendre en compte en ce qui concerne l'entretien de groupe tout en précisant que le chercheur n'a pas à mettre en place toutes ces exigences, mais à choisir celles qui répondent le mieux aux exigences de rigueur scientifique en lien à sa recherche :

- *La validité interne* : les liens entre les données recueillies et les analyses effectuées sur ces données. Nous nous sommes assurés que nos analyses étaient

crédibles et authentiques. Pour ce faire, le contrat de communication entre l'animateur et le groupe était clair ; les codes et les catégories ont été définis en étroite relation avec le cadre conceptuel tout comme les différents outils ayant aidé à l'analyse (tels que définis au point 2.5.6).

- *La validité externe* : la relation entre la problématique et les résultats compte tenu du caractère unique de la situation étudiée a été assurée comme proposé par Baribeau (2009), par : un échantillon justifié et argumenté, une description des caractéristiques des participants et une prise en compte de ces informations dans l'analyse des échanges, l'analyse entre les différents entretiens de groupe qui ont été conduits ; l'expérience et les connaissances du chercheur lui permettent d'estimer la qualité des informations obtenues et des analyses entre les différents entretiens de groupe qui ont été menés. Ces précautions nous permettent d'avancer qu'au-delà de l'unicité de la situation ou du phénomène, les résultats obtenus pourraient être similaires dans des contextes ressemblants.
- *La fidélité* a été garantie, à priori, par la justification du choix du dispositif et la triangulation des données, ce qui permet de s'assurer que des biais ne découlent pas de l'entretien de groupe. En effet, prévoir des modalités d'observation ou de collecte variées et dont les résultats peuvent être comparés entre eux permet de contrer les biais relatifs aux limites de chaque dispositif et d'atteindre la stabilité (Baribeau, 2009, p. 145).

2.6 Vue d'ensemble de la démarche méthodologique

Les 2 questionnaires ont été remplis par des experts du milieu de la gestion de projet et/ou de la gestion du changement. Un total de 25 experts a accepté de participer à l'étude. De ce nombre, 60 % des experts provenaient du milieu académique (enseignants universitaires au niveau de la maîtrise en gestion de projets), et 40 % du milieu professionnel (consultants en gestion du changement et/ou gestion de projet). Neuf (9) experts ont répondu au 1^{er} questionnaire (Q1) et cinq (5) au deuxième

questionnaire (Q2). Enfin, huit (8) experts (parmi les 25 ayant initialement accepté de participer à l'étude) ont par la suite accepté de participer à l'un de nos deux groupes de discussions. Ces derniers ont été catégorisés comme suit :

- Groupe de discussion 1 (GDF1) : Experts provenant du domaine de la consultation. Ex. consultants en gestion de projet de changement organisationnel n'ayant répondu à aucun des questionnaires
- Groupe de discussion 2 (GDF2) : experts (professionnels et académiques) ayant répondu aux deux questionnaires.

Parmi les répondants au Q1, 55 % étaient des professionnels et 45 % des académiciens. 40 % des répondants au Q2 étaient des professionnels et le reste des académiciens. Quant au GDF1, les participants étaient tous des professionnels. Finalement, le GDF2 comptait 40 % de professionnels et 60 % d'académiciens.

Dans la Figure 2-1, ci-dessous, nous présentons l'ensemble de notre démarche pour la collecte de données.

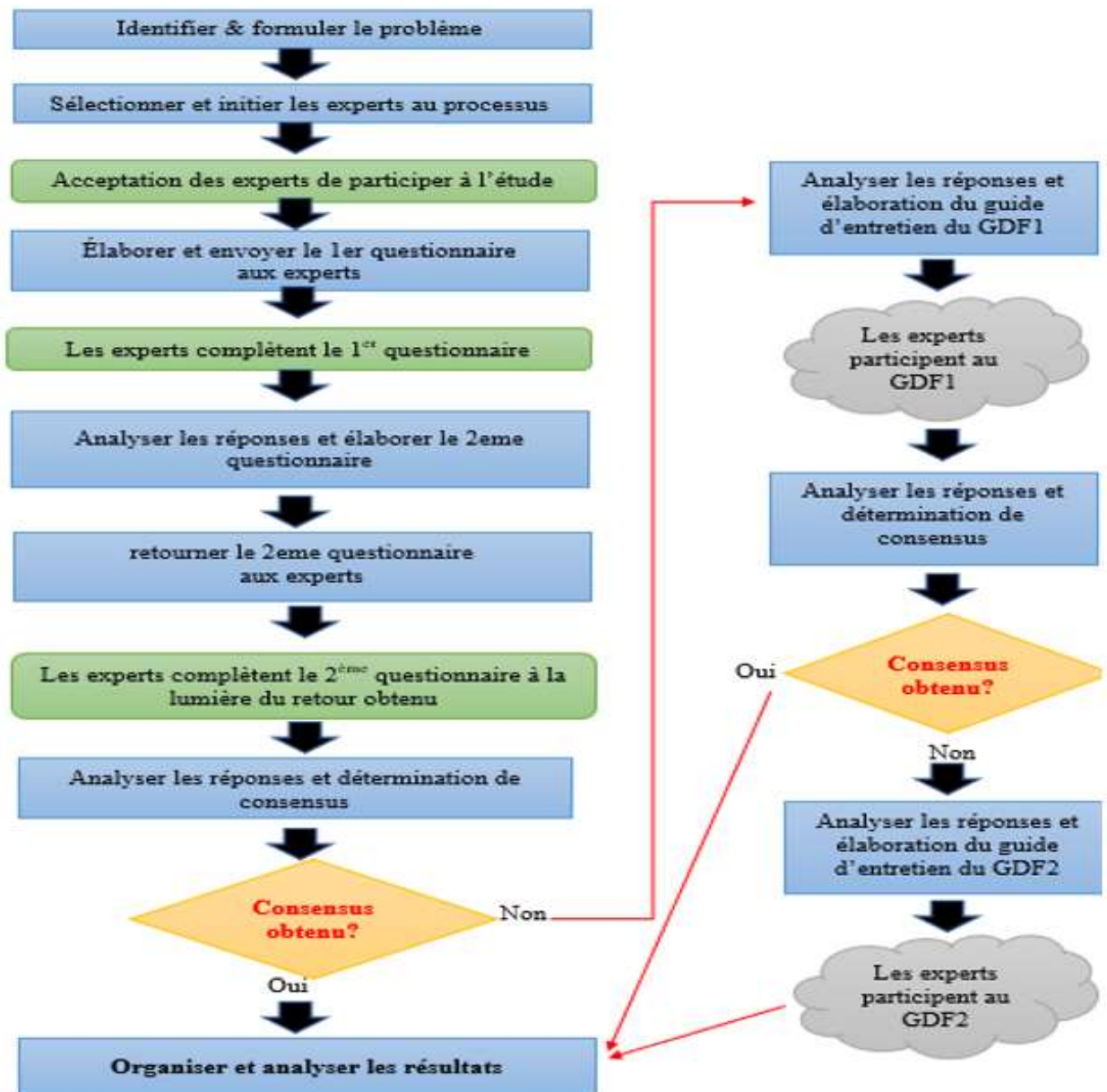


Figure 2-2 Synthèse de la démarche

3 CHAPITRE III

RÉSULTATS

Comme expliqué au chapitre précédent, afin de répondre à notre objectif de recherche, notre démarche vise à valider le construit autour du thème de la *readiness* individuelle des gestionnaires de projet en contexte de changements organisationnels. Plus précisément, cette étude exploratoire a deux objectifs :

- 1) via un procédé découlant de la méthode Delphi, l'identification, par des experts du domaine de la gestion de projets et de la gestion du changement, d'items pertinents au concept et à l'obtention d'un consensus de ces experts,
- 2) via les groupes de discussion, l'approfondissement du concept et ultimement la validation des items importants à mesurer pour que le concept soit validé.

Ce chapitre présente ainsi l'interprétation et l'analyse des résultats probants obtenus. Suivant la séquence présentée au chapitre sur la méthodologie, les données recueillies sont présentées selon les aspects consensuels et non consensuels liés à la RIAC des gestionnaires de projets émanant des réponses des experts. Cette présentation est appliquée à chaque fois aux différentes sections des questionnaires 1 et 2 et du groupe de discussion 1. On la retrouve donc pour :

- 1- Les dimensions
- 2- Les sous-dimensions,
- 3- Les items
- 4- Les comportements

3.1 Dimensions de la *Readiness* Individuelle face Au Changement (RIAC)

La première section du questionnaire permettait aux répondants de préciser et de définir les *dimensions* propres au construit de la *readiness*. Plus spécifiquement, dans le premier questionnaire, la question suivante leur a été posée pour chacune des dimensions :

« Selon votre expérience et expertise, comment définissez-vous : Projet de changement organisationnel) » ?

Par la suite, dans le deuxième questionnaire, avec comme objectif l'obtention d'un consensus, les experts ont fourni leurs accord ou désaccord aux énoncées et définitions qui avaient été proposés dans le premier questionnaire. La question suivante leur a été posée pour chacune des définitions :

« Toujours en gardant en mémoire que le concept de la readiness individuelle sera développé explicitement au gestionnaire de projets, veuillez spécifier si vous êtes en accord ou en désaccord avec les définitions proposées pour : Projet de changement organisationnel ».

Le tableau 3-1 ci-dessous fournit les résultats des deux questionnaires, soit les définitions des dimensions proposées par les experts du premier questionnaire et le consensus²² obtenu (✓) ou non (✗) via le Q2 pour ces mêmes items.

²² Ainsi, le consensus aux opinions des experts sera interprété comme suit : consensus atteint (entre 60% et 100 %) et absence de consensus s'il existe (0 à 59,9 %) (Booto Ekionea *et al.* (2011)).

Tableau 3-1 Synthèse des (résultats) définitions des dimensions du Q1 et indicateur de consensus du Q2

Q1		Q2
DIMENSIONS		Consensus
Item 1 : Projet de changement organisationnel		(x)/(✓)
1	Une transformation organisationnelle qui fait bouger l'organisation d'une situation actuelle vers une situation désirée.	x
2	Un changement avec un début et une fin (assez connus d'avance, généralement), où l'on met en place une série d'activités pour soutenir le changement et accompagner les parties prenantes.	x
3	Une initiative qui vise à identifier, analyser et comprendre une problématique ou une opportunité d'amélioration des compétences, des pratiques ou du mode de fonctionnement/d'organisation dans une entreprise et d'y répondre de manière structurée afin de créer de la valeur pour les utilisateurs et pour l'organisation dans son ensemble.	✓
4	Modification au modèle opérationnel, évolution du modèle d'affaires.	✓
5	Un projet, avec un début et une fin, qui a pour objectif d'apporter une transformation majeure du mode de fonctionnement de l'organisation. Ce n'est pas l'ajout d'un logiciel ou le déploiement d'un nouveau service. C'est une reconnaissance que l'organisation doit ajuster des éléments pour poursuivre son évolution.	x
6	Un projet qui vient modifier la culture d'entreprise, la façon de travailler des gens et la vision de l'organisation.	x
7	Négocier avec l'incertitude, l'improbable et l'impossible.	x
8	Un projet qui vient modifier certaines façons de faire au sein d'une organisation et qui peut être de nature culturelle, structurelle, technologique, etc.	✓
9	Une intervention (de différentes formes) visant à modifier l'état existant d'un système (voire une organisation, une direction ou une unité). Ces projets peuvent être de différentes natures et avoir différents objectifs (culturel, stratégique, technologique, etc.). Bref, l'idée par l'introduction de ces projets est de subvenir à un besoin organisationnel quelconque (par exemple : corriger une situation, améliorer le niveau de performance, etc.).	✓
Item 2 : Readiness face au changement.		Consensus
1	Que l'organisation soit prête face à la transformation	✓
2	Être prêt et disposé : En ce qui concerne le projet, on peut parler, par exemple, de <i>readiness</i> check-list. On pourrait alors s'assurer que toutes les parties prenantes ont reçu leur application TI, leur formation, etc. En ce qui concerne le changement (aspects humains), on pourrait de différentes façons évaluer/prévoir la <i>readiness</i> des parties prenantes (sont-elles ouvertes, disposées, prêtes au changement ?). Cela pourrait se faire avec un questionnaire/sondage, des groupes de discussion, des entrevues ou encore une observation.	x
3	La posture mentale adoptée face au changement et la capacité mentale, physique et émotionnelle disponible pour changer.	✓
4	Le niveau de préparation des équipes les plus impactées par le changement, incluant l'état d'esprit, la connaissance, etc.	✓
5	La capacité à changer des équipes. Selon leurs histoires passées, le nombre de changements cumulés et/ou simultanés et la façon dont ils ont été gérés, les individus transformeront leurs comportements facilement ou non	✓

6	Capacité d'une équipe/organisation à faire face au changement. La préparation, mais aussi le niveau de maturité.	✓
7	Négocier avec l'incertitude, l'improbable et l'impossible. Tout dépend de la situation de la personne dans le contexte qui se transforme. Elle peut y gagner (very <i>readiness</i>) ou y perdre (crispation) au changement.	✗
8	Une intervention (de différentes formes) visant à modifier l'état existant d'un système (voire une organisation, une direction ou une unité). Ces projets peuvent être de différentes natures et avoir différents objectifs (culturel, stratégique, technologique, etc.). Bref, l'idée par l'introduction de ces projets est de subvenir à un besoin organisationnel quelconque (p.ex. corriger une situation, améliorer le niveau de performance, etc.).	✗
Item 3 : Readiness organisationnelle :		Consensus
1	Que l'organisation soit prête face à la transformation	✓
2	La combinaison du niveau de maturité d'une organisation, de sa culture et de la capacité/saturation de ses membres face à un nouveau changement.	✓
3	Le niveau de préparation de toutes les composantes d'un modèle opérationnel par rapport à l'état futur : offre de service, gouvernance, plan de communication, compétences & amp ; expertises des ressources, méthodologies, processus, outils, modèle organisationnel.	✗
4	Tout le monde veut du changement, mais personne ne veut changer. Encore moins une organisation qui est composée d'une quantité d'individus ne voulant pas changer... Elle a besoin d'une masse critique pour être prête à changer.	✗
5	L'aptitude de l'organisation à faire face au changement.	✓
6	La capacité d'une organisation à mettre en œuvre les changements qu'elle souhaite voir s'opérer en son sein.	✓
7	Au niveau organisationnel : mécanismes, pratiques ou réflexes développés par l'organisation, la direction ou l'unité afin de répondre adéquatement et en temps opportun à une pression environnementale. L'organisation devient bonne et efficace à se préparer à introduire, piloter et pérenniser des projets.	✗
Item 4 : Readiness individuelle		Consensus
1	L'employé est prêt pour la transformation.	✓
2	L'état mental et émotif pour faire face aux événements, changements, demande, adaptation ou tout autre facteur provenant de l'écosystème dans lequel l'individu évolue.	✓
3	Quand une personne devant changer ses façons de faire est prête à embarquer dans ce changement.	✓
4	En plus du système des équipes, de l'organisation, il y a l'individu. Nous sommes tous différents, avec un parcours de vie différent. Notre capacité à changer, à nous adapter est plus que variable et un gestionnaire doit être capable de lire son équipe pour capter ces nuances.	✓
5	L'aptitude individuelle, au niveau personnel, mais également au niveau de sa place dans l'équipe à faire face au changement.	✗
6	Le niveau d'espace (physique et mental) pour faire face à un changement qui survient dans n'importe quelle sphère de la vie d'un individu.	✗
7	Au niveau individuel (attitudes et comportements des travailleurs) ; peut s'inculquer par les mœurs culturelles ambiantes (voire les signaux que l'organisation peut envoyer à ses membres). Attitudes positives à l'égard du changement ; goût pour la diversité ; moindre intérêt pour les choses trop campées ; reconnaît que les événements, situations et contextes sont dynamiques (donc en constantes transformations). Comportement de citoyenneté organisationnelle, altruisme, goût ou intérêt envers la collaboration ; recherche de nouvelles expériences, etc.	✗

Comme on peut le constater, ce tableau présente les définitions des dimensions proposées par les experts au travers du Q1 dans la 2^e colonne et le consensus obtenu (✓) ou non (✗) via le Q2, pour ces mêmes items dans la 3^e colonne. Ainsi, les résultats démontrent que les experts s'entendent pour dire qu'on parle de *readiness* face au changement lorsque : une organisation est prête à faire face à la transformation ; une posture mentale favorable est adoptée face au changement et que les capacités mentale, physique et émotive sont disponibles pour changer ; le niveau de préparation des équipes les plus impactées par le changement est adéquat, incluant l'état d'esprit, la connaissance, etc. ; la capacité à changer des équipes : c'est-à-dire que selon leurs histoires passées (le nombre de changements cumulés et/ou simultanés et la façon dont ils ont été gérés), les individus transformeront leurs comportements facilement ou non ; la capacité d'une équipe/organisation à faire face au changement. La préparation, mais aussi le niveau de maturité. *Il est par ailleurs question de readiness organisationnelle* lorsque : une organisation est prête à faire face à la transformation ; la combinaison du niveau de maturité d'une organisation, de sa culture et de la capacité/saturation de ses membres est existante face à un nouveau changement ; l'aptitude de l'organisation à faire face au changement est concrète ; l'organisation est capable de mettre en œuvre les changements qu'elle souhaite voir s'opérer en son sein. Enfin, quatre (4) éléments caractérisent la *readiness* individuelle, soit lorsque : l'employé est prêt à faire face à la transformation ; l'individu est dans un état mental et émotif lui permettant de faire face aux événements, changements, demande, adaptation ou tout autre facteur provenant de l'écosystème dans lequel il évolue ; quand une personne devant changer ses façons de faire est prête à embarquer dans ce changement ; en plus du système des équipes, de l'organisation, il y a l'individu. Nous sommes tous différents, avec un parcours de vie différent. Notre capacité à changer, à s'adapter est plus que variable et un gestionnaire doit être capable de lire son équipe pour capter ces nuances.

Quant aux aspects non consensuels, les résultats démontrent par ailleurs qu'il n'y a pas de consensus en ce qui a trait à une définition globale de la dimension « Projet de changement organisationnel ».

Cela étant dit, bien qu'aucun consensus n'ait été atteint pour une définition globale de cette dimension, il est important de souligner le point suivant. Il ressort des résultats que les experts s'accordent pour dire qu'un projet de changement organisationnel se définit en quatre (4) points. Soit :

- 1- Une initiative qui vise à identifier, analyser et comprendre une problématique ou une opportunité d'amélioration des compétences, des pratiques ou du mode de fonctionnement/d'organisation dans une entreprise et d'y répondre de manière structurée afin de créer de la valeur pour les utilisateurs et pour l'organisation dans son ensemble ;
- 2- Une modification au modèle opérationnel, une évolution du modèle d'affaires.
- 3- Un projet qui vient modifier certaines façons de faire au sein d'une organisation et qui peut être de nature culturelle, structurelle, technologique, etc.
- 4- Une intervention (de différentes formes) visant à modifier l'état existant d'un système (voire une organisation, une direction ou une unité). Ces projets peuvent être de différentes natures et avoir différents objectifs (culturel, stratégique, technologique, etc.). Bref, l'idée par l'introduction de ces projets est de subvenir à un besoin organisationnel quelconque (par exemple : corriger une situation, améliorer le niveau de performance, etc.).

3.2 Sous-dimensions de la RIAC

Toujours à la première étape de notre méthode Delphi, la deuxième section des questionnaires permettait aux experts de préciser et de définir les *sous-dimensions* propres au construit de la *readiness*. Plus précisément, dans le premier questionnaire, la question suivante leur a été posée pour chacune des sous-dimensions :

« Selon votre expérience et expertise, comment définissez-vous Readiness Intentionnelle ; Readiness Cognitive ; Readiness Relationnelle) ? »

Dans cette même section du deuxième questionnaire, les experts devaient encore une fois fournir leurs accord ou désaccord aux énoncés et définitions proposés dans le premier questionnaire, en vue d'obtenir un consensus. Plus spécifiquement, la question suivante leur a été posée pour chacune des sous-dimensions :

« Toujours en gardant en mémoire que le concept de la readiness individuelle sera développé explicitement au gestionnaire de projets, veuillez spécifier si vous êtes en accord ou en désaccord avec les définitions proposées pour readiness intentionnelle, readiness cognitive, readiness relationnelle ».

Le tableau 3-2 ci-dessous fournit une vue d'ensemble des résultats obtenus suite à l'administration des deux (2) questionnaires.

Tableau 3-2 Synthèse (résultats) des définitions des sous-dimensions et indicateur de consensus

Q1		Q2
SOUS - DIMENSIONS		
Item 1 : <i>Readiness</i> cognitive		Consensus
1	Cognitif fait référence à la capacité de comprendre et d'analyser des données. Une personne pourrait donc être considérée comme cognitivement prête lorsqu'elle comprend le changement et qu'elle comprend quoi faire.	✗
2	La posture mentale, l'ouverture et la disponibilité d'absorber de nouvelles connaissances ou information d'un individu.	✓
3	Penser que la personne est prête.	✗
4	Le volet « cognitif » fait référence à l'apprentissage, aux connaissances. C'est donc quand quelqu'un est prêt à apprendre pour s'engager dans le changement.	✗
5	Niveau de compréhension d'une personne au changement qui survient afin de bien comprendre les impacts sur elle-même et ainsi se préparer à vivre ce changement.	✗
6	Ouverture d'esprit.	✗
7	C'est d'avoir toutes les habiletés, compétences et connaissances pour faire face au changement qui se présente.	✗
8	État d'esprit profitable à la préparation d'un projet/changement particulier. Ressources libres de toutes distractions mentales permettant à la personne de se concentrer à la tâche de préparation.	✗
Item 3 : <i>Readiness</i> intentionnelle		Consensus
1	Le niveau de <i>readiness</i> anticipée à l'approche d'un changement.	✗
2	Être conscient d'être prêt.	✗
3	Une personne qui consciemment, sachant que ça ne sera pas facile, décide d'embarquer, d'être loyale pour l'organisation et d'être un levier de changement. Une force motrice.	✗
4	Ce sont les pros changements : ils sont toujours prêts à vivre un changement et embarquent dans la nouveauté.	✗
5	Notre capacité à changer, à nous adapter est plus que variable et un gestionnaire doit être capable de lire son équipe pour capter ces nuances.	✗
6	Lorsqu'on reconnaît qu'il y aura un changement et qu'on souhaite participer à sa réalisation.	✗
7	Intention à se préparer, à participer intentionnellement et positivement (voire ouvertement) à un projet.	✗
8	Ce type de <i>readiness</i> doit avoir des racines attitudeles et affectives (puisque ce sont des préceptes à l'intention d'agir).	✗
9	Ce type de <i>readiness</i> reflète sans doute un peu le niveau de motivation que le travailleur est prêt à injecter dans sa préparation à un projet particulier. (À la base, est-ce que le besoin de se préparer est crédible, pratique et demandé (voire exigé) par la situation ?).	✗
Item : <i>Readiness</i> relationnelle		Consensus
1	Le niveau d'intelligence émotionnelle développée et la manière dont ces compétences sont appliquées par un individu dans le cadre de ses interactions.	✗
2	Que le tissu relationnel entre les personnes soit prêt à accueillir le changement.	✗
3	On ne peut pas effectuer un changement organisationnel seul. Il faut être prêt à briser les silos et à faire équipe pour bouger. Il faut se créer des espaces relationnels afin de pouvoir capter les enjeux et les gérer intelligemment. Quand chacun protège son territoire, il n'y a pas de <i>readiness</i> relationnelle.	✗
4	Relations dans l'équipe qui vit le changement qui aura un impact positif ou négatif sur l'expérience.	✗
5	Besoin de l'autre, ouverture à la collaboration, capacité à identifier les ressources et/ou les personnes susceptibles d'être des sources d'aide ou de soutien. Provision de soutien social (non pas le soutien perçu, mais le soutien anticipé).	✗

Comme on peut le constater, les définitions des dimensions proposées par les experts au travers du Q1 sont indiquées dans la 2^e colonne et le consensus obtenu (✓) ou non (✗), via le Q2, pour ces mêmes items, est identifié dans la 3^e colonne.

Ainsi, comme le démontrent les résultats, les experts s'entendent pour dire que la *readiness* cognitive consiste indubitablement en « *la posture mentale, l'ouverture et la disponibilité d'absorber de nouvelles connaissances ou information d'un individu* ». Néanmoins, aucun consensus n'a été atteint quant à une définition globale de chacune des trois (3) sous-dimensions. Cela étant dit, malgré les différents aspects non consensuels quant aux sous-dimensions originalement proposées aux experts, il est nécessaire de noter que les experts ne réfutent aucunement la *readiness* intentionnelle, cognitive et relationnelle comme étant bel et bien des sous-dimensions de la *readiness* individuelle.

Les résultats font ressortir d'autres facteurs devant être pris en compte. Ainsi, les experts ont jugé au cours du premier groupe de discussion pertinent d'identifier les aspects ci-dessous comme importants à considérer en amont à la validation des dimensions et sous-dimensions propres au construit de la *readiness* individuelle appliqués aux questionnaires de projet en contexte de changement organisationnel et avant de passer à l'étape de la mesure de celle-ci. Il a notamment été question de :

- **Readiness face au changement**, pour laquelle l'analyse des facteurs suivants devrait aussi être intégrée :
 - La variabilité quant à la perception ou à l'interprétation de la *readiness*
 - La temporalité
 - Cynisme organisationnel en contexte de changement
 - Décontextualisation de la capacité à changer
- **Readiness organisationnelle**, soit la maturité des organisations à mener et gérer des projets de changement devrait être pris en compte

- **Readiness individuelle**, par laquelle l'analyse des facteurs suivants devrait aussi être pris en compte :
- L'appropriation du projet de changement par le GP ;
 - La distinction entre un gestionnaire de projet versus un agent de changement ;
 - La détermination du type d'acteur concerné par le changement (acteur impacté versus destinataire) ;
 - Le niveau de saturation au changement du gestionnaire de projet.

Les résultats révèlent subséquemment l'absence de consensus quant à une définition claire des trois sous-dimensions (cognitive, intentionnelle, relationnelle,) de la RIAC.

L'aspect non consensuel quant aux sous-dimensions s'expliquerait par la perspective selon laquelle la *readiness* est interprétée d'après certains experts. Il a d'ailleurs été intéressant de constater que, tout comme pour les dimensions vues à la section précédente, nos résultats démontrent que quatre (4) aspects pourraient avoir un impact sur l'interprétation et ultimement l'évaluation de la *readiness* et devraient être considérés en amont aux sous-dimensions de la RIAC. Les aspects émergents suivants ont été soulevés :

- **Cynisme organisationnel en contexte de changement** : qui survient des suites d'un *cumul d'échecs ou de succès mitigés* ». Selon les experts du premier groupe de discussion, suite à un certain nombre de projets échoués, un individu « *part avec l'idée négative que ça va encore mal aller puisque ça a toujours mal été, ça va donc encore mal aller* » vis-à-vis des projets subséquents.
- **Décontextualisation de la capacité à changer** : ou la nuance existante quant à la décontextualisation du concept de capacité à changer qui serait donc associée à l'aspect cognitif de la *readiness* selon eux.

- **Gestionnaire de projet versus agent de changement** : soit la question à savoir si le *gestionnaire de projet, c'est celui dont la responsabilité est de mettre en place un projet, de le piloter, de le faire bouger, en d'autres mots, l'équivalent de l'agent de changement si on veut, si on fait le parallèle avec la gestion du changement.* » Les experts ont convenu qu'une nuance devait être apportée et que selon eux, il s'agirait de « *deux rôles différents dans un projet* ».
- **Acteurs impactés versus destinataires du changement** : Les experts, tous profils confondus, ont convenu que les gestionnaires de projets n'étaient pas « *juste des destinataires et qu'ils devaient contribuer au changement organisationnel, en plus de l'amener à un autre niveau, dans leur rôle de gestionnaire de projet de changements. Il est, de ce fait, dur de vivre dans un environnement en changement où il faut en même temps gérer des projets.* »
- **Saturation au changement** : concept qui s'applique du fait que les organisations ont toutes une quantité incroyable d'initiatives d'amélioration en même temps et où « *les GP doivent changer eux-mêmes dans leur pratique en plus de piloter des changements à plusieurs niveaux avec leurs projets, ce qui affecterait leur espace mental.* »

Enfin, nos résultats démontrent que ces facteurs auront tous un impact sur la façon dont la *readiness* cognitive, relationnelle et intentionnelle des gestionnaires de projets évoluera et sera ultimement mesurée.

3.3 Items de la RIAC

Toujours durant la première étape de notre méthode Delphi, la deuxième section du premier questionnaire comportait les questions relatives aux items de la RIAC tirés de la revue de littérature et associés aux trois (3) sous-dimensions originales de la *readiness* individuelle, soit intentionnelle, relationnelle et cognitive. Les experts ont ainsi eu à associer les 19 différents items suivants à ces sous-dimensions :

1. Aversion au risque
2. Leadership
3. Auto-efficacité
4. Personnalité
5. Réceptivité
6. Attitudes
7. Croyances
8. Sensemaking
9. Intentions de soutenir le changement
10. Capacité à changer
11. Engagement vis-à-vis le changement
12. Locus de contrôle
13. Relation entre les individus et leur groupe de travail principal
14. Estime de soi
15. Qualité des relations de travail
16. Affectivité positive
17. Ouverture à l'expérience
18. Tolérance à l'ambiguïté
19. Systèmes de communication

Plus spécifiquement, avec comme objectif de faire un appariement de ces items ressortant de la littérature et le contexte de gestion de projet, la consigne suivante leur a été donnée :

« En vous basant sur votre expérience en gestion de projet organisationnelle, nous vous demandons d'associer chaque item proposé à la sous-dimension appropriée, soit : Readiness Intentionnelle, Readiness Cognitive ou Readiness Relationnelle ».

À la deuxième étape de notre méthode Delphi, pour cette même section du deuxième questionnaire, les experts devaient indiquer s'ils étaient en accord ou en désaccord avec l'association effectuée pour chacun des items proposés dans le premier questionnaire.

Le tableau 3-3 ci-dessous, illustre les associations faites par les experts lors du questionnaire 1 et le consensus obtenu (✓) ou non (×) pour chaque item. La détermination du consensus est établie si cinq (5) des huit (8) répondants avaient fourni la même réponse.

Tableau 3-3 Association des items aux sous-dimensions et indicateurs des items consensuels et non consensuels

ITEMS/SOUS-DIMENSIONS	Intentionnelle	Cognitive	Relationnelle
Aversion au risque		✓	
Leadership			✓
Auto-efficacité		✓	
Personnalité	×	×	×
Réceptivité		×	×
Attitudes			✓
Croyances		✓	
Sense Making	✓		
Intentions de soutenir le changement	✓		
Capacité à changer		✓	
Engagement vis-à-vis le changement	✓		
Locus de contrôle		×	×
Relation entre les individus et leur groupe de travail principal			✓
Estime de soi		×	×
Qualité des relations de travail			✓
Affectivité positive		×	×
Ouverture à l'expérience	✓		
Tolérance à l'ambiguïté		✓	
Systèmes de communication			✓

Comme le démontre le tableau, un consensus a été obtenu pour la grande majorité des items sauf pour les cinq items identifiés en gris dans celui-ci, soit : la personnalité, la réceptivité, le locus de contrôle, l'estime de soi et l'affectivité positive. Par ailleurs, les deux (2) items suivants n'ont pas fait eu à faire l'objet des étapes subséquentes puisque 100 % du consensus a été atteint au deuxième questionnaire soit : Intentions de soutenir le changement qui est résolument associé à la sous-dimension intentionnelle, et la qualité des relations de travail qui est pour sa part associé à la sous-dimension relationnelle.

La figure 3-1 ci-dessous représente la récursivité dans l'association de certains items suite à la combinaison des résultats des deux (2) questionnaires et du premier groupe de discussion.

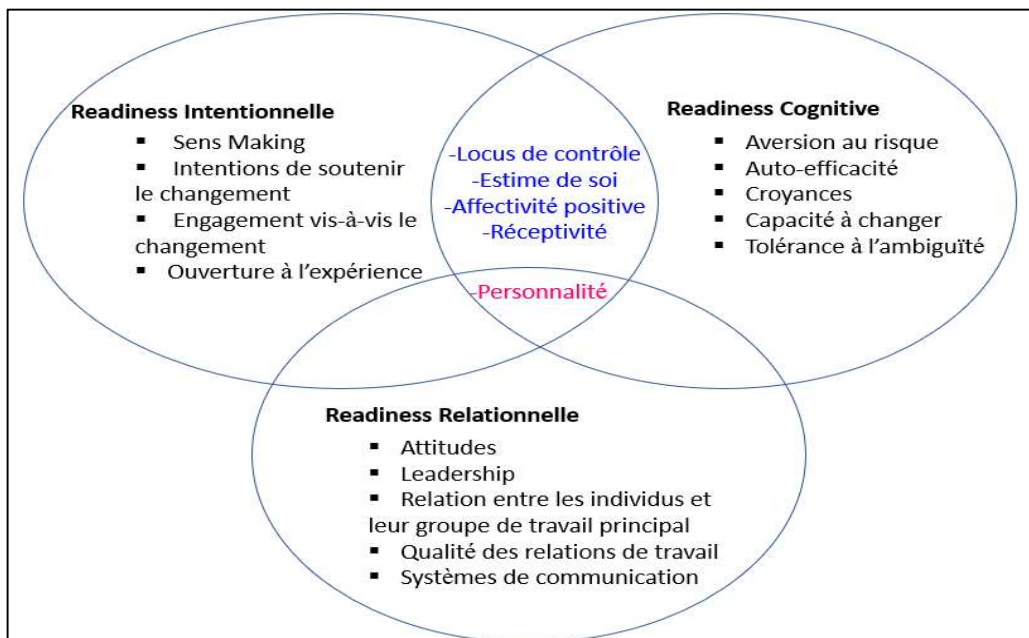


Figure 3-1 Récursivité de l'association des items aux sous-dimensions

Ainsi, tel que l'illustre la figure 3-1, à cette étape de notre démarche, le locus de contrôle, la réceptivité, l'estime de soi ainsi que l'affectivité positive ont tous été associés tant à la *readiness* cognitive qu'intentionnelle, tandis que la personnalité avait été associée à parts égales aux trois (3) sous-dimensions.

Effectivement, lorsqu'explicitement questionnés en ce sens dans le deuxième questionnaire, les experts n'ont pas réussi à atteindre un consensus pour les 5 questions suivantes :

1. *La personnalité* est associée tant à la *readiness* cognitive, qu'à la *readiness* relationnelle, qu'à la *readiness* intentionnelle.
2. *La réceptivité* est associée à la *Readiness* Cognitive.
3. *Le locus de contrôle* est associé à la *Readiness* Cognitive
4. *L'estime de soi* est associée tant à la *Readiness* Cognitive qu'à la *Readiness* Intentionnelle
5. *L'affectivité positive* est associée à la *Readiness* Intentionnelle.

Afin de tenter d'obtenir un consensus, les mêmes étapes d'association des items aux sous-dimensions ont aussi été effectuées avec les experts du premier groupe de discussion et les éléments consensuels et non consensuels ont une fois de plus évolué.

La figure 3-2 ci-dessous représente cette nouvelle évolution dans l'association des items aux sous-dimensions de la RIAC telle que faite par les experts durant le premier groupe de discussion. Ainsi, dans cette figure, les flèches plus épaisses illustrent les items associés à une seule dimension et les flèches plus minces représentent les items que les experts ont associés à plusieurs sous-dimensions.

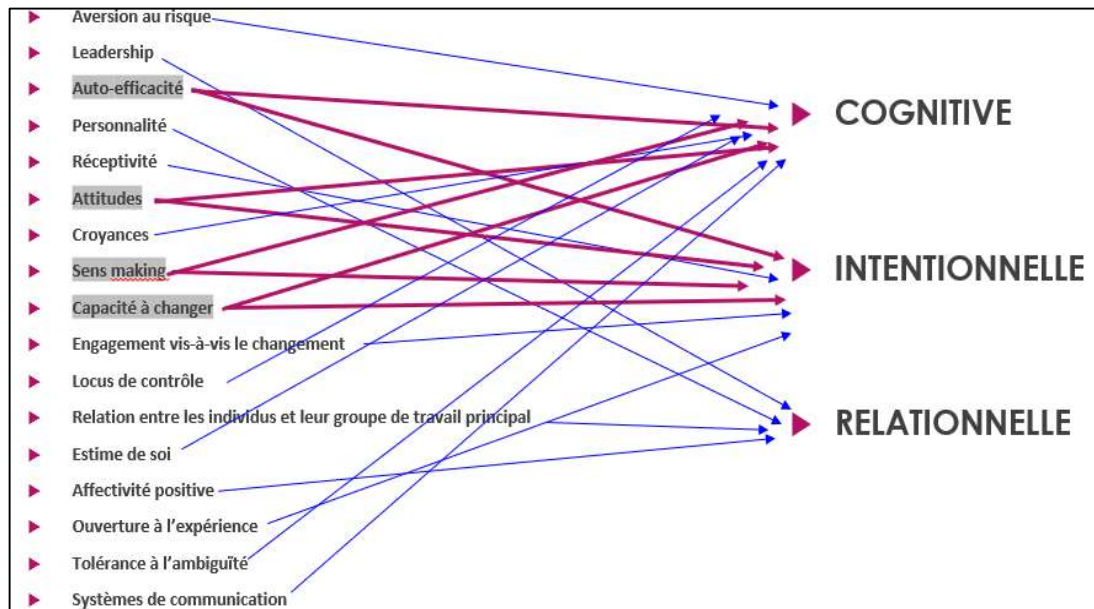


Figure 3-2 Nouvelle association des items aux sous-dimensions de la RIAC selon les experts du premier groupe de discussion.

Ainsi, à ce stade, on comprend que les items tels que l'auto-efficacité, l'attitude, le sensemaking, l'estime de soi et la personnalité sont devenus consensuels²³.

Le tableau 3-4 ci-dessous représente le sommaire des résultats obtenus en combinant les réponses des experts qui ont rempli les deux questionnaires avec celles des experts du premier groupe de discussion.

²³ Les résultats obtenus via le premier groupe de discussion ont été combinés aux résultats obtenus via le questionnaire 2 et le consensus a été établi si plus de la moitié des experts avaient fourni la même réponse.

Tableau 3-4 sommaire des résultats obtenus pour l'association des items aux sous-dimensions

ITEMS/SOUS-DIMENSIONS	Intentionnelle	Cognitive	Relationnelle
Aversion au risque		✓	
Leadership			✓
Auto-efficacité		✓	
Personnalité			✓
Réceptivité	x	x	
Attitudes			✓
Croyances		✓	
Sensemaking	✓		
Intentions de soutenir le changement²⁴	✓		
Capacité à changer	x	x	
Engagement vis-à-vis le changement	✓		
Locus de contrôle	x	x	x
Relation entre les individus et leur groupe de travail principal			✓
Estime de soi		✓	
Qualité des relations de travail²⁵			✓
Affectivité positive		x	x
Ouverture à l'expérience	✓		
Tolérance à l'ambiguïté		✓	
Systèmes de communication			✓

Comme on peut le constater dans le tableau 3-4, suite à la tenue du premier groupe de discussion, le consensus a une fois de plus évolué et cette nouvelle récursivité est dépeinte à la figure 3.3 ci-dessous.

²⁴ Consensus obtenu à 100 % dans le Q1 donc non retenu pour les étapes suivantes

²⁵ Consensus obtenu à 100 % dans le Q1 donc non retenu pour les étapes suivantes

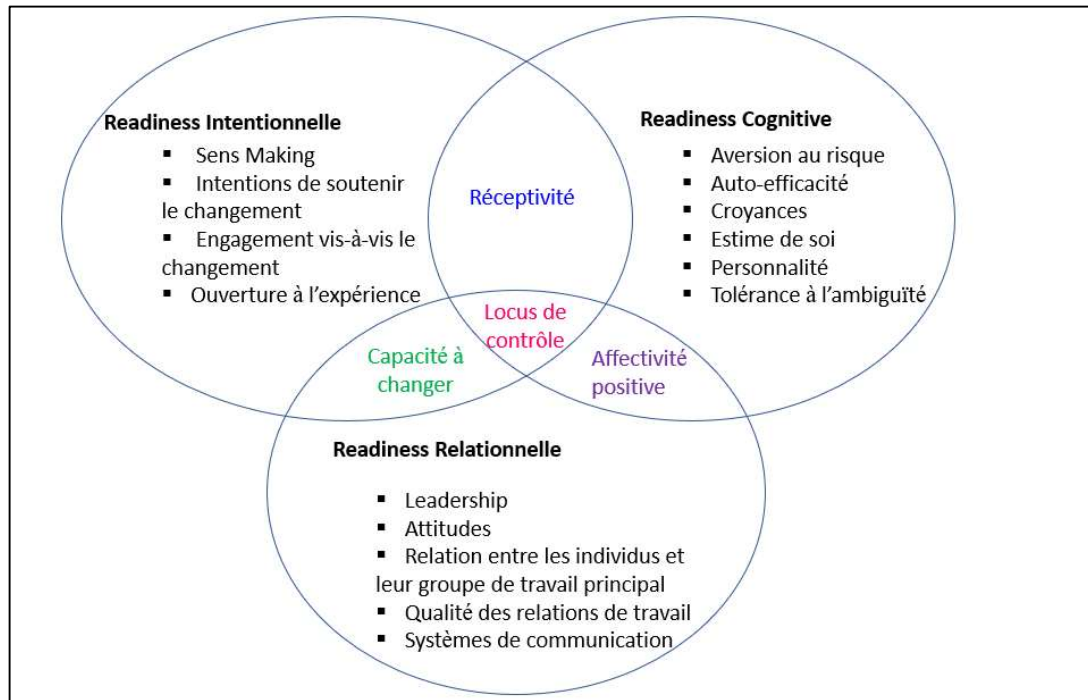


Figure 3-3 Nouvelle récursivité de l'association des items aux sous-dimensions

Plus spécifiquement, cette figure représente la nouvelle récursivité des associations des items en fonction de la combinaison des résultats obtenus via les questionnaires et le premier groupe de discussion. On constate alors que la capacité a été associée tant à la *readiness* cognitive qu'intentionnelle, tandis que la réceptivité²⁶ a été associée aux sous-dimensions intentionnelle et cognitive, l'affectivité positive aux sous-dimensions cognitives et relationnelles, et enfin, le locus de contrôle²⁷ aux trois (3) sous-dimensions.

La troisième étape de la collecte de données visait un triple objectif. Tout d'abord, de s'assurer de la compréhension des items non consensuels, ensuite de valider les réponses non consensuelles obtenues et justifier pourquoi un consensus n'était pas

²⁶ Certains experts du Q2 ont soulevé la nécessité de clarifier cet item.

²⁷ Plusieurs experts ont cessé de répondre au Q2 à cet item et parallèlement, ceux qui l'ont complété ont indiqué que cet item leur avait posé problème. Nous avons donc choisi de le maintenir même si un consensus avait été obtenu durant le GDF1.

atteint et enfin, de proposer ou faire ressortir des items additionnels et/ou des aspects émergents.

Afin de s'assurer de la compréhension des items non consensuels, la définition ci-dessous, pour chacun des items, a été proposée aux experts avant qu'ils n'effectuent leur association : **la réceptivité** a été définie comme la volonté des membres de l'organisation de considérer les changements proposés individuellement et collectivement et de reconnaître la légitimité de telles propositions (Butler 2012). **La Capacité à changer** soit l'attribution et le développement des capacités de changement et opérationnelles qui soutiennent la performance à long terme (Meyer et Stensaker, 2006). **L'affectivité positive**, quant à elle, décrit combien les gens ressentent des affects positifs (sensations, émotions, sentiments) et, par conséquent, comment ils interagissent avec les autres et leur environnement (Robert et Vandenberghe, 2017). Enfin, le **locus de contrôle**²⁸ (LOC) qui se veut la croyance d'une personne sur ce qui détermine sa réussite dans une activité donnée, les événements dans un contexte donné ou, plus généralement, le cours de sa vie (Paquet, 2008).

En résumé, les résultats obtenus, lors de ces dernières étapes, sont relevés ci-dessous en deux temps. Tout d'abord la récursivité finale de l'association des items aux sous-dimensions sera illustrée puis les justifications proposées par les experts quant à cette récursivité finale seront présentées.

²⁸ Source : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0013700607000085>

3.3.1 Récursivité finale de l'association des items non consensuels

La figure 3-4 ci-dessous nous permet pour une dernière fois de constater la récursivité dans l'évolution du consensus quant à l'association des items aux sous-dimensions originales.

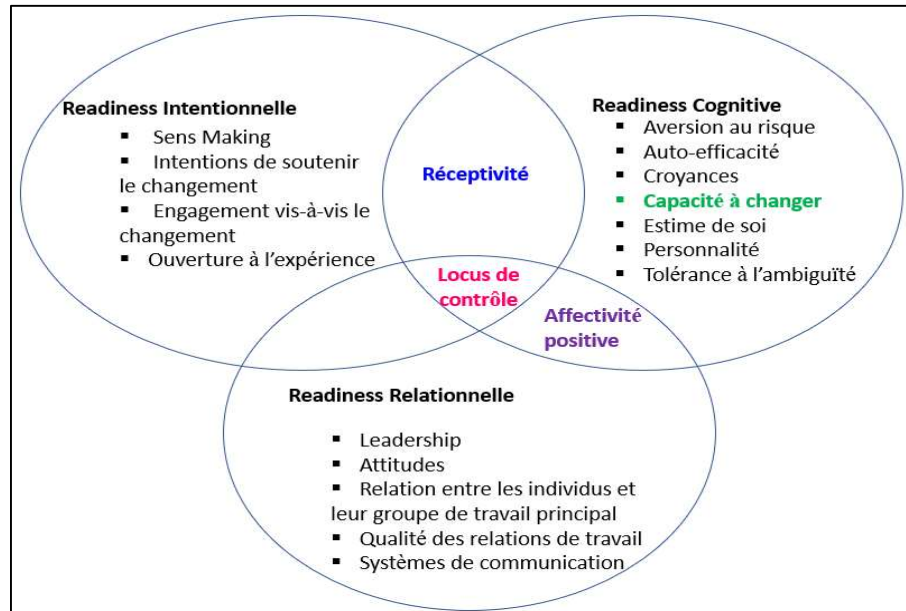


Figure 3-4 Récursivité de l'association des items aux sous-dimensions en fonction du GDF2 Figure 3-5 Récursivité de l'association des items aux sous-dimensions en fonction du GDF2

Comme on peut le voir, et comme il sera expliqué plus en détail dans la sous-section suivante, plus aucun item ne se retrouve à l'intersection de la *readiness* intentionnelle et de la *readiness* relationnelle. Cela étant dit, la troisième phase de la collecte de données mène à des précisions. Notamment :

- Seule la réceptivité a continuellement été associée aux mêmes sous-dimensions, à savoir, la *readiness* cognitive et la *readiness* intentionnelle,
- La capacité à changer, par contre, a retrouvé son association d'origine en étant à nouveau associée à la *readiness* cognitive ;
- L'affectivité positive est pour sa part demeurée associée tant à la *readiness* cognitive, qu'à la *readiness* relationnelle ;

- Enfin, le locus de contrôle, lui, a été constamment associé aux trois sous-dimensions.

3.3.2 Justification de la récursivité dans l'association des items non consensuels

Une fois leur association effectuée, afin de répondre à notre deuxième objectif, nous avons également demandé aux experts du deuxième groupe de discussion d'expliquer et/ou de justifier leur choix suite à leur association de ces mêmes items. Le tableau 3-5 ci-dessous résume les résultats obtenus à la suite de cette démarche.

Tableau 3-5 Explication des réponses non consensuelles

Items	Sous-dimensions	Justifications des experts
Réceptivité	Cognitive Intentionnelle	Cet item peut se représenter dans la sous-dimension : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cognitive, étant donné son caractère individuel, psychologique déterminant si la personne est « prête à aller de l'avant » et puisque la réceptivité « nécessite une compréhension du changement (experts GDF2) ». ✓ Intentionnelle, puisque la réceptivité doit répondre notamment à la question « Suis-je réceptif à changer et à contribuer à ce changement ? (experts GDF2) ».
Capacité à changer	Cognitive	Cet item est d'ordre cognitif, mis d'importantes nuances sont à considérer, notamment : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Il existe une certaine confusion entre la volonté de changer vs la capacité à changer, soit : « Je veux bien, mais ça ne veut pas dire que je vais être capable de passer à l'action ». Donc l'intention serait davantage comportementale. ✓ La question à savoir « est-ce que j'ai une capacité psychologique ou j'ai une capacité réelle à bouger, à avancer ? » sous-entendrait le développement des capacités à changer. ✓ Les aspects tels que la préparation mentale, la saturation, les connaissances, les compétences puis les dispositions personnelles doivent aussi être considérés selon les experts.
Affectivité positive	Cognitive et relationnelle	Cet item se trouve bien sur la ligne entre le cognitif et le relationnel, mais la balance penchera en fonction du contexte dans lequel le gestionnaire de projet est positionné (acteur impacté vs destinataire du changement vs consultant externe).
Locus de contrôle (LOC)	Cognitive Relationnelle Intentionnel	Cet item devrait être considéré comme une sous-dimension « hybride des trois autres sous-dimensions » proposées, puisqu'une série de variables l'influencent. Ainsi, des nuances entre les deux pôles (interne et externe) du LOC détermineront s'il est : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Intentionnel : « si je suis convaincu que je peux changer les choses et mettre en place des actions desquelles je pourrai observer des effets. » et si « je crois en mes capacités, les réussites sont dues à moi, mes succès sont dus à moi, mais mes échecs sont aussi dus à moi » (LOC interne). ✓ Relationnel : lorsque positionné dans des cadres de projets d'amélioration, parce que penser être capable « va vraiment dépendre des relations que j'ai avec les gens qui doivent interagir avec moi. »

Ainsi, ce tableau nous permet de comprendre et de justifier que l'aspect non consensuel des items proposés s'explique par le fait que certains de ces items comprennent plusieurs facettes, nuances et variables pouvant modifier la ou les sphères où les assigner.

3.4 Comportements associés à la *readiness* individuelle

Cette sous-section du Q1 comprenait des questions relatives aux comportements associés à la *readiness* individuelle et cherche à identifier certains comportements visant à évaluer le construit de la *readiness*. Plus spécifiquement, les experts devaient répondre à la question suivante pour chacun des niveaux de *readiness* (élevé et faible) proposés :

« Veuillez svp fournir au moins trois exemples de comportements qui selon vous démontrent un haut/faible niveau de readiness individuelle face au changement chez les gestionnaires de projets. »

Cette sous-section du Q2 visait, pour sa part, à obtenir le consensus des experts. Plus spécifiquement, ces derniers devaient, pour chaque comportement identifié dans le Q1, répondre à la question suivante :

« Toujours en gardant en mémoire que le concept de la readiness individuelle sera développé explicitement au questionnaire de projets, veuillez spécifier si vous êtes en accord ou en désaccord avec les comportements proposés qui démontrent un faible/haut niveau de readiness individuelle face au changement chez les gestionnaires de projets. ».

Le tableau 3.6 ci-dessous présente les comportements qui ont été identifiés dans le Q1 et le consensus (✓) ou non (✗) via le Q2.

Tableau 3-6 Comportements associés aux niveaux (haut/faible) de *readiness* et indicateurs de consensus

HAUT NIVEAU DE <i>READINESS</i>	Consensus	FAIBLE NIVEAU DE <i>READINESS</i>	Consensus
Démontrer une attitude positive	✓	Attitudes négatives	✓
Agir en champion/ambassadeur	✓	Être sur la défensive/chercher les problèmes	✓
Se remettre en question	✓	Maintien statu quo (routines)	×
Faire preuve de motivation	✓	Absentéisme	✓
Essayer, tester, expérimenter	✓	Critiquer, dénigrer, être contre	✓
		Procrastination/Inaction	✓
Reconnaître ses erreurs	✓	Travailler seul/isolement	✓
		Ne pas s'intéresser à la nouveauté/peu d'intérêt/fermeture aux nouvelles pratiques.	×
Transparence	✓	Inhibition	×
Écoute active	✓	Communique peu	✓
Poser des questions	✓		
Communique clairement	×	Rencontres peu fréquentes, peu planifiées, qui s'éternisent	×
Participe activement aux rencontres	×		
Écoute des idées des autres	✓		
Préparation de plans pour la tenue de rencontres de projet	×	Logique procédurale	×

Ainsi, les résultats montrent qu'il y a consensus concernant les comportements tant pour ce qui est des comportements démontrant un niveau élevé qu'un faible niveau de *readiness*.

Les experts ne croient pas qu'un gestionnaire de projet qui communique clairement, participe activement aux rencontres et/ou effectue une préparation de plans pour la tenue de rencontres de projet démontrera conséquemment un niveau élevé de *readiness*. Parallèlement, un gestionnaire qui maintient le statu quo, ne s'intéresse pas à la nouveauté, a de l'inhibition, effectue des rencontres peu fréquentes, peu planifiées, qui s'éternisent et/ou à une logique procédurale n'équivaudrait pas à un faible niveau de RIAC chez ces derniers. Dans ce contexte, lors du GDF1, un des experts a laissé sous-entendre que l'identification de comportements en lien au niveau de RIAC « pourrait être tout et son contraire ». Cela dit, aucun nouveau comportement n'a été amené de l'avant durant le GDF1 et le consensus a été maintenu lorsque combiné aux réponses du Q1. Cet aspect n'a, conséquemment, pas eu à être développé lors du deuxième groupe de discussion, puisqu'il fait consensus.

Ce chapitre a permis de présenter les résultats issus des données collectées via les questionnaires et groupe de discussion afin de proposer une réponse à la problématique de recherche. La présentation des résultats permet d'entrée de jeu d'observer que l'environnement organisationnel a un impact considérable sur les différents facteurs pouvant impacter la RIAC des gestionnaires de projet.

Le chapitre suivant présente les différents constats permettant d'alimenter davantage la discussion autour du construit de la RIA appliquée aux gestionnaires de projet en contexte de changement.

4 CHAPITRE IV

DISCUSSION

Le présent chapitre arbore une discussion autour des résultats de recherche. Plus spécifiquement, cette section permet de revenir sur la proposition et les objectifs de recherche. Cette discussion vise a priori à examiner les résultats émergents de notre démarche de collecte de données, quant aux dimensions, sous-dimensions, items et comportements associés à la *readiness* individuelle face au changement, lorsqu'appliqué aux gestionnaires de projet, en contexte de changements organisationnel.

4.1 Retour sur la : proposition et les objectifs de la recherche

Avec comme objectif d'explorer le construit de la RIAC appliqué aux gestionnaires de projet en contexte de changement organisationnel, la présente étude constitue la phase préliminaire au développement d'un instrument de mesure en ce sens. Nous discutons dans ce chapitre des résultats autour notre question de recherche :

« Comment évaluer la RIAC chez les gestionnaires de projet en contexte de projets de changement organisationnels ? »

Tel que dépeint dans le chapitre III - Résultats, de nombreux facteurs associés au contexte organisationnel -- et à la posture mentale -- individuelle des gestionnaires de projet ont émanés.

Les sections qui suivent présentent les différents constats en liens à ces facteurs pour chaque thématique du construit à l'étude, c'est-à-dire, les dimensions et les sous-dimensions, les items ainsi que les comportements de la RIAC.

4.2 Construit de la *readiness* individuelle face au changement (RIAC)

4.2.1 Dimensions et sous dimensions de la RIAC

La gestion du changement constitue une pratique évolutive (et non statique) devant tenir compte de facteurs organisationnels, individuels, contextuels ainsi que de diverses interrelations entre ces derniers et les apprentissages, tant organisationnel qu'individuel, de même que les compétences des différents acteurs projet (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993). Les résultats de recherche ont effectivement fait valoir que l'étude du construit de la *readiness* individuelle face au changement devait être analysée sous cet angle multidimensionnel, multiniveau, interrelationnel. Ainsi, dans une perspective de gestion de projet de changement organisationnel on remarque qu'en conceptualisant chaque dimension de la *readiness* en tant qu'un continuum distinct, comme le proposait Piderit (2000), l'émergence de plusieurs différentes répercussions entre les dimensions et sous-dimensions.

Premièrement, nous avons observé qu'un certain nombre d'aspects doivent être considérés en amont à l'analyse de la RIAC des gestionnaires de projet. Comme le suggérait Bouckennooghe *et al.*, (2009), le contexte organisationnel dans lequel le projet de changement a lieu doit être pris en compte. Nos résultats vont également en ce sens et démontrent que la notion de contexte devrait intégrer deux éléments. Premièrement, une claire définition du rôle des gestionnaires de projets (gestionnaire de projet versus agent de changement) tel que l'illustre Charron, Wiggin, Voehl, et Harrington, 2014 qui stipulent qu'il est primordial de comprendre les rôles des différents niveaux hiérarchiques de gestion. Ignorer le rôle vital des individus dans le processus de

changement peut provoquer un échec dans la mise en œuvre des initiatives de changement selon plusieurs chercheurs, notamment Jones *et al.* (2005), Holt *et al.*, (2007) ; Sikh, 2011. Deuxièmement, une distinction quant au type d'acteurs (impactés, non-impactés ou destinataire) qu'incarnera le gestionnaire de projet tout au long du cycle de vie du projet de changement puisque comme le fait remarqué comme le fait remarqué Tréhorel (2007), les managers sont généralement exclus des « acteurs impactés.

Ensuite, toujours en accord avec les études antérieures en ce sens (Bonghez et Grigoriou (2016) ; Project Management Institute (2013); Vakola (2013) et Morris (1999)), la maturité des organisations à pouvoir bien mener les projets de changements organisationnels qu'ils entreprennent doit être examiné en amont à la RIAC. Ce dernier aspect devrait par ailleurs incorporer le concept de saturation au changement puisque, comme l'indique Kotter (1995), les initiatives de changements échouent principalement en raison du peu d'efforts déployés à la préparation et au soutien des dirigeants et des employés dans leur appropriation du changement.

Il a notamment été question de la variabilité de la perception de la *readiness* qui comme le suggèrent plusieurs auteurs (Armenakis *et al.*, 1993 ; Armenakis et Bedeian, 1999 ; Armenakis, Bernerth, Pitts et Walker, 2007), les croyances et les perceptions des membres de l'organisation à l'égard de leur niveau de *readiness* organisationnel ont une incidence sur leur acceptation et leur adaptation au changement.

Il a également été question de la temporalité de la RIAC. Effectivement, tel que proposé par Holt *et al.*, (2007 a), l'état de *readiness* peut être modifié au fil du temps. En effet, les résultats de notre étude suggèrent que l'ensemble de tous les éléments sus mentionnés, ainsi que tout autre facteur émanant de l'écosystème dans lequel ils évoluent, auront un impact sur l'état mental et émotif des gestionnaires de projet. Ainsi, les résultats témoignent que la manière par laquelle le gestionnaire de projet

s'appropriera le projet de changement risque vraisemblablement d'avoir une incidence sur la façon dont les sous-dimensions cognitive, relationnelle et intentionnelle de la RIAC évolueront pour celui-ci tout au long du cycle de vie des projets de changements. Du coup, sans pour autant les réfuter, les résultats se distinguent des études précédentes qui ont constitué la *readiness* en 3 composantes.

Ces aspects, bien qu'émergeant, concordent néanmoins avec le postulat voulant que la gestion du changement devait tenir compte des diverses interrelations existantes entre les facteurs organisationnels, individuels et contextuels (Soparnot, 2005). Ainsi, les initiatives pour évaluer la *readiness* individuelle ne peut être rigoureuse sans l'évaluation au préalable du contexte.

Enfin, comme nous le verrons dans la prochaine section, les résultats dérivant de notre étude nous poussent par ailleurs à revoir les caractéristiques de ces sous-dimensions en fonction des items qui y sont associés. La prochaine sous-section élabore en ce sens.

4.2.2 Items associés à la RIAC

À l'issue de notre démarche, on constate qu'un consensus (soit au moins 60 % d'accord entre les experts), a été établi pour 17 des 19 items retenus de la littérature et associé au construit de la RIAC. Ainsi :

L'aversion au risque (Lopes, 1994), l'auto-efficacité (Bandura, 1997), la personnalité Creasy & Anantatmula, 2013, les croyances Stevens (2013), la capacité à changer (Kirrane *et al.*, 2017), l'estime de soi ainsi que la tolérance à l'ambiguïté Judge *et al.*, (1999), ont été déterminés comme des items propres à la sous-dimension cognitive de la RIAC changement (Jones *et al.*, 2005 ; Nikolaou *et al.*, 2007) .

Le sense making (Kuntz et Gomes, 2012), les intentions de soutenir le changement, l'engagement vis-à-vis le changement ainsi que l'ouverture à l'expérience (Stevens,

2013) quant à eux sont propres à la dimension intentionnelle de la RIAC (Jones, Jimmieson, et Griffiths, 2005 ; Wanberg et Banas, 2000).

La relation entre les individus et leur groupe de travail principal (Trumbo, 1961). Et (Jones *et al.*, 2005), le leadership (Holt, Armenakis, Harris et Field, 2007a ; Rafferty et Simons, 2006), les attitudes Armenakis et Fredenberger (1997), la qualité des relations de travail (Rafferty et Simons, 2006). Ainsi que les systèmes de communication (Kuntz et Gomes, 2012 et (Vakola, 2013) sont pour leur part associé à la sous-dimension relationnelle de la RIAC.

Quant aux 3 items ci-dessous, un consensus n'a pas été atteint. À cette étape toutefois, l'absence de consensus entre les experts est compréhensible et sans doute imputable aux divers courants de pensée des disciplines de la gestion de projet et de changement, ainsi qu'aux différents parcours des experts dans ces domaines.

Les résultats montrent globalement que 3 items ne pouvaient être associés qu'à une seule sous-dimension. Ce qui reflète une fois de plus l'aspect multifacette de construit de la RIAC. Ainsi :

- La réceptivité Stevens (2013) est associée aux sous-dimensions intentionnelle et cognitive ;
- L'affectivité positive Judge *et al.*, (1999), aux sous-dimensions relationnelle et cognitive ;
- Le Locus de contrôle Devos *et al.*, (2007), est associé aux trois sous dimensions de la RIAC selon s'il est question d'un locus contrôle interne ou un externe.

On peut par ailleurs remarquer une certaine récursivité dans l'association de ces trois (3) derniers items, ce qui va dans le même sens que les postulats voulant que le concept de la *readiness* soit fonction des apprentissages organisationnel, individuel et des

compétences des acteurs (Gigliotti, Marshall et Gonzalez, 2019 ; Conrado, 2018 ; Vakola, 2014 ; Vakola, 2013 ; Choi, 2010).

Ainsi on constate au travers de la récursivité de ces items que seule la réceptivité est constamment demeurée associée aux sous-dimensions intentionnelle et cognitive ; l'affectivité positive, a quant à elle changé de sous-dimensions en cours de route, partant des sous-dimensions cognitive et intentionnelle, pour ensuite être résolument associée aux sous-dimensions relationnelle et cognitive.

Enfin, pour ce qui est du locus de contrôle, on constate que tout comme le signifiait Devos *et al.*, (2007), il devrait être considéré comme l'élément le plus important dans la détermination de la *readiness* individuelle. Cette certitude, également présente dans les résultats suggérant, que le locus de contrôle soit considéré comme étant une sous-dimension, voir même comme une dimension à part entière, du construit de la *readiness* face au changement. Ces constatations nous ramènent à Janis et Mann (1977) qui mentionnaient pour leur part que les gens développaient des blocages mentaux et devenaient incapables d'agir, lorsque confrontés à des situations hors de leur contrôle. Il nous apparait donc fondamental de déterminer, comment, dans un contexte de changement organisationnel, le locus de contrôle est lié au construit de la RIAC des gestionnaires de projet, ses impacts sur cette dernière et enfin comment la mesurer.

Par ailleurs, la commutativité de ces trois items entre les différentes sous-dimensions ainsi que l'impossibilité de les associer qu'à une seule sous-dimension, nous a menés à nous poser la question à savoir si la réceptivité, l'affectivité positive, tout comme le locus de contrôle, ne devaient pas plutôt être considérés comme des antécédents de la RIAC plutôt que des items évaluant des dispositions cognitive, émotionnelle et relationnelle de celle-ci. L'analyse de nos résultats met en lumière les constats suivants :

Généralement associé à une vision positive du monde, l'affectivité positive, selon Juge *et al.*, (1999) détermine la disposition de personnalité sous-jacente qui se manifeste généralement dans des caractéristiques telles que le bien-être, la confiance, l'énergie, la sociabilité et l'affiliation.» Elle se situe ainsi tant au niveau de la mesure relationnelle que la mesure cognitive de la *readiness* et engloberait donc tous les items chevauchants ces deux (2) sous dimension de la RIAC. Subséquemment, l'affectivité positive devrait être ne peut s'appliquer pour les questionnaires de projet de changement organisationnel que s'il est mesuré en amont aux des sous-dimensions cognitive, relationnelle, intentionnelle.

La réceptivité correspond selon Stevens (2013) a un terme souvent utilisé pour expliquer la *readiness*. Or, toujours selon Stevens (2013), l'accent doit être mis sur le fait que la *readiness* soit distinguée en tant qu'un processus continu tout au long d'une mise en œuvre de changement soit, comme le démontre les résultats, la combinaison de tous les items associés aux sous dimensions cognitive et intentionnelle de la RIAC appliquée aux questionnaires de projets en contexte de changement organisationnel.

Enfin, le locus de contrôle pour sa part est identifié par de nombreux chercheurs (Lau et Woodman, 1995 ; Vakola *et al.*, 2004 ; Wanberg et Banas, 2000), comme étant la caractéristique individuelle la plus importante ayant un impact sur l'ouverture aux changements en contexte organisationnel. Défini comme la perception qu'a une personne de sa capacité à exercer un contrôle sur l'environnement (Rotter, 1966), il nous apparait sous un nouvel angle à la lumière de nos résultats.

Effectivement, les résultats suggèrent que le locus de contrôle LOC d'un gestionnaire de projet serait influencé par deux (2) aspects. Tout d'abord, le contexte organisationnel et plus précisément en ce qui a trait aux définitions du rôle du gestionnaire de projets (agent de changement versus gestionnaire de projet) et à la détermination du type d'acteur jouer par ce dernier (acteur impacté, visé ou non impacté). Ensuite, la maturité

organisationnelle soit, plus spécifiquement, le niveau de saturation du gestionnaire de projet. Cette interprétation concorde aux postulats de Devos *et al.*, (2007) qui précisent que le locus de contrôle ne devrait pas être négligé dans la maximisation de l'ouverture des gens à la transformation organisationnelle puisque, comme l'ont démontré Janis et Mann (1977), les gens semblent devenir mentalement bloqués ou incapables d'agir, lorsque confrontés à des situations qu'ils ne peuvent pas contrôler.

La prochaine sous-section discute d'ailleurs de cet aspect des comportements des gestionnaires de projets, liés à la RIAC et ressortis de nos résultats.

4.2.3 Comportements associés à la RIAC

Tel que démontré dans la partie résultats, il apparaît qu'un haut niveau de *readiness* serait attributaire à des comportements tel que : démontrer une attitude positive, agir en champion/ambassadeur, se remettre en question, faire preuve de motivation, essayer, tester, expérimenter, reconnaître ses erreurs, Transparence, Écoute active, poser des questions, l'Écoute des idées des autres. À l'inverse, des comportements attributaires à un faible niveau de *readiness* serait : Attitudes négatives, être sur la défensive/chercher les problèmes ; absentéisme, critiquer, dénigrer, être contre, Procrastination/Inaction, travailler seul/isolement ; communique peu. Les résultats concordent aux dires de Strang (2003) pour qui une gestion réussie de projets exige un mélange de compétences interpersonnelles, techniques, d'aptitude cognitive, ainsi qu'une capacité à comprendre les situations et les gens, pour pouvoir ensuite intégrer activement les comportements de leadership appropriés.

4.3 Proposition d'un nouveau modèle

L'analyse des résultats présentés au chapitre précédent nous permettent à ce stade de proposer une nouvelle approche à l'étude du construit de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet en contexte de changement organisationnel.

En fonction de l'analyse globale de nos résultats, nous sommes en mesure, à la figure 4-1 ci-dessous, de proposer un nouveau modèle d'analyse du construit de la *readiness* individuelle face au changement (RIAC) appliqué aux gestionnaires de projets en contexte de changement organisationnel.

Comme le démontre la figure 4-1, le contexte, ainsi que la maturité organisationnelle, détermineraient la manière dont le gestionnaire de projet s'approprie le projet de changement ce qui mènerait à la détermination de la *readiness* individuelle du gestionnaire de projet notamment pour ce qui concerne son affectivité positive et sa réceptivité. Ces deux (2) derniers auront conséquemment un impact sur les sous-dimensions relationnelles, cognitives et intentionnelles de la RIAC qui englobent les dix-neuf items consensuels desquelles émaneraient ultimement les comportements qu'arboreraient le gestionnaire de projet.

L'interprétation de la figure 4-1 ci-haut, s'accorde au postulat voulant que la réponse au changement des employés soit à la fois dérivée de leurs ressources psychologiques personnelles que de leur perception de l'environnement organisationnel (Kirrane *et al.*, 2017). D'où, comme le font valoir Austin, Chreim et Grudniewicz (2020), la nécessité de tenir compte des facteurs de la *readiness* avant la mise en œuvre du changement et de l'importance de favoriser la *readiness* individuelle à tous les niveaux de l'organisation.

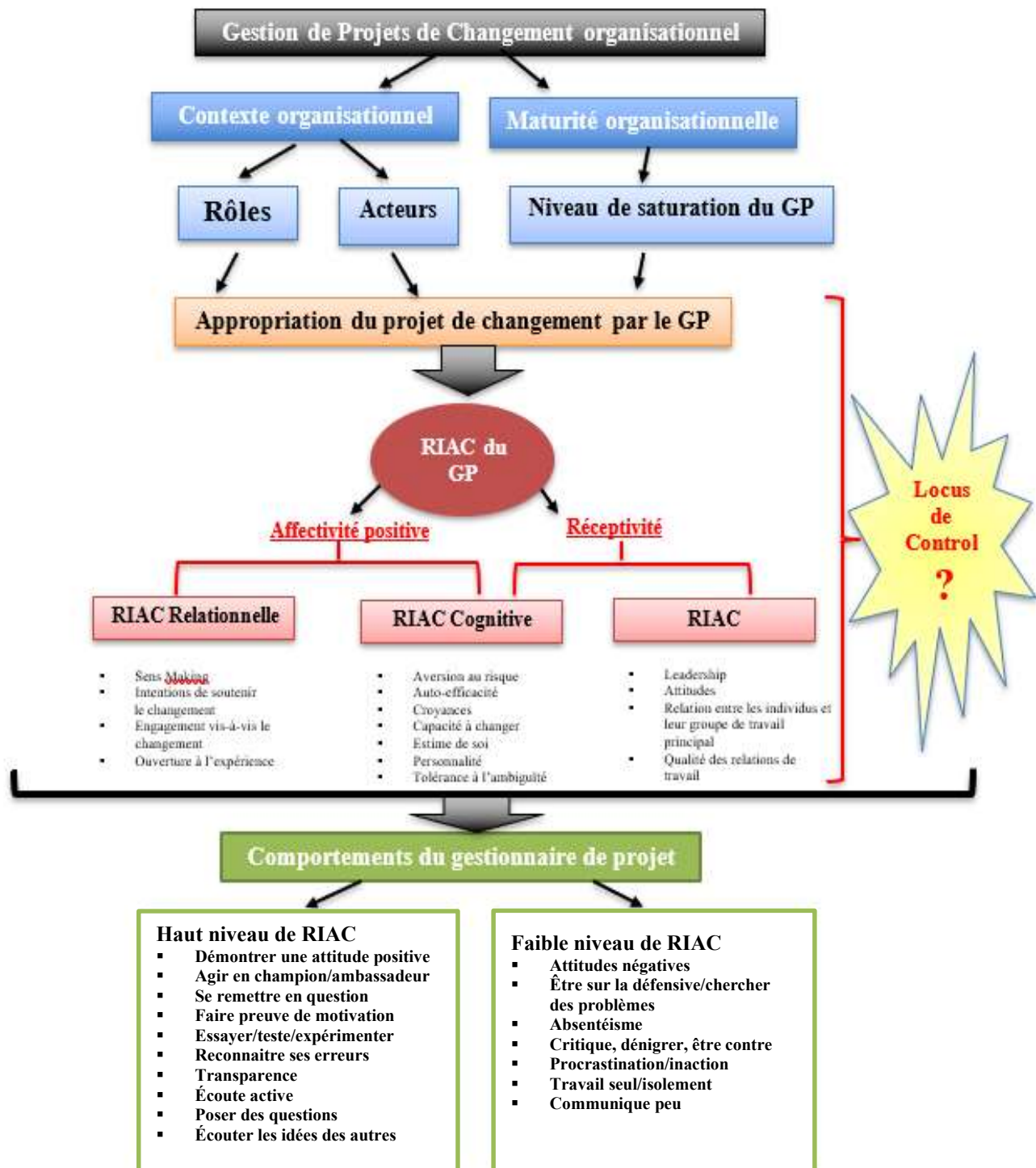


Figure 4-1 Nouveau modèle pour l'étude du construit de la Readiness individuelle Face au Changement appliqué aux Gestionnaires de Projet en contexte de changement organisationnel

Rappelons que la définition initiale que nous avons fournie voulait que la RIAC soit :

« La disposition générale du gestionnaire de projet, ses capacités, ses compétences, son intention et ses réactions à l'égard des changements à implémenter et à gérer ainsi que les effets comportementaux qu'il adoptera pour démontrer son adhérence ou sa résistance face à l'initiative de changement. »

À l'issue de l'analyse de nos résultats, nous sommes maintenant en mesure de bonifier cette définition en fonction de son applicabilité aux gestionnaires de projet en contexte de changement organisationnel comme suit :

« La readiness individuelle face au changement du gestionnaire de projet est fonction du contexte interne du changement et de la maturité de l'organisation à mener des initiatives de changement. Ces dimensions détermineront le rôle du gestionnaire de projet, l'impact du changement sur celui-ci, ainsi que sur son niveau de saturation vis-à-vis le changement et ultimement son appropriation du projet de changement. Les prédispositions psychologiques (notamment le locus de contrôle), cognitives, relationnelles et intentionnelles à l'égard des changements à implémenter et à gérer, ainsi que les effets comportementaux qu'adoptera le gestionnaire de projet pour faire y face, découleront de tous ces facteurs. »

Ce chapitre a permis de discuter des principaux résultats de cette recherche qui rappelle les étapes préliminaires de l'élaboration d'un outil de mesure visant à l'évaluation de la RIAC chez les GP

Il a été démontré dans un premier temps, que cette étude apporte une réponse quant à l'applicabilité du construit de la *readiness* individuelle aux gestionnaires de projet en contextes de changement organisationnel. En ce sens et dans un deuxième temps, certains constats sont apparus concernant cette problématique, notamment l'influence du contexte, de la maturité organisationnelle et du locus de contrôle sur les aspects individuels de la *readiness* face au changement. Ces pistes de réflexion font le lien entre la revue de la littérature présentée dans les deux premiers chapitres ainsi que les résultats de la démarche réalisée. Certainement, plusieurs autres éléments auraient pu être considérés dans le but d'enrichir l'analyse de la problématique à l'étude. Notamment, il serait intéressant d'évaluer la pertinence des dimensions à différents types de projet ou encore en fonction du cycle des projets en question. Cela dit, les éléments mis en lumière ont été jugés comme étant les plus congruents pour répondre aux objectifs de recherche, et considérant les données collectées.

4.4 Contributions théoriques et pratiques

Un grand nombre d'études sur la *readiness* individuelle ont été effectuées tant dans le domaine de la gestion de projet de changement organisationnel que dans le domaine de la résistance face au changement (Gigliotti, Marshall et Gonzalez, 2019 ; Conrado, 2018 ; Vakola, 2014 ; Vakola, 2013 ; Choi, 2010), sans qu'aucune ne tienne explicitement compte de la sous-population que représente ceux qui gèrent ces initiatives, les gestionnaires de projets. Notre contribution théorique est importante et pave la voie à de nombreuses recherches futures pour mieux appréhender, avec une échelle qui mesure bien ce qu'elle devrait mesurer.

Théoriquement, les résultats de l'étude lient le contexte organisationnel et la maturité des organisations à gérer les initiatives de changements à l'appropriation de ces projets de changements par les gestionnaires de projets, leur affectivité positive et réceptivité de ces projets et ultimement leur prédisposition

psychologique, cognitive, intentionnelle et relationnelle à gérer ces dernières, soit leur niveau de *readiness*. Une vision nouvelle sur la RIAC est développée et présente ce construit comme pouvant être un élément stratégique à développer par les organisations. Effectivement, bien qu'à ce stade de l'étude, les résultats ne permettent pas de proposer une échelle, les connaissances apportées permettent néanmoins aux organisations de développer et de mettre en œuvre des stratégies appropriées afin de lutter contre les attitudes négatives et de parallèlement promouvoir des attitudes positives permettant ainsi aux gestionnaires de projet d'assurer une meilleure gestion et ultimement un meilleur taux de succès des projets de changement organisationnel entrepris.

Empiriquement, cette étude est l'une des rares à examiner la *readiness* individuelle d'un point de vue stratégique en appliquant le thème à une sous population bien définie, soit celle des gestionnaires de projet. Enfin, la méthode d'inspiration Delphi utilisée lors de cette étude apporte une contribution théorique importante puisque les résultats de cette étude sont le fruit d'un consensus d'experts dans le domaine. En ce sens, il est rare que les études en gestion de projet et en gestion du changement se soient intéressées aux avis de différentes communautés de praticiens et d'académiciens conjointement.

4.5 Limites

L'une des principales limites de cette étude est qu'elle en est à sa phase préliminaire. En effet, l'étude d'inspiration Delphi n'était qu'un prérequis au développement d'un instrument de mesure visant à évaluer le niveau de *readiness* chez les gestionnaires de projets en contexte de changement organisationnel.

Le contexte de pandémie constitue une limite importante de cette étude. Effectivement, la collecte de donnée ayant été effectuée durant les deux premières vagues. Le manque de temps et de disponibilité des experts sollicités aura constitué un enjeu capital. Ainsi,

bien qu'il ne fût pas difficile de recruter des participants (via les différents réseaux professionnel et académique), le taux de réponse a radicalement chuté entre le premier et le deuxième questionnaire tant dans les rangs académiques que professionnel. Ceci pourrait être attribuable aux nombreux défis, et différentes adaptations auxquels ont dû faire face ces différents professionnels. Il serait donc intéressant de sonder un plus large éventail d'experts lors d'études subséquentes.

4.6 Recherches futures

La présente démarche constitue les étapes préliminaires de l'élaboration d'un outil de mesure visant à l'évaluation de la RIAC chez les gestionnaires de projets. En ce sens et en fonction des différents résultats obtenus, il faudra aux étapes suivantes de l'élaboration de l'outil, inclure l'aspect psychométrique qui rejoint le facteur psychologique soulevée par exemple concernant le locus de contrôle. Par ailleurs, étant donné que plusieurs études abordent déjà la relation entre intention et cognition humaine, il faudra également examiner plus en profondeur la relation et/ou l'effet réciproque possible entre les différentes sous-dimensions, intentionnelle, cognitive et relationnelle, propres à « readiness ». Il faudra par ailleurs s'assurer que les étapes nécessaires à l'évaluation du contexte organisationnel auront été évaluées a priori. Ce mémoire est donc une première phase pouvant servir de point de départ à toute autre étude dont l'objectif est d'investiguer les liens tant entre la gestion de projet organisationnelle, la gestion du changement, la *readiness* individuelle et la sous population que représente les gestionnaires de projets en contexte de gestion de projet de transformation/changement organisationnel.

CONCLUSION

Cette étude fait état d'un manque de connaissance en ce qui a trait à l'évaluation d'une caractéristique qui devrait faire l'objet d'évaluation auprès des gestionnaires de projets mandatés de mettre en œuvre des projets de changements organisationnel. L'étude est donc construite autour de cette problématique, quant au niveau de « *readiness* » individuelle des gestionnaires de projet et à leur capacité à gérer et/ou à mener le changement. Le recensement des écrits démontre que de nombreuses études ont évalué cette caractéristique, tantôt au niveau organisationnel, tantôt au niveau des équipes. Or, cette caractéristique serait encore aujourd'hui sous-évaluée lorsque vient le temps de sélectionner ou d'attirer un gestionnaire de projet à un mandat en gestion de changement. En l'absence d'instrument adapté à l'évaluation de cette compétence auprès d'une population de gestionnaire de projet, le mémoire propose de jeter les bases théoriques à la construction d'une mesure à ce concept. La revue de la littérature rassemble les études existantes en la matière, lesquelles permettent de constituer le corpus théorique nécessaire à la démarche de validation de construit. Une approche méthodologique qualitative réalisée en deux phases : une collecte de données par questionnaire ainsi que par groupe de discussion, propose ainsi une adaptation de la méthode Delphi. Cette dernière a permis d'aller plus en profondeur dans le niveau de détail recueilli par l'entremise de questionnaire. La présentation des résultats ainsi que la discussion font état de la complexité du phénomène étudié. En ce sens, les résultats de la présente étude mettent en exergue la nécessité de la prise en compte du contexte organisationnel, entre autres, comme déterminant du niveau de « *readiness* » d'un gestionnaire de projet que seul un instrument de mesure ne pourrait évaluer. L'étude propose finalement un modèle qui s'éloigne de la mesure tridimensionnelle, soit cognitive, relationnelle intentionnelle, du concept de « *readiness* ».

BIBLIOGRAPHIE

- A. De Wit. (1988). *Measurement of project success*, International Journal of Project Management. 6 (3) 164-170.
- Alzahrani, J. et Emsley, M.t. (2013). *The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation*. International Journal of Project Management. 31. 313–322.
- Anadón M. et Guillemette F. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?* RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série – numéro 5 – pp. 26-37. Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE : LES QUESTIONS DE L'HEURE
- Anderson, L. A., et Anderson, D. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation* (Vol. 384). John Wiley et Sons.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. et Walker, H. J. (2007). *Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument*. The Journal of applied behavioral science, 43 (4), 481–505.
- Armenakis, A. A. et Bedeian, A. G. (1999). *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s*. Journal of management, 25 (3), 293–315.
- Armenakis, A. A. et Fredenberger, W. B. (1997). *Organizational change readiness practices of business turnaround change agents*. Knowledge and Process Management, 4 (3), 143–152.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., et Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. Human Relations, 46 (6), 681–703.
- Aronson, Z., Shenhar, A. et Patanakul, P. (2013). *Managing the Intangible Aspects of a Project: The Affect of Vision, Artifacts, and Leader Values on Project Spirit and Success in Technology-Driven Projects*. Project Management Journal. 44. 35 - 58.
- Atkinson, R. (1999). *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria*. International Journal of Project Management, 17, 337-342.
- Austin, T., Chreim, S. et Grudniewicz, A. (2020). *Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: a qualitative study*. BMC Health Serv Res 20, 47
- AXELOS, A., (2017). *Managing Successful Projects With PRINCE2 2017 Edition*. London: The Stationery Office Ltd.
- Banihashemi,S., Hosseini, M.R., Golizadeh,H., Sankaran,S. (2017). *Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries*, International Journal of Project Management, Volume 35, Issue 6, 1103-111.

- Bareil C. et Fondation de l'entrepreneurship. (2004). *Gérer le volet humain du changement* (Ser. Collection entreprendre). Éditions Transcontinental.
- Baribeau C. (2009). *Analyse des données des entretiens de groupe*. RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 28(1),133-148
- Baribeau, C. (2004). *Les profils d'adolescents lecteurs*. Dans M. Lebrun (Éd.), *Les pratiques de lecture des adolescents québécois* (pp. 219-245). Montréal : MultiMondes.
- Baribeau, C., Lebrun, M., et Blondin, D. (2004). *Pour mieux connaître nos adolescents lecteurs*. Québec français, 132, 75-78.
- Bartlem, C. S. et Locke, E. A. (1981). *The Coch and French study: A critique and reinterpretation*. Human Relations, 34, 555–566.
- By, R. T. (2007). Ready or not. Journal of Change Management, 7, 3–11.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., et DePalma, J. A. (2006). *On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others*. The Journal of applied behavioral science, 42 (2), 182–206.
- Bassi, A., Arrigoni, A., Demma, B., Galli, M., et Gallera, R. (2017). *Criteria and Factors in the Succes of Projects and their Management–Survey by Swiss Companies*. In Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference 2017 (pp. 119-134).
- Bernerth, J. (2004). *Expanding our understanding of the change message*. Human Resource Development Review, 3 (1), 36–52.
- Blomquist T. et Söderholm A. (2002). *How project management got carried away*. In Beyond project management, Sahlin-Andersson K. et Söderholm coordinateurs, A. Liber Ekonomi Copenhagen Business School Press, p. 25-38.
- Bonghez, S. et Grigoroïu, A. (2016). *A Smooth Sea Never Made a Skilful Sailor: Committing the Change Team*. Paper presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Booto Ekionea, J.-P., Bernard, P., et Plaisent, M. (2011). *Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances*. RECHERCHES QUALITATIVES –Vol. 29(3)168-192.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., et van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.
- Bowditch, J.L. and A.F. Buono 2005. *A primer on organizational behavior*. 6th ed. New York: John Wiley
- Brits, H., et du Plessis, L. (2007). *Application of focus group interviews for quality management: An action research project*. Systemic Practice and Action Research, 20 (2), 117–126.
- Burke, W. W., Lake, D. G., et Paine, J. W. (Eds.). (2008). *Organization change: A*

comprehensive reader. (Vol. 155). John Wiley et Sons.

Ressource électronique:<https://books.google.ca/books?hl=fretlr=etid=JZ0rkeNvVkcCetoi=fndetpg=PP12etdq=burke+2008+changeetots=nQqJbZMHetsig=EodgaSSZpM6xJLAMj51npiwCGDF8#v=onepageetq=burke%202008%20changeetf=false> consulté le 2019-11-23

- Butler, M. (2012). *Establishing Organizational Receptivity for Change*.
- By, R.T. (2007). *Ready or not*. Journal of Change Management, Vol. 7 No. 1, 3-11
- Campanelli A.S., Bassi D., Parreiras F.S. (2017). *Agile Transformation Success Factors: A Practitioner's Survey*. In: Dubois E., Pohl K. (eds) Advanced Information Systems Engineering. CAiSE 2017. Lecture Notes in Computer Science, vol 10253. Springer, Cham.
- Cartwright, S., et Schoenberg, R. (2006). *Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities*. British journal of management, 17 (S1), S1-S5.
- Cha, J., Newman, M., Winch G., (2018). *Revisiting the project management knowledge framework: Rebalancing the framework to include transformation projects*. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 11 Issue : 4, pp.1026-1043
- Chang, A., Chih, Y., Chew, E., Pisarski, A.,(2013). *Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation*, International Journal of Project Management, Volume 31, Issue 8, Pages 1139-1153,
- Charron, R., Wiggin, H., Voehl, F. et Harrington, H. J. (2014). *The lean management systems handbook*. Productivity Press.
- Cheng, M.-I., Dainty, A. R. J., et Moore, D. R. (2005). *What makes a good project? manager?* Human Resource Management Journal, 15(1), 25–37.
- Choi, M. (2010). *Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development*. Human Resource Development Review, 10 (1), 46–73.
- Clarke, J. S., Ellett C. D., Bateman M. J., Rugutt J. K. (1996). *Faculty Receptivity/Resistance to Change*. Personal and Organizational Efficacy, Decision Deprivation and Effectiveness in Research I Universities. ASHE Annual Meeting. Memphis, TN.
- Clegg, C. and Walsh, S. (2004). *Change management: time for a change*. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 13 No. 2, pp. 217–223.
- Clement, P., Minel, S., Jean Renaud, B. R. (2012). *The Human side of organizational change: improving appropriation of project evolutions*. International Journal of Projects, pp.41-63.
- Conrado J. Grimolizzi-Jensen (2018). *Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change*, Journal of Change Management, 18:1, 54–69.
- Cooke-Davies, T. (2002). *The “real” success factors on projects*. International

- Journal of Project Management, Volume 20, Issue 3, Pages 185-190.
- Craddock, W. T. (2007). *What if project change management were a PMBOK® knowledge area?* Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Crawford, L. and Nahmais, A., (2010). *Competencies for Managing Change*. International Journal of Project Management, Vol. 28, pp: 405-12.
- Crawford, L., Pollack, J. and England, D. (2006). *Uncovering the trends in project management: journal emphases over the last 10 years*. International Journal of Project Management, Vol. 24 No. 2, pp. 175–184
- Crawford, L.H. (2006). *Developing organizational project management capability: theory and practice*. Project Management Journal, Vol. 37 No. 3, pp. 74–86.
- Creasy, T., et Anantatmula, V., (2013). *From Every Direction—How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success*. Project Management Journal.
- Coch, L., et French, J. R. P. (1948). *Overcoming Resistance to Change*. Human Relations, 1 (4), 512–532.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., et Brown, J. (2002). *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates*. Journal of Occupational and Organizational psychology, 75 (4), 377–392.
- Davila, A., et Dominguez, M. (2010). *Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative*. Recherche qualitative. Vol 29(1), , pp-50-68. Entretiens de groupe : concept, usages et ancrages
- de Bakker, K., Boonstra, A., et Wortmann, H. (2011). *Risk Management Affecting IS/IT Project Success through Communicative Action*. Project Management Journal, 42(3), 75–90.
- Deberdieva, E. M. (2015). *Key performance indicators as an instrument of achieving strategic indicators of oil and gas producers*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(3), 19-30.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications*. 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Devos, G., Buelens, M., et Bouckennooghe, D. (2007). *Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies*. The Journal of social psychology, 147 (6), 607–630.
- Diambra, J. F., McClam, T., Fuss, A., Burton, B., et Fudge, D. L. (2009). *Using a focus group to analyze students' perceptions of a service-learning project*. College Student Journal, 43(1), 114–122.
- Dietrich, P., et Lehtonen, P. (2005). *Successful management of strategic intentions through multiple projects—Reflections from empirical study*. International Journal of Project Management, 23 (5), 386–391.

- Discenza, R. et Forman, J. B. (2007). Seven causes of project failure: how to recognize them and how to initiate project recovery. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Dr Ioannis Nikolaou, Athanasios Gouras, Maria Vakola et Dimitris Bourantas (2007). *Selecting Change Agents: Exploring Traits and Skills in a Simulated Environment*, *Journal of Change Management*, 7:3-4, 291-313.
- Duchesne, S., et Haegel, F. (2005). *L'entretien collectif*. Paris : Armand Colin.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., et Gaby, S. H. (2000). *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling*. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Edgelow, C. (2007). *Leading change and project management*. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Edgley-Pyshorn, C., Huisman, J. (2011). *The role of the HR department in organisational change in a British university*. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5), 610-625.
- Einsiedel, J. A. (1987). *Profile of Effective Project Managers*. *Project Management Journal*, 51-56.
- Eskerod, P., et Jepsen, A. L. (2016). *Project stakeholder management*. Routledge.
- Gale A. (2004) *CHAPTER SEVEN. COMPETENCIES: ORGANIZATIONAL AND PERSONAL* from Morris, P., et Pinto, J. K. (Eds.). (2010). *The Wiley guide to project organization and project management competencies* (Vol. 8). John Wiley et Sons
- Gareis, R. et Huemann, M., A., (1998). *Process-oriented pm-approach*, IRNOP III – Conference of the International Research Network on Organizing by Projects, University of Calgary, 6-8, 365 -372.
- Garfein, S. J. and Sankaran, S., (2011). *Work Preferences of Project and Program Managers, Change Managers and Project Team Members: The Importance of Knowing the Difference*. In PMI Global Congress, Dallas, Texas, 22-25 October, 2011.
- Gavetti, G., et Levinthal, D. (2000). *Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search*. *Administrative Science Quarterly*, 45 (1), 113-137
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., et Gonzalez, K. (2019). *The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness*. *Journal of Change Management*, 19 (2), 86-100
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., et Lisboa, J. V. (2008). *Project management in the context of organizational change: The case of the portuguese public sector*. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 573-585.
- Graham, P. (1985), "Mary Parker Follett (1868-1933): the Philosopher of Management", *Women in Management Review*, Vol. 1 No. 2, pp. 85-90.

- Granger, R. et Renaud, C., (2012). *Le positionnement stratégique de la gestion du changement un objectif atteignable*. Effectif, 1S(3). Ressource électronique : <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=S062S7> consulté le 2020-04-16
- Gazier, B., et Schmid, G. (2002). *The dynamics of Full employment: and introductory overview*. The Dynamics of Full Employment: Social Integration Through Transitional Labour Markets, 1-20.
- Griffith-Cooper, B., King, k. (2007). *The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership Perform. Improv.*, 46 (1), pp. 14-20
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W. and Ghoneim, A. (2014). *An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 27 No. 1, pp. 5–22.
- Hagen, M., et Park, S. (2013). *Ambiguity Acceptance as a Function of Project Management: A New Critical Success Factor*. Project Management Journal, 44(2), 52–66.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., et Griego, O. V. (1998). *An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Human Resource Development Quarterly, 9 (4), 339–350.
- Holt, D., Armenakis, A., Harris, S., et Field, H. (2007a). *Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation*. Research in Organizational Change and Development, 16 (2007), 289–336.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., et Harris, S. (2007b). *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*. The Journal of Applied Behavioral Science, 43 (2), 232–255.
- Hornstein, H. A. (2014). *The integration of project management and organizational change management is now a necessity*. International Journal of Project Management, 33 (2), 291–298.
- Hubert Treiber, 2010 « *État moderne et bureaucratie moderne chez Max Weber, Trivium*. Ressource électronique : <http://journals.openedition.org/trivium/3831> consulté le 25 janvier 2020. :
- International Project Management Association (2006) *ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0*. International Project Management Association, Nijkerk.
- International Project Management Association. (2015). *Individual competence baseline : for project, programme et portfolio management* (Version 4.0, Ser. IPMA global standard. publications). International Project Management Association (IPMA).
- Iqbal, A., et Asrar-ul-Haq, M. (2018). *Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness*. International Journal of Production Economics, 203, 62-68.
- Jacobson, Baruch S. (1957) *Evidence for Recovery from X-Ray Damage in*

- Chlamydomonas*. Radiation Research: October 1957, Vol. 7, No. 4, pp. 394–406.
- Janis, I. L., et Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Jarocki, T.L., (2011), *The Next Evolution - Enhancing and Unifying Project and Change Management*, San Francisco: Brown and Williams.
- Johnson, T.P. (2014). *Échantillonnage boule de neige : Introduction*. Dans Wiley StatsRef: Statistics Reference Online (éd. N. Balakrishnan, T. Colton, B. Everitt, W. Piegorisch, F. Ruggeri et J.L. Teugels).
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., et Griffiths, A. (2005). *The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change*. Journal of management studies, 42 (2), 361–386.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., et Welbourne, T. M. (1999). *Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective*. Journal of applied psychology, 84 (1), 107.
- Julien-Gauthier, F., Héroux, J., Ruel, J. et Moreau, A. (2013). *L'utilisation de « groupes de discussion » dans la recherche en déficience intellectuelle*. Revue francophone de la déficience intellectuelle, 24, 75-95.
- Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013). *Securing the future of German manufacturing industry, recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Final report of the Industrie 4.0 Working Group, Federal Ministry of Education and Research, Acatech — National Academy of Science and Engineering, Frankfurt, April. Ressource électronique : http://digital.bibbvb.de/view/bvb_single/single.jsp?dvs=1569855676949~210&etlocale=fretVIEWER_URL=/view/bvb_single/single.jsp?etDELIVERY_RULE_ID=39etbfe=view/action/singleViewer.do?dvs=etframeId=1etusePid1=trueetusePid2=true consulté le 2019-09-30
- Khang, D. B., et Moe, T. L. (2008). *Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework*. Project management journal, 39(1), 72-84.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., et Fu, N. (2017). *Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital*. Journal of Change Management, 17 (1), 47–66.
- Kirton, M. J., et Mulligan, G. (1973). *Correlates of managers' attitudes toward change*. Journal of Applied Psychology, 58 (1), 101.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., et Manolis, C. (2014). *Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations*. Project Management Journal, 45(1), 9–20.
- Kondakçı, Y., Zayim, M., et Çalışkan, Ö. (2013). *Development and validation of readiness for change scale*. İlköğretim Online, 12 (1).
- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard

- Business Review*, S9-68.
- Krueger, R.A., Casey, M.A. (2000). *Focus groups : a practical guide for applied research (3 ed.)*. Thousands Oaks: Sage Publications
- Kuntz, J. R., et Gomes, J. F. (2012). *Transformational change in organisations: a self-regulation approach*. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (1), 143–162.
- Lau, C. M., et Woodman, R. W. (1995). *Understanding organizational change: A schematic perspective*. *Academy of management journal*, 38 (2), 537–554.
- Leclerc, C., Bourassa, B., Picard, F., Courcy, F., (2011). *Du groupe focalisé à la recherche collaborative ; avantages, défis et stratégies*. *Recherche qualitative*, 29(3), 145-167.
- Lehmann, V. (2014). *When project managers meet change management: an unexpected reconfiguration of knowledge*. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Lehmann, Valérie (2010). *Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers*. *International Journal of Project Management* Volume 28, Issue 4, Pages 328-338
- Lehmann, V., Motulsky, Bernard, et Colomb, Valérie. (2015). *Changement et grands projets : Des choix engagés*. Presses de l'Université du Québec.
- Limited, A. X. E. L. O. S. (2019). *Réussir le management de projet avec prince2® édition 2017*. Stationery Office. Ressource électronique : <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5632380> consulté le 2020-07-20
- Linstone, H. et M. Turoff, *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley, 1975. Ressource électronique : <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/delphibook.pdf> consulté le 2020-02-23
- Lundin, R.A., Midler, C., Sydow, J.R., Ekstedt, E., Arvidsson, N. and Brady, T. (2015). *Chapter 3 — managing in project society* in Lundin, R.A.,
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., et Midler, C. (2015). *Managing and working in project society*. Cambridge university press.
- Machado, F.J., Martes, C.D.P., (2015). *Project management success: a bibliometric Analysis*. Proceedings of 12th International Conference on Information Systems & Technology Management – CONTECSI, São Paulo, CONTECSI, 2015.
- Maylor, H. (2001). *Beyond the Gantt chart: Project management moving on*. *European Management Journal*. 19. 92-100.
- Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., Ashkanasy, N. (2013). *Rating Defense Mega-Project Success: The Role of Personal Attributes and Stakeholder Relationships*. *International Journal of Project Management*. 32.
- McShane, S. L., Steen, S. L., et Benabou C. (2013). *Comportement organisationnel*,

- comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Montréal : Chenelière-McGraw-Hill. (2^e édition) 827 pages.
- McShane, S. L., Steen, Lunenburg F. C. (2010). *Managing Change: The Role of the Change Agent*. International Journal Of Management, Business, And Administration Volume 13, Number 1,
- Meyer, C., Stensaker, I. (2006). *Developing capacity for change*. Journal of Change Management. 6. 217-231.
- Midler, C. et Beaume, R. (2010). *Project-based learning patterns for dominant design renewal: the case of electric vehicle*. International Journal of Project Management, Vol. 28 No. 2, pp. 142–150.
- Morris, P.W.G. (2013). *Reconstructing project management reprised: a knowledge perspective*. Project Management Journal, Vol. 44 No. 5, pp. 6–23.
- Morris, P.W.G., Pinto, J.K. and Söderlund, J. (2012), The Oxford Handbook of Project Management, Gower Publishing Limited, Aldershot.
- Morris, P. W. G., et Pinto, J. K. (2004). *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley et Sons, Inc. Ressource en ligne https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=YppHTqPzddYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=COMPETENCIES+IN+PROJECT+management&ots=fa7gV50H_Q&sig=HhvpOT7vMlbk9e3Szfjmj7WlgNg#v=onepage&q=COMPETENCIES%20IN%20PROJECT%20management&f=faux consulté le 6 juin 2020
- Morris, P., (2002). *Science, objective knowledge, and the theory of project management*. Proceedings of the ICE – Civil Engineering, Vol. 150, No. 2, pp: 82-90.
- Muller, R. (2003). *Determinants for external communications of IT project managers*. International Journal of Project Management, Vol. 21 No. 5, pp. 345-54.
- Müller, R. and Jugdev, K. (2012). *Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success*. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 5 No. 4, pp. 757-775.
- Munns, AK ., et Bjeirmi, BF ., (1996). *The role of project management in achieving project success*. International Journal of Project Management, Volume 14, Issue 2, Pages 81-87,
- Murray, A., Bennett, N., Bentley, C., et Great Britain. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. 2009 edition manual. London: TSO (The Stationary Office).
- Neves, P. (2009). *Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions*. Journal of Change Management, 9, 215–231.
- Okoli, C., et Pawlowski, S. D. (2004). *The Delphi method as a research tool : an example, design considerations and applications*. Information et Management, 42, 15-29.

- Oreg, S., Vakola, 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.
- Oreg, S. (2006). *Personality, context, and resistance to organizational change*. European journal of work and organizational psychology, 15 (1), 73–101.
- Pádár, K., Pataki, B. and Sebestyén, Z., (2011). *A comparative analysis of stakeholder and role theories in project management and change management*. International Journal of Management Cases, Vol. 14, pp: 252-260.
- Paglis, L. L., et Green, S. G. (2002). *Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change*. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23 (2), 215–235.
- Paquet Y. (2008). *Validation d'un questionnaire de locus de contrôle spécifique à la blessure sportive*. L'Encéphale, Volume 34, Issue 2, Pages 146-152,
- Partington, D., Pellegrinelli, S., Young, M. (2005). *Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study*. International Journal of Project Management, 23 (2), 87–95.
- Patton, M.Q. (2008). *Utilization-focused evaluation (4th ed)*. Thousands Oaks, CA:Sage.
- Pelletiere, V. (2006). *Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change*. Organization Development Journal, 24 (4).
- Perotti, C., Minel, S., Roussel, B. et Renaud, J. (2012). *The human side of organisational change: improving appropriation of project evolutions*. Projectics / Proyéctica / Projectique, 1(1), 41-63.
- Picq, T., Bompert, L. (2002). *Transformer l'organisation*. La gestion stratégique du changement (ouvrage collectif). Collection Racines du Savoir, Éditions Gestion HEC Montréal, 435.
- Piderit, S.K. 2000: *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change*. AMR, 25, 783–794,
- Pierro, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., van Knippenberg, D., et Kruglanski, A. W. (2005). *Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure*. The Leadership Quarterly, 16 (4), 503–516.
- Pinkerton, WJ. (2003). *Project management: achieving project bottom-line success*, McGraw-Hill, New York. Pinto, Jeffrey K., Morris, Peter W. G.; The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies. Andrew Gale CHAPTER SEVEN. COMPETENCIES: ORGANIZATIONAL AND PERSONAL

- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pa.: Newtown Square, Pa.: Project management institute.
- Prosci (2014a). *Prosci*. Ressource électronique : <http://www.prosci.com> consulté le 13 février 2021
- Pollack, J. (2007). *The changing paradigms of project management*. International journal of project management, 25(3), 266-274.
- Pollack, J. et Algeo, C. (2015). *The contribution of project and change managers to different project activities*. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Radujković, M., et Sjekavica, M., (2017). *Project Management Success Factors*. Procedia Engineering, Volume 196, Pages 607-615,
- Radujković, M. (2014). *Project management and its impact on society in 21st century*, keynote lecture, Seminario Internacional „Dirección de Proyectos Desafíos Actuales y futuros”, Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Extensión UC Alameda, Santiago de Chile,
- Rafferty, A. E., et Simons, R. H. (2006). *An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes*. Journal of Business and Psychology, 20 (3), 325.
- Ribeiro, P., Paiva, A., Varajão, J., e Dominguez, C. (2013). *Success evaluation factors in construction project management — some evidence from medium and large Portuguese companies*. KSCE Journal of Civil Engineering. 17.
- Robert, V., Vandenberghe, C. (2017). *L'affectivité positive et négative : des facteurs de protection ou de vulnérabilité à l'engagement au travail*. Psychologie du Travail et des Organisations.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., et Sullivan, R. L. (2015). *Organization Development, Transformation, and Change*. In Practicing Organization Development: Leading Transformational Change: Fourth Edition (pp. 9-25). Wiley-Blackwell.
- Royer, I. (2005). *Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche*. Revue française de gestion, 1(1), 113-122.
- Russon, C. H. et Lalonde, C. (2012). *Management du changement - Panorama des approches, techniques et principes utiles - Construire et adapter ses démarches de conduite du changement*. Institut francophone d'études et d'analyses systémiques, Management du changement. Référentiel MCM 2012, 390 pages.
- Schnitzer, M., Kronberger, K., Bazzanella, F., et Wenger, S. (2020). *Analyzing Project Management Methods in Organizing Sports Events*. SAGE Open.
- Sikh, G. (2011). *Analysis of attitudes and behaviours of employees towards organizational change*. International Journal of Human Resource Management and Research, Vol. 1 No. 1, pp. 1–13.
- Smith, B., et Dodds, B. (1997). *Developing managers in the project-oriented organization*. Journal of European Industrial Training, 21 (5), 165–170.

- Smith, C.S., Barnes, R. and Townsend, M.C. (2002), “*Culture surveys: monitoring and enhancing the impact of change programmes*. Total Quality Management, Vol. 13 No. 6, pp. 855–861.
- Söderlund, J. (2008). *Competence dynamics and learning processes in project-based firms: shifting, adapting and leveraging*. International Journal of Innovation Management, Vol. 12 No. 1, pp. 41–67.
- Soparnot, R. (2005). *L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*. Gestion, 29(4), 31-42.
- Stevens, G. W. *Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness*. The Journal of Applied Behavioral Science, 49 (3), 333–360.
- Strang, K. (2003). *Achieving organizational learning across projects*. Paper presented at PMI® Global Congress 2003—North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Strauss, A. L., et Corbin, J. M. (Eds.). (1997). *Grounded theory in practice*. Sage Publications, Inc. Ressource électronique:
<https://books.google.ca/books?id=TtRMolAapBYCetprintsec=frontcoveretdq=Strauss+%26+Corbin,+1997ethl=fretsa=Xetved=0ahUKEwiJsaHCwI3nAhXfAp0JHUInA3sQ6AEILDAA#v=onepageetq=Strauss%20%26%20Corbin%20C%201997etf=false> consulté le 2019-11-23
- Tay, L., et Jebb, A. (2017). Scale Development. In s. Rogelberg (Ed), *The Sage Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd edition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turoff, M., et Hiltz, S. R. (1996). Computer based Delphi processes. *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*, 56-85. Ressource électronique :
<https://web.njit.edu/~turoff/Papers/delphi3.html> consulté le 2020-02-23
- Tréhorel, Yannick (2007). *Mettez du changement dans vos projets!* Éditions AFNOR, France. 128 pages.
- Trudel, L., Simard, C., et Vonarx N. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?* RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série – numéro 5 – pp. 38-45. Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE : LES QUESTIONS DE L'HEURE.
- Trumbo, D. A. (1961). *Individual and group correlates of attitudes toward work-related changes*. Journal of Applied Psychology, 45 (5), 338.
- Urli, B. et Urli, D., (2000). *Project Management in North America, Stability of the Concepts*. Project Management Journal, Vol. 31, pp: 33-43
- Vakola, M. (2014). *What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change*. Leadership et Organization Development Journal, Vol. 35 No. 3, pp. 195–209.
- Vakola, Maria (2013). *Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach*. Journal of Change Management, 13:1, 96–109.

- Vakola, M., Tsaousis, I., et Nikolaou, I. (2004). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of managerial psychology, 19 (2), 88–110.
- Van Dam, K., Oreg, S., et Schyns, B. (2008). *Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader—Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics*. Applied Psychology, 57 (2), 313–334.
- Verma, V.K., 1996. *Human Resource Skills for the Project Manager*, 2. PMI Publications, United States p. 228.
- Verburg, P. H., van Asselen, S., van der Zanden, E. H., Stehfest E. (2013). *The representation of landscapes in global scale assessments of environmental change*. Landscape Ecology, 28(6), pp. 1067-1080
- Waddell, D., Creed, A., Cummings, T. G., et Worley, C. G. (2020). *Organisational change : development and transformation (7th ed.)*. Cengage Learning.
- Walker, D. and Lloyd-Walker, B. (2018). *The future of the management of projects in the 2030s*. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12 No. 2, pp. 242–266.
- Wanberg, C. R., et Banas, J. T. (2000). *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace*. Journal of applied psychology, 85 (1), 132.
- Washington, M., et Hacker, M. (2005). *Why change fails: knowledge counts*. Leadership et Organization Development Journal, 26 (5), 400–411.
- Weaver, P. (2007). *The origins of modern project management*. In Fourth annual PMI college of scheduling conference (pp. 15–18).
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., et Jones, E. (2004). *Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation*. Journal of Personal Selling et Sales Management, 24 (1), 7–17.
- Weiner, B. J., Amick, H., et Lee, S. Y. D. (2008). *Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields*. Medical care research and review, 65 (4), 379–436.
- Yasin, M., Zimmerer, L., Miller, P. and Zimmerer, T. (2002). *An empirical investigation of the effectiveness of contemporary managerial philosophies in a hospital operational setting*. International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 15 No. 6, pp. 268–276.
- Yeo, K.T., (1993). *Systems thinking and project management - time to reunite*. International Journal of Project Management, Vol. 11, pp: 111-117.
- Young, R. et Poon, S. (2013). *Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis*. International Journal of Project Management. 31. 943-957.

Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., Wong, J. (2014). *Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects*. International Journal of Project Management. 32. 265–274.

ANNEXE A : Lettre de sollicitation à PARTICIPER à UNE ÉTUDE DELPHI à TITRE
D'EXPERTS



Madame,
Monsieur,

Je me présente, Daphnée Daniel, étudiante à la Maîtrise en Gestion de Projet (MGP) à l'École des sciences et de la Gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Je vous écris afin de solliciter votre apport à titre d'experts et ainsi participer à une enquête de 2 séances d'environ 30 minutes (en votre temps), dans le cadre de mon projet de mémoire. Ce projet de recherche est effectué sous la direction de Marie-Pierre Leroux, professeure à la MGP.

Cette étude vise à mieux définir et évaluer les sous-dimensions constitutives du concept de la *readiness* individuelle des gestionnaires de projet en contexte de changement organisationnel. Bien que plusieurs études aient été effectuées dans le cadre de la *readiness* individuelle, aucune ne semble se pencher sur les impacts que cette dernière peut avoir sur les gestionnaires de projets pour qui il est assumé à tort que leur *readiness* face aux changements qu'ils doivent gérer et vivre, va de soi pour eux. Mon intention est de développer un instrument de mesure permettant de mesurer le niveau de *readiness* des gestionnaires de projets lorsque ces derniers sont en contexte de gestion de projet de changement organisationnel.

Dans le cadre de cette étude, je sollicite des experts en la matière (gestion de projets, changement, transformation et/ou transition organisationnelle et tests psychométriques) et compte tenu de votre poste et de votre riche expérience professionnelle, votre participation serait très pertinente.

Cette démarche d'enquête virtuelle (méthode Delphi) est réalisée selon les normes d'éthique de la recherche établies par le CERPE de l'UQAM. Conformément au certificat de la recherche qui encadre cette recherche, les informations recueillies resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche. À aucun moment votre identité ne sera divulguée. Votre participation demeure volontaire et vous pouvez vous retirer de l'enquête à tout moment et sans justification.

Si vous acceptez de participer à l'enquête, veuillez svp suivre le lien suivant :
<https://limesurvey.uqam.ca/index.php/859544?lang=fr> . *Ce questionnaire sera accessible jusqu'au 13 juillet 8 h.*

Si vous désirez obtenir des informations additionnelles ou pour toutes questions relatives à l'étude, n'hésitez pas à communiquer avec moi à cette même adresse courriel ou par téléphone au (514) 799-6398.

Je vous remercie d'accepter de participer à l'enquête, de l'intérêt porté à ma recherche et vous présente mes meilleures salutations.

Daphnée Daniel

Étudiante à la Maîtrise en Gestion de Projet – Profile recherche

École des Sciences de la Gestion (ESG)- de l'UQAM

Student at the Master's Degree in Project Management - Research Profile

UQAM's School of Management (ESG UQAM)

daniel.daphnee@courrier.uqam.ca

(514)-799-6398

ANNEXE B : Lettre d'invitation aux EXPERTS



The English version follows

Madame,
Monsieur,

Je me présente, Daphnée Daniel, candidate à la Maîtrise en Gestion de Projet (MGP) à l'École des sciences et de la Gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Dans le cadre de ma recherche portant sur le concept de *readiness* en contexte de projet organisationnel, je vous écris afin de solliciter votre apport à titre d'experts. Votre participation consiste à participer à une étude Delphi et requiert de répondre à un questionnaire d'une durée estimée de 30 minutes. Cette étude constitue la première étape en vue de proposer un instrument psychométrique permettant de mesurer le niveau de *readiness* des gestionnaires de projets en contexte de changement organisationnel. Ce projet de recherche est effectué sous la direction de Mme Marie-Pierre Leroux, professeure à la MGP.

Votre collaboration est importante pour l'enrichissement des connaissances en gestion de projet.

Si vous acceptez de participer à l'enquête, veuillez svp nous en aviser en répondant à ce courriel (daniel.daphnee@courrier.uqam.ca). Si vous désirez obtenir des informations additionnelles ou pour toutes questions relatives à l'étude, n'hésitez pas à communiquer avec moi ou avec ma directrice de recherche (leroux.marie-pierre@uqam.ca).

Je vous remercie à l'avance de l'intérêt que vous portez à mon projet de recherche.

Veuillez accepter mes sincères salutations.



Madam,
Sir,

My name is Daphnée Daniel, candidate for the Master's degree in Project Management (MGP) at UQAM's School of Management (ESG) from the University of Québec in Montreal (UQAM).

As part of my research on the concept of *readiness* in the context of an organizational project, I am writing to solicit your input as an expert. Your participation consists of taking part in a Delphi study and requires you to answer a questionnaire with an estimated duration of 30 minutes. This study is the first step in proposing a psychometric tool to measure the *readiness* level of project managers in the context of organizational change projects. This research project is being conducted under the direction of Ms. Marie-Pierre Leroux, professor at the MGP.

Your collaboration is important for the enrichment of knowledge in project management.

If you agree to participate in the survey, please notify us by responding to this email (daniel.daphnee@courrier.uqam.ca). If you would like additional information or have any questions about the study, please do not hesitate to contact me or my research director (leroux.marie-pierre@uqam.ca).

Thank you in advance for your interest in my research project.

Please accept my sincere regards.

Daphnée Daniel
Étudiante à la Maîtrise en Gestion de Projet – Profile recherche
École des Sciences de la Gestion (ESG)- de l'UQAM
Student at the Master's Degree in Project Management - Research Profile
UQAM's School of Management (ESG UQAM)
daniel.daphnee@courrier.uqam.ca
(514)-799-6398

ANNEXE C : QUESTIONNAIRE #1

Cher répondant, je suis Daphnée Daniel, candidate à la maîtrise en gestion de projet à l'ESG de l'UQAM.

Merci d'avoir accepté de participer à cette enquête sur la « *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet ». Le concept de la *readiness* individuelle face au changement (RIAC) est défini comme étant *une attitude globale influencée simultanément par le contenu, le processus, le contexte et les personnes impliquées. Elle reflète la mesure selon laquelle un individu est cognitivement et émotionnellement enclin à accepter, embrasser et adopter un plan particulier pour délibérément altérer le statu quo.*

En répondant aux questions, **pensez à un projet de développement organisationnel dans lequel vous et/ou votre équipe avez géré (avec succès ou non) un événement de changement organisationnelle en portant une attention particulière aux rôles, comportements, attitudes, compétences mis en œuvre par le(s) gestionnaire(s) de projet œuvrant dans ce contexte.**

Le questionnaire n'exige aucune compétence particulière et il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Assurez-vous de disposer de 15 à 30 minutes pour remplir le questionnaire.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter à daniel.daphnee@courrier.uqam.ca

Cordialement,

Daphnée Daniel

Étudiante à la Maîtrise en Gestion de Projet – Profile recherche

École des Sciences de la Gestion (ESG)- de l'UQAM

Student at the Master's Degree in Project Management - Research Profile

UQAM's School of Management (ESG UQAM)

daniel.daphnee@courrier.uqam.ca

(514)-799-6398

PS: Veuillez laisser votre adresse courriel sur la page suivante si vous souhaitez recevoir un résumé des résultats de ce sondage.

A) Questions relatives aux experts

- 1- Quelle est votre adresse courriel si vous souhaitez recevoir un résumé des résultats de ce sondage?
- 2- Quel est/était votre rôle/profession?
 - a. Gestionnaire de projet
 - b. Enseignant en gestion de projet
 - c. Consultant (externe à l'organisation) en gestion de projets de développement organisationnel
- 3- Combien d'années d'expérience avez-vous en gestion de projet?
 - a. Moins de 2 ans
 - b. 2 à 5 ans
 - c. 6 à 10 ans
 - d. 11 à 15 ans
 - e. 16 à 20 ans
 - f. 20 ans et plus
- 4- Combien d'années d'expérience avez-vous dans la gestion de projets de changement organisationnel?
 - a. Moins de 2 ans
 - b. 2 à 5 ans
 - c. 6 à 10 ans
 - d. 11 à 15 ans
 - e. 16 à 20 ans
 - f. 20 ans et plus
- 5- Combien d'année d'expérience avez-vous en enseignement en gestion de projet?
 - a. Moins de 2 ans
 - b. 2 à 5 ans
 - c. 6 à 10 ans
 - d. 11 à 15 ans
 - e. 16 à 20 ans
 - f. 20 ans et plus
- 6- Combien d'année d'expérience avez-vous en tant que consultant en contexte de développement organisationnel?
 - a. Moins de 2 ans
 - b. 2 à 5 ans
 - c. 6 à 10 ans
 - d. 11 à 15 ans
 - e. 16 à 20 ans

f. 20 ans et plus

7- Quel(s) est (sont) le(s) secteur(s) d'activités²⁹ dans le(s) quel(s) vous œuvrez (cochez tous les secteurs applicables)?

- [Administrations publiques](#)
- [Agriculture, foresterie, pêche et chasse](#)
- [Arts, spectacles et loisirs](#)
- [Autres services \(sauf les administrations publiques\)](#)
- [Commerce de détail](#)
- [Commerce de gros](#)
- [Construction](#)
- [Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz](#)
- [Fabrication](#)
- [Finance et assurances](#)
- [Gestion de sociétés et d'entreprises](#)
- [Hébergement et services de restauration](#)
- [Industrie de l'information et industrie culturelle](#)
- [Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement](#)
- [Services d'enseignement](#)
- [Services de restauration et débit de boisson](#)
- [Services immobiliers et services de location et de location à bail](#)
- [Services professionnels, scientifiques et techniques](#)
- [Services publics](#)
- [Soins de santé et assistance sociale](#)
- [Transport et entreposage](#)
- [Transport par camion](#)
- Autre (veuillez préciser)

8- Avez-vous des connaissances dans la création, l'administration et l'interprétation de testes psychométrique? Si oui, veuillez svp préciser.

B) Questions relatives aux sous dimensions de la *readiness* individuelle

- 1- Comment définiriez-vous le concept de « *Readiness* Intentionnelle »?
- 2- Comment définiriez-vous le concept de « *Readiness* Cognitive »?
- 3- Comment définiriez-vous le concept de « *Readiness* Relationnelle »?

C) Questions relatives aux items associés aux sous dimensions de la *readiness* individuelle

²⁹ Source :

<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/popupgrand?lang=fr&x=aideSecteursActivites>

En vous référant à la définition de la RIAC fournit précédemment, veuillez svp associer les items fournis ci-dessous aux sous dimensions : 1 (intentionnelle), 2 (cognitive) ou 3 (relationnelle), proposées à la question 2 ci-haut.

- a. Aversion au risque
- b. Leadership
- c. Auto-efficacité
- d. Personnalité
- e. Réceptivité
- f. Attitudes
- g. Croyances
- h. Sens Making
- i. Intentions de soutenir le changement
- j. Capacité à changer
- k. engagement vis à vis le changement
- l. Locus de contrôle
- m. Relation entre les individus et leur groupe de travail principal
- n. Estime de soi
- o. Qualité des relations de travail
- p. Affectivité positive
- q. Ouverture à l'expérience,
- r. Tolérance à l'ambiguïté
- s. Systèmes de communication

- 1- Si vous n'êtes pas en mesure d'associer certains des items ci-haut à une des dimensions proposées, veuillez svp nous les indiquer et justifier/expliquer pourquoi.
- 2- Quels autres items devraient, selon-vous, être ajoutés à la liste ci-haut ? Veuillez svp nous les indiquer, justifier à quelle sous dimension ils devraient être associée et expliquer pourquoi.

D) Questions relatives aux comportements associés à la *readiness* individuelle

- 1- Quels comportements, selon vous, démontrent un haut niveau de *readiness* individuelle face au changement chez les gestionnaires de projets?
- 2- Quels comportements, selon vous, démontrent à l'inverse un faible niveau de *readiness* individuelle face au changement chez les gestionnaires de projets?
- 3- Veuillez svp fournir (et justifier) tout autres suggestions, commentaires, opinions quant au concept de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet.

ANNEXE D : QUESTIONNAIRE #2



Cher(e) Participant(e),

Vous avez été invité(e) à participer à un questionnaire.

Celui-ci est intitulé :

« Questionnaire 2 - Validation des items et des définitions importantes sur la *readiness* individuelle des gestionnaires de projet face au changement, » et ne requiert que de 10 à 15 minutes de votre temps.

« Cette étude vise à valider le concept de la *readiness* individuelle face au changement appliqué aux gestionnaires de projet en contexte de changement organisationnel. Bien que plusieurs études aient été effectuées dans le cadre de la *readiness* individuelle, aucune ne semble se pencher sur les impacts que cette dernière peut avoir sur les gestionnaires de projets pour qui il est assumé à tort que leur *readiness* face aux changements qu'ils doivent gérer et vivre, va de soi pour eux. Mon intention est de développer un instrument de mesure permettant de mesurer le niveau de *readiness* des gestionnaires de projets lorsque ces derniers sont en contexte de gestion de projet de changement organisationnel.

L'objectif de ce second questionnaire est triple:

1. Vérifier que, nous avons correctement interprété les items identifiés suivants :
 - Projet de changement organisationnel
 - *Readiness* face au changement
 - *Readiness* organisationnelle
 - *Readiness* individuelle
 - *Readiness* Intentionnelle
 - *Readiness* Cognitive
 - *Readiness* Relationnelle
 - Comportements qui démontrent un haut ou faible niveau de *readiness* individuelle face au changement chez les gestionnaires de projets
2. Valider les définitions proposées pour chacun des items proposés sur le concept de la *readiness* individuelle face au changement chez les gestionnaires de projets
3. Obtenir le consensus des experts

Le contenu de ce document comporte les 12 sections suivantes:

1/12 - Introduction

- 2/12 - Section 1: Projet de changement organisationnel
- 3/12 - Section 2: *Readiness* face au changement
- 4/12 - Section 3: *Readiness* organisationnelle
- 5/12 - Section 4: *Readiness* individuelle
- 6/12 - Section 5: *Readiness* Intentionnelle
- 7/12 - Section 6: *Readiness* cognitive
- 8/12 - Section 7: *Readiness* relationnelle
- 9/12 - Section 8: Items
- 10/12 - Section 9: Comportement
- 11/12 - Section 10: Commentaires
- 12/12 -Remerciements, coordonnées et prochaines étapes »

Pour participer, veuillez noter votre code d'invitation : **8tzg83TTLjHlamk** et cliquer sur le lien ci-dessous.

<https://limesurvey.uqam.ca/index.php/476632?newtest=Y&lang=fr>

Cordialement,

Daphnée Daniel

Étudiante à la Maîtrise en Gestion de Projet – Profile recherche

École des Sciences de la Gestion (ESG)- de l'UQAM

Student at the Master's Degree in Project Management - Research Profile

UQAM's School of Management (ESG UQAM)

daniel.daphnee@courrier.uqam.ca

ANNEXE E : LETTRE D'INVITATION : GROUPE DE DISCUSSION #1



Bonjour Participant(e),

Votre apport en tant que professionnelle dans le domaine de la gestion de changement est importante pour moi et l'avancement de mon projet de recherche. Aussi j'apprécierais si vous pouviez m'accorder un peu de votre temps pour une rencontre virtuelle (individuelle ou de groupe, si certains de vos collègues aimeraient également fournir leur point de vue).

Je vous propose d'entrée de jeu les plages horaires suivantes, svp choisir la date et heure qui vous convient le mieux : <https://doodle.com/poll/kukfuy76yusvu8dy>

Merci de me confirmer votre disponibilité à participer à un tel entretien (individuel ou de groupe) et le cas échéant, svp valider quelle plateforme (Zoom ou Teams) vous convient le mieux.

En vous remerciant à l'avance de votre temps et collaboration.

Daphnée Daniel

Étudiante à la Maîtrise en Gestion de Projet – Profile recherche

École des Sciences de la Gestion (ESG)- de l'UQAM

Student at the Master's Degree in Project Management - Research Profile

UQAM's School of Management (ESG UQAM)

daniel.daphnee@courrier.uqam.ca

ANNEXE F : GUIDE D'ENTRETIEN : GROUPE DE DISCUSSION #1

Le concept de :
Readiness individuelle
(des gestionnaires de
projet)
face au changement

Groupe de discussion

Contexte &
Objectif

Cette recherche s'adresse spécifiquement aux gestionnaires de projet en organisation (devant piloter des projets de changement) en contexte de changement.

Votre apport est important puisque vous intervenez en organisation et donc travaillez de pair avec les gestionnaires de projet en place.

L'**objectif** de ce groupe de discussion est de discuter et d'enrichir les résultats qui sont ressortis du premier questionnaire acheminé à certains experts, puis d'approfondir les données recueillies durant la phase 2.

Au final : valider le concept de readiness individuelle à l'aide de ses sous-dimensions et des items pertinents à son évaluation.

Readiness face au changement

- ▶ Le concept de la readiness existe déjà dans la littérature, ainsi que les différentes façons et niveaux d'évaluation (ex. individus, équipe, organisation). *Par contre, aucune mesure ne se prête aux gestionnaires.* Mon objectif est de proposer l'application de ce concept spécifiquement aux gestionnaires de projet.
- ▶ Avant de présenter les items retenus, j'aimerais connaître votre avis au sujet des différents types de readiness individuelle face au changement. Donc, que pouvez-vous me dire sur :
 - ▶ Readiness individuelle
 - ▶ Readiness cognitive
 - ▶ Readiness intentionnelle
 - ▶ Readiness relationnelle

Items associés à la readiness

- ▶ Aversion au risque
 - ▶ Leadership
 - ▶ Auto-efficacité
 - ▶ Personnalité
 - ▶ Réceptivité
 - ▶ Attitudes
 - ▶ Croyances
 - ▶ Sens making
 - ▶ Capacité à changer
 - ▶ Engagement vis-à-vis le changement
 - ▶ Locus de contrôle
 - ▶ Relation entre les individus et leur groupe de travail principal
 - ▶ Estime de soi
 - ▶ Affectivité positive
 - ▶ Ouverture à l'expérience
 - ▶ Tolérance à l'ambiguïté
 - ▶ Systèmes de communication
- ▶ COGNITIVE
 - ▶ INTENTIONNELLE
 - ▶ RELATIONNELLE

Comportements

- ▶ Quels comportements démontrent un **haut** niveau de readiness face au changement chez une population de gestionnaires de projet ?
- ▶ Quels comportements démontrent un **faible** niveau de readiness face au changement chez une population de gestionnaires de projet ?

Commentaires/
Questions?

Merci!

ANNEXE G : LETTRE D'INVITATION : GROUPE DE DISCUSSION #2



Bonjour Participant(e),

Pour clore mes démarches de collecte de données pour mon projet de recherche de maîtrise en gestion de projet, j'organise un groupe de discussion visant à permettre à différents experts et professionnels dans le domaine d'échanger et de fournir leurs opinions et points de vue sur le concept. Votre apport sera grandement apprécié, aussi je vous propose de choisir parmi les plages horaires proposées celles qui vous conviendraient le mieux : <https://doodle.com/poll/kukfuy76yusvu8dv>

Petit rappel que mon 2^e questionnaire demeure toujours disponible, et ce jusqu'au 9 octobre 20 h au lien suivant : <https://limesurvey.uqam.ca/index.php/476632?newtest=Y&lang=fr> et votre code d'accès est le : **UJtxCZchG5Fbi8G**

En vous remerciant à l'avance, une fois de plus, de votre collaboration dans l'avancement de mon projet de recherche.

Au plaisir !

Daphnée Daniel

Étudiante à la Maîtrise en Gestion de Projet – Profile recherche

École des Sciences de la Gestion (ESG)- de l'UQAM

Student at the Master's Degree in Project Management - Research Profile

UQAM's School of Management (ESG UQAM)

daniel.daphnee@courrier.uqam.ca

(514)-799-6398

ANNEXE H : GUIDE D'ENTRETIEN : GROUPE DE DISCUSSION #2



CONSENTEMENT POUR ÊTRE ENREGISTRÉ.
Une fois le tout retranscrit et codifié,
l'enregistrement sera supprimé.



Contexte & Objectif

Cette recherche s'adresse spécifiquement aux gestionnaires de projet en organisation (devant piloter des projets de changement) en contexte de changement.

Votre apport est important puisque vous intervenez en organisation et donc travaillez de pair avec les gestionnaires de projet en place.

L'objectif de ce groupe de discussion est de discuter des points non-concernés et de certaines difficultés décelées.

Au final : valider le concept de readiness individuelle à l'aide de ses sous-dimensions et des items pertinents à son évaluation.

Après une recherche exhaustive de la littérature, on réalise que le concept de la readiness est appliquée à plusieurs unités, mais pas au gestionnaire de projet.

Je m'intéresse au gestionnaire de projet puisque les réactions relationnelle, intentionnelles et cognitives face au changement se font à différentes étapes du processus de changement et qu'elles ne coïncident pas nécessairement. La partie manquante, des attitudes susceptibles d'entraîner des comportements de résistance, peut donc être également déterminée à différents niveaux hiérarchiques.

Readiness face au changement

- ▶ Le concept de la readiness existe déjà dans la littérature, ainsi que les différentes façons et niveaux d'évaluation (ex. individus, équipe, organisation). *Par contre, aucune mesure ne se prête aux gestionnaires.* Mon objectif est de proposer l'application de ce concept spécifiquement aux gestionnaires de projet.
 - ▶ Avant de présenter les items retenus, je vous fournis les définitions des trois sous dimensions proposées dans la littérature.
- ▶ Readiness cognitive
 - ▶ Readiness intentionnelle
 - ▶ Readiness relationnelle

Readiness cognitive

La readiness cognitive implique la compréhension et la maximisation des résultats comportementaux humains. Il est défini comme la **préparation mentale, y compris les compétences, les connaissances, les capacités, les motivations et les dispositions personnelles**, nécessaires pour établir et maintenir des performances individuelles et d'équipe exceptionnelles dans l'environnement complexe et en évolution rapide de la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles. *IPMA (2019)*

La readiness cognitive est également décrite comme la croyance des individus envers les résultats positifs des efforts de changement dans une organisation, des collègues et eux-mêmes. *Kondakci, Zavim, Merve & Caliskan (2013)*

Readiness intentionnelle

La readiness intentionnelle est définie comme le **niveau d'énergie et d'effort** avec lequel les individus tentent de participer au processus de changement.

Kondakci, Zavim, Merve & Caliskan (2013)

Readiness relationnelle

Certaines caractéristiques relationnelles doivent exister pour que les communautés ou les organisations adoptent le changement. Cinq phénomènes font ressortir des caractéristiques relationnelles:

- l'attachement communautaire
- les liens sociaux
- l'implication des parties prenantes
- la collaboration
- le travail d'équipe

Castañeda, Holscher, Mumman, Salgado, Keir, Foster-Fishman, Talavera (2012)

Items associés à la readiness

- ▶ **Réceptivité** : Au niveau individuel, la réceptivité désigne la **volonté d'une personne d'envisager le changement**. De même, au niveau organisationnel, la réceptivité fait référence à la volonté des membres de l'organisation de considérer les changements proposés individuellement et collectivement et de reconnaître la légitimité de leurs propositions.
- ▶ **Capacité à changer** : l'attribution et le développement des capacités de changement et opérationnelles qui soutiennent la performance à long terme.
- ▶ **Locus de contrôle** : Croyance d'une personne sur ce qui détermine sa réussite dans une activité donnée, les événements dans un contexte donné ou, plus généralement, le cours de sa vie.
- ▶ **Affectivité positive** : Caractéristique humaine qui décrit combien les gens ressentent des affects positifs (sensations, émotions, sentiments) et par conséquent comment ils interagissent avec les autres et avec leur environnement.

▶ **COGNITIVE**

▶ **INTENTIONNELLE**

▶ **RELATIONNELLE**

Les items proviennent de différents instruments de mesure, développés par différents auteurs qui ont étudié sur le sujet de la readiness individuelle, mais non au niveau des questionnaires de projet.

Les 4 items proposés ne permettait un consensus au niveau des associations à l'une des 3 sous-dimensions aussi, je vous fournis les définitions proposées pour chacun d'eux et vous demanderait de me dire à quelle sous dimension vous l'associez et pourquoi.

À l'origine, le LOC de Rotter est un concept unidimensionnel. Il définit:

- d'une part les individus avec un LOC interne qui établissent un lien entre leur comportement et le renforcement obtenu, et
- d'autre part, les individus avec un LOC externe qui n'établissent aucun lien entre leur comportement et le renforcement obtenu.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0013700607000085>

Commentaires/
Questions?

Merci!

