

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES REQUISES PAR LES DIRIGEANTS DES
PME POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

**THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION**

**PAR
ABDELHADI NAJI**

JUIN 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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.01-2006). 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.»

Dédicaces

Au terme de ce cheminement, je désire prendre un petit espace pour souligner les personnes auxquelles je dédie ce travail.

À mon père, Sidi Mohamed Naji qui m'a inculqué, très jeune, la soif du savoir et la détermination. Tes valeurs, ton humilité et ta générosité m'ont toujours guidé et représentent ce que j'admire le plus chez un être humain. Je prends ici une place particulière pour souligner les sacrifices que tu as consentis pour nous éduquer et pour nous permettre d'aller au bout de nos rêves. Merci cher papa pour le sens que tu m'as aidé à donner à ma vie.

À Laila, mon épouse qui m'a accompagné le long de cette aventure. Tu as su me secouer quand il le fallait, me soutenir quand je doutais et surtout croire en ce rêve en dépit de tous les sacrifices que cela t'a demandé. Merci mon cœur de croire à ce projet, à notre projet.

À Samy, mon trésor et ma lumière. Merci pour ta patience et ton immense sens de l'humour. Mes excuses pour tous les manquements à mes devoirs. Malgré tes interrogations répétées, et comme un grand, tu as fini par accepter mes absences fréquentes et mes ennuyantes réponses : je dois aller «travailler». Merci mon cœur.

À la mémoire de ma mère, partie trop tôt. Tu as toujours veillé sur moi et je t'ai toujours sentie près de moi. Je te dédie affectueusement cet effort.

À mes sœurs et frères et à toute ma famille, pour votre amour et votre soutien. À travers cette œuvre, je vous transmets toute mon affection.

À monsieur Arifi, tu as senti mon ambition, tu as cru en moi et tu m'as ouvert les portes du savoir. Trouvez ici l'expression de ma reconnaissance indéfectible.

À tous mes amis, nos souvenirs m'ont beaucoup servi lors de ce long périple doctoral.

À Ouezzane et ses habitants, la ville qui a bercé mes plus beaux rêves et qui occupe une place particulière dans mon cœur.

REMERCIEMENTS

La présente thèse de doctorat n'aurait pas vu le jour sans l'aide et la contribution de plusieurs personnes. Je ne peux passer sous silence votre support et laissez moi vous dire à quel point votre apport est très apprécié. Ce voyage doctoral n'a pas toujours été facile et des phases d'incertitude m'auraient pu être fatales sans votre appui et votre présence. Au terme de ce long travail je tiens à vous exprimer toute ma gratitude.

Je remercie tout d'abord, du plus profond de mon cœur, monsieur Roland Foucher, professeur titulaire, mon directeur de thèse pour son encadrement de qualité et son appui tout au long de ce parcours. Plus qu'un directeur de thèse, j'ai trouvé en vous un exemple d'ouverture, d'attention et de dynamisme, toujours là pour me supporter, me conseiller et me rassurer quand il le fallait, et durant les moments que j'ai traversés tout au long de ces années, c'est le psychologue en vous qui m'a supporté. Vous m'avez ouvert votre cœur, votre demeure et votre famille et souvent, je vous ai arraché à votre gentille conjointe, Miryam que je tiens à remercier sincèrement pour son accueil si chaleureux. Monsieur Foucher, vous avez cru en moi et le seul mot offert par la langue française pour vous exprimer ma profonde gratitude est MERCI.

Je tiens à remercier les membres de mes comités de thèse. Je remercie madame Céline Bareil, professeure agrégée aux HEC qui m'a été d'un grand support. Vos conseils, vos commentaires toujours constructifs et votre support ont bonifié significativement ce travail. Vous avez accepté de siéger à mon comité de thèse, d'évaluer différentes étapes de mon parcours doctoral, de participer aux multiples réflexions que j'ai associées à cette recherche et ce, malgré vos multiples occupations. Je ne saurai comment vous remercier. Vos qualités humaines et votre disponibilité m'ont grandement touché. Permettez-moi de vous témoigner ma grande reconnaissance. Je tiens également à remercier madame Lucie Morin, professeure à l'UQAM et membre de mon comité de thèse pour la pertinence de ses conseils et pour ses encouragements dont j'avais vraiment besoin. Votre sincérité et la qualité de vos commentaires m'ont amplement aidé à avancer dans mes réflexions. Que ce soit dans votre bureau ou dans les corridors de l'ESG, vous m'avez été d'un support de taille. Merci du fond du cœur.

Mes sincères remerciements vont aussi aux professeurs Denis Morin de l'UQAM, Réal Jacob des HEC, Normand Pettersen et Brunon Fabi de l'UQTR ainsi qu'à monsieur Jean-Pierre Beaulieu pour leur aide substantielle. Je remercie également le professeur W. Warner Burke de la Columbia University pour son assistance si précieuse. Vos réflexions, vos commentaires et vos suggestions ont grandement contribué à l'avancement de ce travail. Veuillez trouver ici l'expression de mon respect et toute ma reconnaissance.

Je tiens aussi à remercier monsieur Gaston LeBlanc, Doyen de la faculté d'administration de l'université de Moncton pour son appui et ses encouragements incessants. Je ne peux passer sous silence la contribution de monsieur Robert J. Cormier, chargé de projets au «CARDE» de l'université de Moncton. Votre spontanéité et votre disponibilité m'ont facilité plein de choses. Du fond du cœur, merci Robert d'avoir soutenu ce projet.

Un gros Merci à Madame Ginette Levesque, coordonatrice de la chaire en gestion des compétences de l'UQAM qui a grandement soutenu ce projet. Je remercie également monsieur Raymond Laliberté, agent de recherche à l'UQAM pour sa précieuse collaboration à ce projet et madame Marie-Hélène Trépanier, assistante de gestion du programme de doctorat de l'UQAM. Je remercie aussi monsieur Claude Robichaud, directeur général du «CLDM Terrebonne Mascouche», monsieur Jean-François Dumais, directeur de projets chez «TECHNOCompétences».

Je veux aussi remercier toutes les personnes ayant participé à cette recherche et qui ont donné généreusement de leur temps pour répondre à mes questionnaires. Merci aussi à mes amis de parcours, Abdelilah, Saïd, Rachid, Miguel, Gaëtan, Elissar, Valery, Jean-Pierre, Noureddine, Lionel, Bangali, Marielle, Marie-Ève, Hannen, Hajer et tous les autres. À tous qui cheminent encore au doctorat, je vous souhaite beaucoup de courage. Vous verrez, la récompense sera à la hauteur des sacrifices.

Je remercie ma famille pour le soutien qu'elle m'a apporté durant toutes ces années de labeur. Merci ma chère Laila de m'avoir permis de m'absenter pour t'occuper de tout et merci d'avoir cru en ce rêve. Merci mon cher Samy pour ton pardon et ta générosité. Merci de m'apprendre chaque jour plein de choses.

TABLE DES MATIÈRES

Page titre	i
Dedicaces	iii
Remerciements	v
Table des matières	vii
Liste des figures	xi
Liste des tableaux	xiii
Résumé de la thèse	xv
Dissertation abstract	xvii

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	1
1.1. Facteurs influençant le succès des changements	1
1.2. Choix des PME comme terrain de recherche	3
1.3. Problématique générale de recherche	4
1.4. Objectifs de la recherche	7
1.5. Plan de la thèse	8

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE	11
2.1. DÉFINITION ET HISTORIQUE DU CONCEPT DE COMPÉTENCE	11
2.1.1. Historique du concept de compétence	12
2.1.2. Principales approches compétence	14
2.1.3. Mesure de la compétence	29
2.1.4. Liens entre compétences et rendement	38
2.1.5. Utilité du concept de compétence	42
2.2. GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	44
2.2.1. Définition et évolution du changement organisationnel	44
2.2.2. Typologies des changements organisationnels	52
2.3. LEADERSHIP ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	77
2.3.1. Notion de leadership	77

2.3.2.	Management : composante nécessaire mais non suffisante.....	81
2.3.3.	Leadership transformationnel et leadership transactionnel	83
2.3.4.	Facteurs de succès des projets (de changements).....	89
2.4.	PME ET CHANGEMENT.....	93
2.4.1.	Importance du changement pour les PME.....	93
2.4.2.	Importance des PME	94
2.4.3.	Définition d'une PME	95
2.4.4.	Spécificités des PME.....	96
2.4.5.	Raisons d'ordre méthodologique et scientifique	97
2.5.	COMPÉTENCES REQUISES POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	99
2.5.1.	Synthèse de la littérature	99
2.5.2.	Apports de la littérature sur le leadership.....	99
2.5.3.	Compétences requises pour piloter le changement.....	101

CHAPITRE III

	CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE	108
3.1.	Acception retenue de la notion de compétence.....	108
3.2.	Définition d'un changement organisationnel	109
3.3.	Modèle de référence de base	109
3.3.1.	Développer une vision.....	113
3.3.2.	Faire partager la vision	115
3.3.3.	Planifier la mise en œuvre du changement.....	116
3.3.4.	Gérer le processus et les personnes	116
3.3.5.	Évaluer le processus et le changement	117
3.3.6.	Se gérer soi-même à travers le changement	118
3.4.	Types de changements	118
3.5.	Propositions de recherche.....	119

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	120
4.1. Devis de recherche	120
4.2. Étape qualitative : Utilisation de la technique Delphi.....	121
4.2.1. Utilité de la technique Delphi.....	121
4.2.2. Nature de la technique Delphi	122
4.3. Étape qualitative : utilisation de la méthode des juges pour classer les compétences spécifiques dans les compétences génériques dérivées	128
4.4. Étape quantitative : administration du questionnaire	130
4.4.1 Démarche générale d'élaboration du questionnaire	130
4.4.2. Information sur le contenu du questionnaire et sa présentation	132
4.4.3. Échantillonnage	137
4.4.4. Méthodes d'analyse des données.....	138

CHAPITRE V

DESCRIPTION ET ANALYSE DES DONNÉES	141
5.1. Présentation des données de la technique Delphi.....	141
5.1.1. Démarche de sélection des experts.....	142
5.1.2. Réactions des experts au cadre de référence.....	143
5.2. Résultats de l'enquête.....	149
5.2.1. Analyses statistiques.....	150
5.2.2. Validation des compétences, dimension par dimension	158
5.2.3. Validation des compétences, ensemble du questionnaire pris en compte ...	169
5.2.4. Vérification de la proposition de recherche : l'importance des compétences varie en fonction du type du changement.....	178

CHAPITRE VI

INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	190
6.1. Discussion des résultats.....	190
6.2. Les contributions de la recherche.....	196
6.3. Limites de la recherche	200
6.4. Pistes de recherche	202

CONCLUSION	204
BIBLIOGRAPHIE	209
ANNEXES	220
Annexe 1 : Table de fréquence des compétences identifiées dans la littérature.....	221
Annexe 1 (suite) : Table de fréquence des compétences identifiées dans la littérature	222
Annexe 2 : Documentation utilisée dans l'étude delphi et conformité à l'éthique.....	223
Annexe 3 : Récapitulation des modifications apportées au cadre de référence préliminaire lors de la 1 ^{ère} iteration.....	227
Annexe 4 : Récapitulation des modifications apportées par les experts dans le cadre de la méthode Delphi	233
Annexe 5 : Liste des compétences soumises aux personnes ayant participé à la méthode des juges	239
Annexe 6 : Questionnaire de recherche.....	242
Annexe 7 : Analyses factorielles effectuées sur les énoncés des dimensions à priori du questionnaire	251
Annexe 8 : Analyses factorielles globales sur l'ensemble des énoncés retenus par les dimensions à priori du questionnaire.....	309
Annexe 9 : Analyse factorielle pour identifier la portée du changement.....	328
Annexe 10 : Analyses factorielles pour identifier le type de changement	330
Annexe 11 : Analyses factorielles sur les critères d'appréciation du succès du changement.....	333
Annexe 12 : Analyses de corrélations multiples	337

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1.2.1a Le modèle de l'iceberg pour illustrer les différents niveaux de compétence (Spencer et Spencer, 1993, p. 11).....	19
Figure 2.1.2.1b : Liens entre caractéristiques personnelles et rendement (Spencer et Spencer, 1993, p. 13).....	19
Figure 2.1.2.1c : Pyramide de la compétence (Lucia et Lepsinger, 1999, p. 7).....	21
Figure 2.1.3.5 : modèle de la compétence proposé par Caird (1992, p.15).....	34
Figure 2.1.3.6 : Schéma d'organisation et de sollicitation des compétences	36
Figure 2.1.4 : Modèle de la compétence selon Birkett et al. (1999, p. 3).....	41
Figure 2.2.2.4 : Le cube du changement (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2003, p. 73)	56
Figure 2.2.2.5 : Types de projets de changement (Pinto, 2005, p. 95).....	58
Figure 2.2.2.7.2 : Matrice de changement (adaptée de Dunphy et Stace, 1993, p. 908)	63
Figure 2.2.2.7.5 : La gestion du changement (Adapté de Burke et al., 1991, p. 88).....	66
Figure 2.2.2.7.6 : Gestion du changement et gestion de projet (Pinto, 2005, p. 9).....	68
Figure 2.5.3 : Les dimensions personnelles du leadership (source : Kets de Vries, 2001) ...	102
Figure 3.3a : Modèle de base : relation entre les compétences requises et la gestion réussie du changement.....	111
Figure 3.3b : Liens entre les trois types de compétences	112
Figure 4.2.6 : Stratégie de recherche utilisant la méthode Delphi.....	128

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.3.1a : Paradigme changeant du leadership (tiré de Lloyd et Maguire, 2002).....	79
Tableau 2.3.1b : Le contexte d'exercice du leadership (adapté de Daft, 2005, p. 8)	79
Tableau 2.5.3a : Les quinze compétences de leadership (Adapté de Dulewicz et Higgs, 2005, p. 111 et Turner et Müller, 2005, p. 55)	103
Tableau 2.5.3b : Fréquence des 14 compétences essentielles selon les auteurs (adapté de Handford et Coetsee, 2003, p. 28).....	105
Tableau 4.4.2 : Les sept dimensions (compétences génériques dérivées) et leurs énoncés (compétences spécifiques).....	133
Tableau 4.4.2 (suite) : Les sept dimensions (compétences génériques dérivées) et leurs énoncés (compétences spécifiques).....	134
Tableau 4.4.2 (suite) : Les sept dimensions (compétences génériques dérivées) et leurs énoncés (compétences spécifiques).....	135
Tableau 5.1.2.2. : Récapitulatif ajouté au cadre de référence lors du deuxième tour.....	145
Tableau 5.1.2.3 : Récapitulation des propositions suggérées dans la méthode Delphi	147
Tableau 5.2 : Dimensions du questionnaire de recherche et énoncés s'y rattachant.....	149
Tableau 5.2.1 : Principales caractéristiques des PME.....	151
Tableau 5.2.2.1 : Résultats statistiques de validité et de cohérence de la 1 ^{ère} dimension à priori	159
Tableau 5.2.2.2 : Résultats statistiques de validité et de cohérence de la 2 ^{ème} dimension à priori	160
Tableau 5.2.2.3 : Résultats de validité et de cohérence de la 3 ^{ème} dimension à priori.....	161
Tableau 5.2.2.4 : Résultats statistiques de validité et de cohérence de la 4 ^{ème} dimension à priori.....	163
Tableau 5.2.2.5 : Résultats statistiques relatifs aux 2 facteurs de la 5 ^{ème} dimension à priori	165
Tableau 5.2.2.6 : Résultats statistiques de validité et de cohérence de la 6 ^{ème} dimension à priori	166
Tableau 5.2.2.7a : Résultats statistiques relatifs aux 3 facteurs de la 7 ^{ème} dimension à priori	167
Tableau 5.2.2.7b : Récapitulation des réaménagements des construits des compétences.....	168
Tableau 5.2.3 : Analyse factorielle globale pour les énoncés	170
Tableau 5.2.3.8a : Facteurs issus de l'analyse factorielle et leur contribution à la variance expliquée	174

Tableau 5.2.3.8b : Récapitulation des analyses factorielles	176
Tableau 5.2.4.2a : Matrice des composantes après rotation	180
Tableau 5.2.4.2b : Indice de cohérence entre les variables	180
Tableau 5.2.4.2c : Analyse factorielle pour le construit « <i>type de changement</i> »	181
Tableau 5.2.4.2d : Les deux facteurs constituant la dimension « <i>type de changement</i> »	182
Tableau 5.2.4.2e : Pourcentage de la variance expliquée par les deux facteurs.....	182
Tableau 5.2.4.3a : Tableau de corrélations facteurs, types de changements	184
Tableau 5.2.4.3b : Tableau de corrélations facteurs, types de changements	186
Tableau 5.2.4.3c : Modèle de régression – changement réactif	187
Tableau 5.2.4.3e: Modèle de régression- changement prospectif	188
Tableau 6.1 : Répartition des types de changements dans l'échantillon	196

RESUMÉ DE LA THÈSE

La présente thèse a pour objectif l'identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour gérer efficacement le changement organisationnel. Elle est une recherche essentiellement exploratoire puisqu'elle cherche à identifier et valider ces compétences que nous avons structurées en compétences génériques dérivées et en compétences spécifiques (comportements ou actions) qui leur sont rattachées. En plus, elle cherche à vérifier si les compétences à maîtriser varient selon les types de changements implantés puisque la littérature indique qu'avec la diversité des types de changements, le rôle des dirigeants peut varier.

Cette recherche s'apparente à une analyse de tâches (Catano et al., 2001) pour répertorier les compétences requises par l'exercice de fonctions diverses. Elle s'inscrit aussi dans la ligne de divers travaux menés en Grande Bretagne (Calveley, 2005 ; Maud, 2001 ; MSC dans Winterton et Winterton, 1999 ; Roger et Philip, 1997) et aux États-Unis (Lucia et Lepsinger, 1999 ; Parry 1996 ; Spencer et Spencer, 1993 ; Boyatzis, 1982 ; McClelland, 1973) selon lesquels la compétence est vue comme une exigence à satisfaire pouvant être établie à la suite d'une analyse des extrants à produire.

Pour l'atteinte des objectifs, nous avons tout d'abord recensé dans la littérature spécialisée (gestion du changement, leadership, gestion des compétences) des compétences que divers auteurs ont retenues pour mieux piloter des projets de changement. Par la suite, nous avons soumis ces compétences à l'appréciation d'experts dans le cadre de la technique Delphi. Leur appréciation a constitué une première étape de validation de notre modèle de compétences.

La deuxième étape de validation a été réalisée par l'administration du questionnaire de recherche qui a été élaborée sur la base des conclusions de l'étude Delphi. Cette validation a été réalisée auprès d'un échantillon de dirigeants de PME pour avoir leur opinion quant à l'importance des compétences retenues et quant au lien supposé entre ces dernières et le type du changement vécu.

Les résultats montrent que la structure des compétences proposée a été largement confirmée par les différentes étapes de la recherche. En revanche, les liens supposés entre ces compétences et le type de changement effectué n'ont été que peu supportés par les résultats. Sans pour autant clore le débat sur ces liens, et en raison des limites de cette recherche, nous avons suggéré des pistes de recherche pour consolider les résultats obtenus.

Mots-clés : gestion du changement, compétences, leadership, PME, type de changement, technique Delphi, enquête par questionnaire.

DISSERTATION ABSTRACT

The objective of the present thesis is the identification of the competencies required by SME's leaders to manage the organizational change effectively. It is a primarily exploratory research since it tries to identify and validate these competencies which we structured in «*derived generic competencies*» and «*specific competencies*». Moreover, it tries to verify if the competencies required vary from one type of implemented change to another. The literature indicates that the leaders' role can vary with the diversity of the change types.

This research is inspired from a task analysis (Catano and al., 2001) in order to categorize the required competencies by the performance of various jobs. It also conforms to similar researches done in the United Kingdom (Calveley, 2005; Maud, 2001; MSC in Winterton and Winterton, 1999; Roger and Philip, 1997) and in the United States (Lucia and Lepsinger, 1999; Parry 1996; Spencer and Spencer, 1993; Boyatzis, 1982; McClelland, 1973) according to which competence is a requirement that can be determined following an analysis of the output.

In order to achieve our goals, we first identified in the specialized literature (change management, leadership, and competencies management) competencies that authors considered as important for the change success. After that, we submitted these competencies to the appreciation of experts who participated in a Delphi study. Their assessment became the first step to validating our competencies model.

The second validation was carried out by the administration of a questionnaire which was elaborated upon the results of the Delphi study. The questionnaire was sent to SME's leaders in order to evaluate the importance of the selected competencies. Also, the collected answers were used to assess the link between each competency and the type of change.

The results show that the proposed competencies structure was largely confirmed throughout this research. On the other hand, the supposed link between these competencies and the type of change was not significantly supported by the results. Without closing the debate on these links and because of the limits of this research, we suggest some research ways to consolidate the results.

Key words: change management, competencies, leadership, SME, type of change, Delphi study, investigation by questionnaire.

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Depuis plusieurs décennies, les organisations s'intéressent aux ressources humaines (RH) et à la valeur qu'elles peuvent représenter et apporter aux différentes formes d'activité de l'organisation. Si l'école des relations humaines en a été pour beaucoup dans l'intérêt porté aux personnes, c'est que les théories classiques de gestion ont montré des limites. Plus récemment, la montée de la concurrence a obligé un virage du côté des ressources humaines qui paraissent de plus en plus source d'avantage concurrentiel. Plus encore, si la révolution technologique et informationnelle ainsi que l'économie du savoir ont accentué cette concurrence, elles ont, du même coup, mis en lumière la particularité des RH et la force qu'elles peuvent représenter pour les organisations, si elles sont mises en valeur et bien gérées. Les auteurs s'accordent à dire que les RH constituent une composante importante des ressources plus difficiles à imiter et donc une source d'avantage concurrentiel pour les organisations.

1.1. Facteurs influençant le succès des changements

Cet intérêt pour les RH s'est accompagné de l'émergence d'un ensemble de concepts et de notions visant à consolider la place qui leur est accordée dans les préoccupations stratégiques et managériales des organisations. Dans la foulée de ces mutations, la notion de compétence a pris une importance croissante dans le domaine de la gestion après avoir pris racine dans différents champs disciplinaires. Particulièrement, la notion de compétence s'est taillée une place centrale en gestion des ressources humaines (Van der Klind et Boon, 2003).

En parallèle, le contexte lourdement concurrentiel a imposé aux entreprises des efforts d'ajustement et d'adaptation qui se sont soldés par des choix, parfois difficiles, mais inévitables. C'est ainsi que le changement organisationnel est devenu une réalité à laquelle les entreprises doivent faire face et par rapport à laquelle elles doivent se doter de moyens pour connaître le succès. Ce qui n'est pas du tout évident en regard du taux élevé d'échec des expériences de changement, celui-ci oscillant, d'après les données fournies par divers travaux, entre 20 % et 80 % selon le type de changement (Savoie et al., 2004 ; Wellins et Murphy, 1995, cité par Bareil, 2004 ; Smith, 2003). Beer et Nohria, (2000) affirment que le taux d'échec des programmes de changement se situe à 70%. Des études récentes ont montré que 55% à 70% des fusions d'entreprises aboutissent à des échecs (Schraeder et Self, 2003, cité par Appelbaum et al., 2008). Cereste et al. (2003, cité par Appelbaum et al., 2008) estiment que les changements cherchant à atteindre uniquement des objectifs financiers et stratégiques peuvent mener à des échecs en raison d'une implantation non réussie attribuable notamment à la non implication des partenaires clés durant les processus importants de prise de décision. Ces mêmes auteurs ajoutent que le succès ou l'échec potentiel tient à la prise en compte de quatre facteurs : économiques et financiers, RH, services et processus, management. C'est pourquoi la prise en compte de ces quatre composantes influe directement sur le succès de l'implantation ; autrement dit, le style de leadership s'avèrerait critique pour déterminer le taux et le niveau de succès. Une prise de conscience généralisée semble donc amener les spécialistes à s'interroger sur la manière dont le changement et sa gestion ont été, jusque là, pensés.

Les écrits ont souvent utilisé la notion de la résistance au changement pour expliquer l'échec des changements, ce qui n'est pas à exclure bien entendu. Cependant, la responsabilité des dirigeants est de plus en plus soulignée dans ces échecs, non seulement pour mieux gérer ces résistances mais également pour en assurer un pilotage efficace. Le rôle des dirigeants est donc de plus en plus considéré comme un des facteurs clés de succès pour les projets de changements organisationnels.

Sur un autre plan, précisons que notre problématique de recherche s'inscrit dans le contexte particulier des PME. Nous avons choisi de consacrer cette recherche à ce type d'entreprises pour des raisons de pertinence sociale et de méthodologie.

1.2. Choix des PME comme terrain de recherche

Le choix des PME se justifie d'abord les raisons suivantes : leur situation de grande vulnérabilité ; leur importance dans l'économie du Québec et du Canada ; la nécessité qu'elles ont d'adopter divers changements. Souvent plus démunies en ressources humaines, financières et technologiques que les grandes entreprises, les PME ont néanmoins des avantages de flexibilité, de rapidité de réaction et de capacité d'innovation qui en font le moteur principal de développement de l'économie (Bigras et Désaulniers, 2000).

L'incertitude face à l'environnement et la vulnérabilité face aux partenaires font des PME un terrain fertile pour l'implantation de changements, en raison de nombreux ajustements que leur impose cette situation. Ainsi, la fréquence des changements fait des PME un lieu pertinent de collecte d'information. À ce premier profil s'en ajoute un second. Le propriétaire-dirigeant de la PME joue un rôle clé dans la gestion de son entreprise et dans la détermination de ses choix stratégiques. Par conséquent, sa contribution est déterminante dans la conception, l'implantation et le succès des changements.

Les PME sont souvent celles qui participent le mieux à la restructuration et à la modernisation de l'économie. Aussi, elles entraînent les autres à mieux se positionner vis-à-vis de la concurrence étrangère, ce qui est un avantage indéniable dans la tendance actuelle à la mondialisation de l'économie (Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996). D'autre part, ce sont souvent elles qui, si elles survivent et se développent dans un environnement turbulent, créent le plus d'emploi et participent de façon significative au développement des régions (Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996). La fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI) estime que les PME génèrent près de la moitié du PIB canadien. Celles qui ont moins de 500 employés représentent 97 % des entreprises canadiennes et emploient 56 % de l'ensemble des travailleurs¹.

¹ Debus, A. (2007) *Petite entreprise, grande valeur*, Rapport de recherche, FCEI, 12p. (Source : <http://www.fcei.ca/research/reports/r3040f.pdf>, consulté le 05-04-2008)

Choisir les PME comme terrain de collecte d'information concernant les compétences requises pour y gérer des changements aidera donc à mieux connaître une composante importante de leur dynamique. D'autre part, la connaissance de ces compétences aidera à élaborer des outils d'intervention et de formation pouvant s'avérer utiles aux dirigeants de PME qui sont dans l'obligation d'effectuer des changements.

1.3. Problématique générale de recherche

Au cours des décennies, le changement organisationnel a été l'objet de nombreuses études. Les écrits qui lui ont été consacrés sont nombreux et la littérature, tant empirique que normative, s'est enrichie avec la multiplication et la diversité des formes de changements auxquels les organisations font face. Le contexte organisationnel actuel, volatil et instable, fait en sorte que les changements sont devenus plus fréquents et plus importants au point où leur existence fait partie des rares certitudes que les organisations détiennent.

Les études sur les dirigeants et les gestionnaires sont nombreuses, mais celles qui font le lien avec la gestion du changement organisationnel le sont moins. Cette tendance s'est modifiée depuis quelques années, l'influence des dirigeants sur le succès des expériences de changement étant maintenant examinée. Des études récentes montrent que les gestionnaires doivent comprendre les fondements de la gestion du changement et développer des compétences dans la gestion des aspects humains du changement (Burke et al., 1991 ; Church et al., 1997 ; Paré et Jutras, 2004 ; Siegal et al., 1996 ;). A la suite de leur recherche, Paré et Jutras (2004) recommandent même d'intégrer, dans les programmes de formation des managers en technologie de l'information, l'étude d'approches en gestion du changement et la réalisation d'apprentissages sur les aspects suivants : les réponses individuelles au changement et les effets des transitions sur les processus organisationnels.

En plus de la résistance au changement et de la peur du changement, des études réalisées en Amérique du Nord (Boyle, 1995 ; Schultz et Eierman, 1997 ; Raymond et al., 1998, cité par Smith, 2003), ont identifié des facteurs qui peuvent constituer des barrières au succès, notamment la prise en charge inadéquate du changement par la haute direction et la non clarté des objectifs associés au changement. En revanche, le succès du changement est

corrélé à des variables qui reflètent un parrainage adéquat du projet, une forte équipe de pilotage et une gestion efficace des parties prenantes. Smith (2003) conclut que l'échec est fortement relié à un leadership inefficace et conflictuel. Le rôle des dirigeants est crucial pour assurer la mise en place d'une infrastructure pour le projet du changement et le protéger des autres priorités de l'entreprise. Trop souvent, après avoir lancé le changement, les dirigeants et les gestionnaires retournent administrer les choses courantes au lieu de démontrer un support continu et visible aux différents partenaires (Collerette, Delisle et Perron, 1997). Bref, les corrélations rapportées dans l'étude de Smith (2003) confirment les conclusions de Appelbaum et al. (2008) et de Kotter (1995) à l'effet que le leadership des dirigeants est important pour le succès des projets de changement.

Les qualifications des dirigeants pour gérer le changement organisationnel se trouvent en conséquence questionnées et deviennent le sujet d'un nombre accru d'écrits. L'importance de la gestion du changement est un élément qui revient souvent dans les écrits comme étant un facteur clé de succès des projets de changement. Cependant, le concept reste assez vague puisque les praticiens n'expliquent pas ce que cela signifie concrètement et ne spécifient pas les actions devant être posées (Gélinas, et al, 1997).

Toutefois, avec le développement de nouvelles perspectives de recherche mettant de l'avant le rôle des dirigeants dans la gestion du changement organisationnel (Appelbaum et al., 2008; Brown, Quinn et Spreitzer, 2000 ; Doyle, 2002 ; Gill, 2002 ; Glover, Friedman et Jones, 2002 ; Kovach, 2002 ; Kotter, 2003 ; Pinto, 2005 ; Woodward et Hendry, 2004) et remettant en cause les explications par la résistance au changement (Bareil et Savoie, 1999 ; Brassard, 1998 ; Dent et Goldberg, 1999 ; Strebel, 1996), les questions se rapportant aux compétences requises par les dirigeants pour gérer efficacement des expériences de changement se font de plus en plus pressantes. Et même si la notion de compétence a été largement utilisée dans les milieux organisationnels, force est de constater que peu d'écrits ont été consacrés aux compétences requises par les gestionnaires des expériences de changement. Plus encore, à notre connaissance aucune étude empirique n'a été réalisée pour identifier ces compétences.

La compétence est généralement acceptée comme étant un ensemble d'habiletés, de savoirs et d'attitudes mobilisés et démontrés dans l'action. Il est donc possible de stipuler qu'il y a une relation entre la maîtrise de certaines compétences spécifiques et la réussite du changement. À la lumière de la littérature traitant du changement organisationnel, il est possible d'inférer des compétences nécessaires à la gestion réussie du changement organisationnel. Partant de cette constatation, nous nous sommes posés cette question, celle à laquelle notre recherche vise à répondre : *quelles sont les compétences requises pour la réussite du changement organisationnel ?*

Étant donné, cependant, que les compétences à maîtriser sont susceptibles de varier en fonction du poste occupé par la personne qui gère le changement, ce poste étant un déterminant des rôles qu'il a à exercer par rapport à ce dernier, nous avons opté pour restreindre notre question en l'adressant uniquement aux dirigeants de PME. En effet, en raison de leur statut, ceux-ci sont appelés à assumer des responsabilités semblables par rapport aux changements mis en place. Notre question de recherche peut alors être formulée comme suit : *quelles sont les compétences requises par les dirigeants des PME pour assurer la réussite du changement organisationnel ?*

En plus de s'avérer valable sur le plan métrique, le choix des PME s'avère intéressant sur le plan socio-économique. En effet, les PME sont appelées à implanter des changements dont le succès est une question de survie pour plusieurs d'entre elles. Au Québec, les données montrent que les PME continuent de participer très activement à la modernisation de l'économie québécoise et à la restructuration de plusieurs régions (Bernier, 2005 ; Julien, 1997). En 1999, les PME représentaient 43,5 % de l'emploi total du Québec. Au Canada, en 1999, 55 % de l'ensemble de l'emploi total était attribuable aux PME². Bernier (2005) précise que 63 % des emplois sont le fait de PME de moins de 500 employés et les PME sont perçues comme une condition sine qua non de la croissance économique du Québec (Bernier, 2005). Des données plus récentes relèvent que les PME représentent 97 % des entreprises canadiennes et emploient 56 % de l'ensemble des travailleurs (Debus, 2007)³.

² Source : Dynamique de l'emploi, 1983-1999 – Statistique Canada 2002.

³ Debus (idem)

1.4. Objectifs de la recherche

Découlant de notre question de recherche, le premier objectif poursuivi par notre étude est d'identifier les compétences que doit maîtriser un dirigeant de PME pour gérer efficacement un changement organisationnel. La pertinence de cet objectif a une double racine : divers travaux récents traitent de l'influence exercée par les gestionnaires sur la réussite du changement ; l'exercice de cette influence est susceptible de passer par la maîtrise de compétences qui ne sont cependant pas explicitement identifiées dans les écrits recensés. Compte tenu que la compétence est conçue dans la littérature comme une disposition conditionnant la réussite d'une action, il est pertinent de chercher à identifier celles qui influent sur la réussite du changement. Le deuxième objectif serait de relever auprès des dirigeants de PME leur perception de l'importance des compétences ainsi identifiées pour mener à bien des changements qu'ils ont gérés.

Tel que l'indique la littérature, les changements peuvent toucher divers objets comme les structures, la technologie et la stratégie. Ils peuvent viser à redresser une situation à court terme ou chercher à procurer une amélioration à plus long terme. En raison de ces différences, il est possible que les compétences à maîtriser varient selon les changements pris en compte. C'est pourquoi le troisième objectif de notre recherche est de vérifier si les compétences à maîtriser varient selon les types de changements implantés.

Étant donné l'absence de littérature portant directement sur les liens entre les compétences des gestionnaires et la réussite du changement, le cadre de référence sur lequel s'appuie cette recherche a cinq types de fondements indirects : 1- la littérature sur la gestion du changement qui permet d'identifier des facteurs de réussite pouvant être traduits en compétences ; 2- la littérature sur le leadership qui permet d'identifier des caractéristiques pertinentes au domaine du changement ; 3- la littérature sur les facteurs de succès des projets qui permet d'identifier des indicateurs de succès ; 4- la littérature sur les compétences qui amène à concevoir cette dernière en fonction du succès de l'action entreprise ; 5- la littérature sur le changement qui fait ressortir différents types de changements. Ce cadre de référence nous servira de base pour atteindre les objectifs de cette recherche.

Cette recherche vise à avoir des apports à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, elle aidera à combler un vide dans la littérature sur le changement organisationnel en contribuant à identifier les compétences requises de la part des gestionnaires pour qu'il y ait une conduite efficace du changement. Cet apport enrichira aussi la littérature sur les compétences. Sur le plan pratique, les compétences identifiées pourront aider à la formation des gestionnaires qui ont à gérer des changements, plus particulièrement les dirigeants de PME qui sont la cible de cette recherche. Indirectement, les résultats de cette recherche pourront aussi aider les PME à mieux tirer profit des changements.

1.5. Plan de la thèse

Pour bien faire comprendre notre recherche, il est primordial de présenter son objet, sa pertinence et le contexte particulier qui la justifie. Cette présentation de la problématique de recherche sera suivie par une information sur les objectifs de cette recherche (chapitre 1).

Le chapitre 2 présentera la revue de littérature de cette recherche. La première section tentera de circonscrire la notion de compétence. Pour ce faire, un aperçu historique du concept précédera la présentation des différentes conceptions de cette notion des enjeux associés à sa mesure. Cette information aidera à justifier l'acception retenue de la notion de compétence qui a été retenue pour les fins de cette recherche. Les sections suivantes apporteront de l'information sur trois types d'écrits fournissant un éclairage indirect sur les compétences requises pour réaliser des changements organisationnels.

La 2^{ème} section aura trait à la notion de changement organisationnel et à l'évolution des études consacrées à ce thème. Au cœur de ces études, il y a celles sur la notion de résistance au changement. Un tour d'horizons de ces études, conjugué aux exigences managériales actuelles permettra de discuter de la portée et des limites exercées par la résistance au changement. Le changement n'est cependant pas univoque ; autrement dit, il existe divers types de changements, susceptibles d'exiger la maîtrise de compétences différentes pour leur conduite efficace. Pour cette raison, nous traiterons du thème des types de changements dans une section à part.

Dans la section 3, qui fera ressortir le rôle des dirigeants, nous nous attarderons aux théories de leadership en lien avec le changement organisationnel. Les écrits présentés feront ressortir l'insuffisance des actions de nature managériale pour assurer un meilleur pilotage du changement. Cette insuffisance nous amènera à traiter des apports du leadership, particulièrement du leadership transformationnel qui s'avère indispensable pour mieux gérer un changement organisationnel. Par la suite, nous allons traiter des facteurs clés de succès d'un projet de changement et de l'importance du changement dans le contexte particulier de nos PME. A cette fin, nous ferons ressortir l'importance des PME dans l'économie québécoise et canadienne et les enjeux que leur impose le contexte organisationnel actuel. Mais, avant cela, il sera nécessaire de préciser la définition et les spécificités d'une PME.

Dans la section 4, nous serons amenés à présenter une synthèse de la littérature sur les compétences requises pour la gestion du changement organisationnel avant d'aboutir à faire ressortir une typologie de compétences jugées critiques pour la réussite du changement et dont la synthèse nous servira de base pour amorcer notre étude sur le terrain.

Cette information mènera à l'élaboration du cadre opératoire de cette recherche, avec ses différentes composantes et implications. À ce cadre, nous allons réserver le chapitre 3 de cette thèse dans lequel nous allons circonscrire notre acception de la notion de compétence et du type de modélisation que nous utiliserons pour élaborer nos dites compétences.

Le chapitre 4 sera consacré à la présentation et à la justification de notre méthodologie de recherche. Dans ce chapitre, nous décrirons la stratégie de recherche, la méthode et les instruments de collecte de données, les étapes de collecte de ces données, la population et l'échantillon visés pour chacune de ces étapes et les méthodes d'analyse des données.

Le chapitre 5 sera dédié à la description des résultats de la recherche. A la lumière de ces derniers nous discuterons de leur portée et l'atteinte des objectifs qui ont été associés à notre recherche. Le chapitre 6 présentera une discussion des résultats obtenus et la contribution de cette recherche. Il sera également question de présenter, dans ce chapitre, les

limites de cette recherche et les nouvelles pistes de recherche auxquelles elle ouvre la voie.
Une conclusion coiffera l'ensemble du travail.

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE

Introduction

Ce chapitre présente l'état des connaissances dans plusieurs domaines. Tout d'abord, la notion de compétences a fait l'objet de plusieurs développements donnant lieu à des approches différentes pour aborder la notion. D'autre part, une littérature abondante a été consacrée au domaine du changement organisationnel et les méthodes de sa gestion. Ensuite, une recension d'écrits dans le domaine du leadership, particulièrement le leadership transformationnel qui est considéré comme étant le facteur clé des expériences du changement. Enfin, une synthèse des écrits consultés nous amènera à faire ressortir des compétences pour la gestion réussie des expériences du changement. Dans les sections qui suivent, nous passerons en revue ces écrits.

2.1. DÉFINITION ET HISTORIQUE DU CONCEPT DE COMPÉTENCE

La notion de compétence a été utilisée dans plusieurs disciplines. Elle a d'abord été adoptée dans le champ de l'éducation, à des fins de gestion, pour décrire les comportements des professeurs débutants (Bowden et Masters, 1993 dans Hoffmann, 1999). Des standards minimums de performance ont ainsi été établis et des niveaux de compétence ont été identifiés pour l'accréditation des professeurs à travers le territoire américain (Horton, 2000). Le domaine du management fut l'un des derniers que la notion de compétence a envahi pour ainsi raviver les débats et faire surgir des positions nettement différentes. À chacune de ces positions correspondent des enjeux différents. Ainsi, il n'est pas étonnant de voir des psychologues, des sociologues, des linguistes, des ergonomes et des chercheurs en management s'intéresser à la question, chacun d'un point de vue spécifique. Mais, pour les sciences de la gestion, l'intérêt de la notion de compétence tient à l'usage qui en est fait dans l'entreprise. Toutefois, un examen des écrits dans ce domaine montre clairement que l'usage

qui en est fait diffère et que diverses considérations sont à l'origine des approches privilégiées (Aubret et al., 1993).

Tel que l'indique une recension des définitions colligées par Foucher, Pettersen et Naji (2003), la notion de compétence peut avoir divers sens. Ces variations proviennent entre autres de l'approche utilisée pour aborder ce construit. Celle-ci varie selon les pays ; les traditions américaine, anglaise et française diffèrent à ce chapitre (Berman Brown, 1994 ; Geffroy et Tijou, 2002 ; Gilbert, 2003 ; Le Boterf, 2000 ; Roger et Philip, 1997 ; Winterton et Winterton, 1999). Une des sources de divergence est la centration sur le poste et sur ses exigences techniques, comparativement à une centration sur les comportements transférables entre divers postes.

Ces constats devraient nous conduire à questionner les origines de la notion de compétence et les différents usages qui en ont été faits. De la littérature consultée, on peut déduire que du point de vue de la sociologie, on préconise que la compétence n'a pas de sens en soi. Elle ne prend sens que par rapport à une réalité particulière du travail. Par contre, certains psychologues affirment que la compétence est un attribut de la personne qui peut prédire la performance au travail. Ainsi, pour en saisir le sens, le positionnement des auteurs face à la notion de compétence a été marqué par des choix qui étaient basés sur des fondements théoriques différents. Il va sans dire que les origines de la notion de la compétence doivent être questionnées pour comprendre ses multiples facettes et les différents angles en fonction desquels elle a été appréhendée. C'est autour de ces axes que nous allons essayer de comprendre la notion de compétence dans le but de mieux saisir sa signification.

2.1.1. Historique du concept de compétence

La diversité des sources d'influence qui ont marqué l'évolution de la notion de compétence dénote de la richesse de son contenu. Depuis plus de deux décennies, le concept de compétence est largement utilisé dans le domaine du management. La littérature lui a consacré une place importante et les auteurs l'ont abordé sous plusieurs angles. Certes, des enjeux majeurs sont associés à l'apparition de ce concept et à la place qui lui revient aujourd'hui. Son émergence dans le champ de la gestion répond à une problématique de

changement, et plusieurs facteurs ont ainsi favorisé sa consécration comme concept fondamental au sein des pratiques de gestion des organisations.

En effet, l'automatisation et l'informatisation des systèmes de production ont transformé l'organisation du travail et ont favorisé des mouvements massifs de réduction de l'effectif. La diversification des produits et le raccourcissement des délais de production et de la durée de vie des produits, liés à l'incertitude et aux exigences des clients, s'accompagnent de nouvelles méthodes de gestion. Ces mutations dans la conception et l'organisation du travail font émerger de nouveaux principes structurants dans lesquels la compétence occupe une place prépondérante et constitue l'un des nouveaux repères des pratiques de gestion des ressources humaines. Zarifian (1999) pense que l'instabilité et l'ambivalence de la période actuelle tranchent fortement avec la période de domination du modèle taylorien et donnent encore plus de poids aux enjeux de la logique compétence.

C'est pourquoi, autant sur le plan managérial que sur le plan stratégique, le concept de compétence a été largement examiné et des attentes multiples lui ont été associées pour assurer la survie et la réussite des organisations. Ceci suppose plusieurs interrogations quant aux évolutions de la notion de compétence et à la manière dont elle a été traitée dans la littérature. Certains auteurs l'ont abordée en tant que caractéristique propre des personnes, d'autres l'ont supposée comme un attribut humain universel, d'autres encore l'ont rattachée à des contextes particuliers. Mais plusieurs l'ont associée à la performance.

Bref, l'intérêt pour la notion de compétence repose sur des logiques, et donc des origines différentes. Ces facteurs vont, comme nous le verrons, influencer sa définition. Bien que la notion de compétence ne soit pas facile à circonscrire, notre objectif sera de faire un survol des différentes contributions qui ont marqué son évolution et son acception pour finalement tenter d'appréhender ses principales caractéristiques. D'autant plus que la notion de compétence est devenue l'un des thèmes les plus discutés en éducation et en GRH (Van der Klind et Boon, 2003).

Il y a lieu de rappeler que le concept de compétence a été introduit par l'américain Chomsky (1960)⁴ en linguistique. Cet auteur a nettement séparé compétence et habileté ou capacité ; autrement dit, ce qui relève de la sphère cognitive proprement dite a été distingué de l'ensemble des facteurs pouvant avoir une influence sur la performance. On peut être compétent sans que cela ne se traduise par une performance correspondante, car, entre la compétence du locuteur et sa performance, interviennent plusieurs facteurs qui semblent autant de perturbations qui ne peuvent être mis au compte de la compétence. La compétence, selon Chomsky, est le résultat d'une abstraction et d'une idéalisation des données linguistiques directement observables (actes de paroles individuels, textes, discours) dont la mise en œuvre dépend de nombreux paramètres (situation, contexte, dispositions psychologiques). L'intérêt de la contribution de Chomsky pour les entreprises est d'asseoir la distinction entre compétence et performance (Geffroy et Tijou, 2002 ; Klarsfeld, 2000). Mais, face à cette approche cognitiviste qui rattache la compétence à la performance, il y a l'approche constructiviste dans laquelle la perspective subjective de l'employé et ses préférences reçoit plus d'attention dans le développement et l'évaluation des compétences. Le paradigme constructiviste met l'accent sur l'importance des valeurs, des motivations et des croyances. Sa prémisse est que les compétences sont transférables à d'autres contextes, y compris les contextes de travail (Simons, 1999, cité par Van der Klind et Boon, 2003).

2.1.2. Principales approches compétence

Beaucoup de confusion a entouré l'utilisation de la notion de compétence. Les désaccords conceptuels qui ont été identifiés tiennent à trois raisons, selon Van der Klind et Boon (2003).

La première raison a trait aux différences en matière de politiques nationales d'éducation et aux relations établies entre le système d'éducation et le marché du travail des pays prises en compte. Par exemple, dans les pays où le système d'éducation est ouvert aux adultes, la compétence est davantage vue comme un attribut qui se construit tout au long de la vie. La deuxième source de désaccord conceptuel découle de la théorie d'apprentissage sur laquelle se fonde l'acquisition des compétences, principalement la distinction entre les

⁴ Cité par Geffroy et Tijou (2002) et Klarsfeld (2000)

approches constructiviste et cognitiviste à l'apprentissage (Simons, 1999, cité par Van der Klind et Boon, 2003). Dans un cas, la compétence est perçue comme un construit objectif et elle se bâtit à partir des investissements de l'individu. Dans l'autre cas, elle est davantage vue comme une caractéristique reconnue de l'extérieur et se constituant en une propriété plus stable. La troisième source de désaccord provient des applications variées, dans des champs qui supposent des définitions différentes de la compétence. Celles-ci varient en fonction des éléments qui sont mis de l'avant (Thijssen et Lankhuijzen, 2000, cité par Van der Klind et Boon, 2003). Ainsi, en éducation, on propose de voir les compétences comme un ensemble d'habiletés, de connaissances et d'attitudes qui peuvent être développées. Dans les procédures de sélection, les compétences sont définies comme les capacités individuelles pour les emplois futurs qui ne peuvent être développées qu'en partie puisqu'elles incluent des caractéristiques et des traits comme les capacités intellectuelles, le concept de soi et les croyances qui sont difficilement modifiables. En évaluation du rendement, par contre, l'accent est mis sur les éléments de la compétence considérés comme des extrants ; la performance opérerait plus ou moins comme un substitut de la compétence.

Ces différentes façons d'approcher la notion de compétence ne sont pas automatiquement exclusives, mais leur utilisation combinée peut amener de la confusion, voire des attentes contradictoires (Van der Klind et Boon, 2003). Leur utilisation repose sur des applications différentes qui s'inscrivent dans des logiques distinctes.

2.1.2.1. Conception nord-américaine

Dès 1959, White (dans Horton, 2000) identifiait les traits humains comme étant des compétences. Toutefois, les auteurs s'accordent pour dire que la tête de file de l'approche américaine en matière de compétences est le psychologue McClelland (1973) qui a fait émerger la notion de «*competency*». Son objectif était de fournir des outils de recrutement valides qui permettent de prédire la performance humaine et de réduire les biais des traditionnels tests d'intelligence et d'aptitudes. A cet effet, il affirme que ni les diplômes, ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prévoir une performance car, selon lui, deux travailleurs ayant le même diplôme et les mêmes aptitudes peuvent avoir des performances différentes sur le terrain. Sa critique des tests psychométriques a été justifiée

par le fait qu'ils ne peuvent prédire la performance professionnelle. C'est ainsi qu'il a suggéré de s'appuyer sur les compétences pour évaluer le rendement au travail. Sa contribution allait amorcer l'émergence d'un courant qui a marqué de nombreuses contributions dans le domaine des compétences. En effet, McClelland (1973) considère les compétences comme «*components of performance associated with «clusters of life outcomes»*». Si les compétences sont vues comme des attributs psychologiques ou comportements associés au succès, l'adoption de l'approche compétence en industrie tient aux raisons suivantes selon McClelland (1973) :

- 1- Le meilleur moyen de comprendre la performance est d'observer ce que les personnes font actuellement pour réussir plutôt que de faire des suppositions au sujet des traits sous-jacents ou des attributs comme l'intelligence.
- 2- Le meilleur moyen de mesurer et de prédire la performance est de disposer des aspects clés de la performance des personnes dont on veut mesurer les compétences plutôt que de se fier à des tests pour évaluer les traits ou les attributs.
- 3- Les compétences peuvent être apprises et développées dans le temps contrairement aux traits et attributs qui sont largement immuables.
- 4- Les compétences à maîtriser devraient être annoncées et explicitées aux personnes pour qu'elles puissent comprendre et développer le niveau requis de performance.
- 5- Les compétences devraient être reliées aux résultats significatifs de la vie qui décrivent la voie de la performance dans le monde réel plutôt que de faire référence à des traits mentaux ou à des construits que seuls les psychologues peuvent comprendre.

A la base de la réflexion relative à l'apprentissage humain et à la performance, ces principes guident la gestion des compétences dans de nombreuses organisations depuis plusieurs années.

Dans la lignée de l'approche de McClelland (1973), Boyatzis (1982) a mené des travaux sur les compétences managériales. Il définit la compétence comme «une caractéristique sous-jacente d'une personne qui peut être un motif, un trait, une habileté, un

aspect de l'image de soi ou du rôle social, ou un corps de connaissances qu'elle emploie»⁵. L'auteur précise que les compétences sont des caractéristiques reliées (de façon causale) à la performance efficace ou supérieure au travail. Il est donc évident que la possession de ces caractéristiques précède et mène à cette performance.⁶

Se basant sur les travaux de McClelland (1971), Boyatzis (1982) distingue la motivation des traits. La motivation est rattachée à un but établi ou condition qui conduit, dirige et sélectionne le comportement d'un individu, tel que la réalisation ou le pouvoir. Par contre, les traits constituent une réponse généralisée aux événements à travers des comportements propres aux personnes, comme la prise d'initiative. Également, il a distingué l'image de soi du rôle social. La première, intrapersonnelle, est la perception que la personne se fait d'elle-même et l'évaluation qu'elle fait de son image. Elle incorpore à la fois les construits de conception de soi et de l'estime de soi. En revanche, le rôle social ou interpersonnel réfère à la perception d'un ensemble de normes de comportement qui sont acceptables et appropriées dans des groupes sociaux ou des organisations.

Partant du constat que la sélection des managers s'appuie généralement sur des modèles pauvres, Boyatzis (1982) propose, dans la lignée des travaux de McClelland (1973), une méthode fondée sur le «*Behavioural Event Interview*» (B.E.I.). Cette approche répond à la nécessité de rendre les entreprises plus efficaces grâce à la sélection, au développement et à la rémunération des meilleurs managers. Une dizaine d'années plus tard, Spencer et Spencer (1993) rendent compte de l'utilisation de la notion de compétence dans des domaines aussi variés que l'orientation, les organigrammes de remplacement, la formation et la gestion des carrières, la rémunération et les politiques publiques éducatives. Prolongeant les travaux de McClelland (1973) et de Boyatzis (1982), Spencer et Spencer (1993) définissent la compétence comme :

⁵ «A job competency is an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses» (Boyatzis, 1982, p. 21)

⁶ «Competencies are characteristics that are causally related to effective and/or superior performance in a job. This means that there is evidence that indicates that possession of the characteristic precedes and leads to effective and/or superior performance in that job» (Boyatzis, 1982, p. 23)

«Une caractéristique interne de l'individu qui est reliée de façon causale au niveau recherché de rendement, défini comme critère à respecter, et/ou à un rendement supérieur, dans un emploi ou une situation» (Spencer et Spencer, 1993, p.10)⁷.

Les auteurs ajoutent que la compétence permet de prédire le rendement, qu'elle se manifeste dans des situations différentes, qu'elle persiste au cours d'une certaine période de temps et qu'elle est constituée des composantes suivantes : à un niveau caché, de motifs, de traits ou caractéristiques physiques et du concept de soi, qui fait référence à des attitudes, à des valeurs et à l'image de soi; à un niveau visible, de connaissances et d'habiletés physiques ou mentales.

Les figures suivantes illustrent ces caractéristiques. D'une part, la figure 2.1.2.1a montre que la compétence est constituée de caractéristiques situées à différents niveaux de profondeur : un qui est d'avantage visible et qui est composé de connaissances et d'habiletés ; un qui est plus profond et qui est composé de caractéristiques fondamentales, tels des traits de personnalité. D'autre part, la figure 2.1.2.1b précise les liens entre la compétence et le rendement, qui se traduisent dans les étapes suivantes : 1- les intentions des personnes sont produites par leurs caractéristiques profondes ; 2- à leur tour, elles sont à l'origine des comportements ; 3- ces derniers se trouvent derrière les résultats, ce qui signifie que le niveau de maîtrise des compétences détermine le niveau de rendement.

⁷ Spencer et Spencer (1993, p. 10) définissent la compétence comme : «A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job or situation». Pour apporter plus de précision à leur définition, ils ajoutent :

- Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks.
- Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance.
- Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.

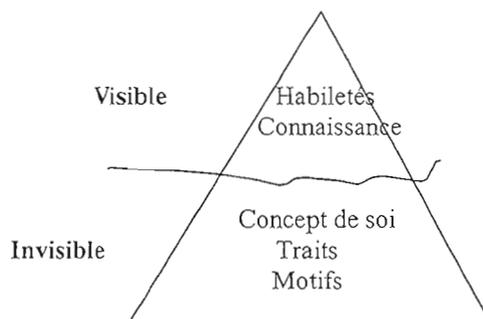


Figure 2..1.2.1a Le modèle de l'iceberg pour illustrer les différents niveaux de compétence
(Spencer et Spencer, 1993, p. 11)

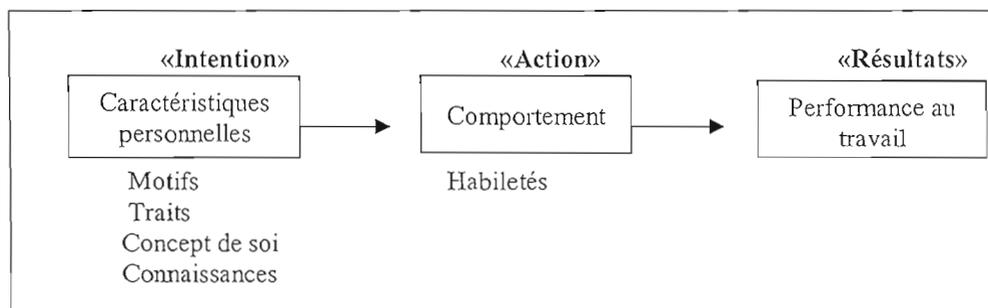


Figure 2.1.2.1b : Liens entre caractéristiques personnelles et rendement (Spencer et Spencer, 1993, p. 13)

Qu'il s'agisse de la définition de Boyatzis (1982) ou de celle de Spencer et Spencer (1993), on peut facilement remarquer qu'elles revêtent une orientation nettement psychologique et supposent un lien prédictif avec le travail. La compétence est un attribut de la personne qui préexiste au travail et peut être décrit indépendamment de ce dernier, même si elle est en relation causale avec le succès au travail.

La métaphore de l'iceberg a été également reprise, en France, par Dejoux (2001) qui pense que la compétence possède une face cachée. Les capacités, le savoir et les attitudes forment la partie visible de la compétence individuelle, conditionnée par des composantes

moins visibles telles que le rôle social de l'individu, son image de lui-même, ses traits et sa motivation.

D'autres développements du concept montrent une évolution vers une définition plus comportementale de la compétence, L'*American Compensation Association* (1996)⁸ définit la compétence comme une combinaison de savoir-faire, de connaissances, de comportements (générateurs de performance) et d'attributs personnels qui contribuent à améliorer la performance individuelle et la réussite des organisations. Elle se réclame des travaux de McClelland (1973) et de Spencer et Spencer (1993) et dit répondre à un enjeu de taille, celui de proposer aux salariés des pistes détaillées d'amélioration.

Lucia et Lepsinger (1999) évoquent deux raisons pour expliquer l'importance accordée à la dimension comportementale. D'un côté, le modèle de compétence peut être utilisé comme outil de gestion des ressources humaines puisqu'on peut offrir des exemples pour illustrer qu'une compétence est démontrée au travail. La deuxième raison est que les comportements peuvent être modifiés et appris contrairement aux traits innés de la personne qui sont difficiles, voire impossibles à changer. C'est ainsi qu'ils ont proposé une pyramide de la compétence similaire à celle de Spencer et Spencer (1993) mais en incluant les comportements au sommet de la pyramide. Les comportements sont les manifestations de toutes les caractéristiques sous-jacentes alors que les «*skills*» et «*knowledge*» peuvent être acquises par la formation, l'effort et l'expérience (Lucia et Lepsinger, 1999). Leur conception est illustrée à la figure 2.1.2.1c.

⁸ Cette définition a été rapportée par Klarsfeld (2000)

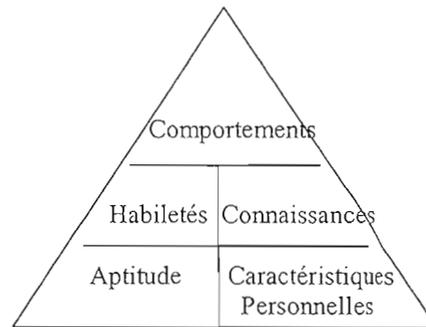


Figure 2.1.2.1c : Pyramide de la compétence (Lucia et Lepsinger, 1999, p. 7)

La réflexion de Lucia et Lepsinger (1999) s'est basée sur l'analyse du contenu d'une définition de la compétence adoptée par des experts en développement des ressources humaines lors d'une conférence qui a eu lieu à Johannesburg en 1995. Selon ces experts, la compétence est :

«Un ensemble de connaissances, d'habiletés, et des attitudes qui affectent une partie importante d'un travail (un rôle ou une responsabilité) et qui sont corrélés à la performance dans ce travail. Cette performance peut être mesurée par des standards reconnus et peut être améliorée par la formation et le développement»⁹.

2.1.2.2. Conception britannique

Au Royaume-Uni, le principal courant en matière de compétences propose une vision qui diffère de celle qui prédomine aux États-Unis de deux façons : il y a centration sur les exigences du poste de travail plutôt que sur la personne ; la compétence n'est pas définie comme un attribut qui caractérise une performance supérieure, mais plutôt comme la caractéristique d'un rendement adéquat. C'est ce que montrent les deux définitions suivantes :

⁹ Parry (1996, cité par Lucia et Lepsinger, 1999) définit la compétence comme : «A cluster of related knowledge, skills, and attitudes that affect a major part of one's job (a role or responsibility), that correlate with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development. »

La MCI ou *management charter initiative* définit la compétence comme «*the ability to perform effectively*»¹⁰ et considère que la compétence est l'objectif de l'utilisation appropriée des «skills». Cette définition inclut ces éléments :

- 1- la compétence est la capacité de performer dans les activités à l'intérieur d'un emploi à un niveau de performance requis ;
- 2- la compétence est une action, comportement ou objectif qui peut être démontré, observé et évalué ou une possession confirmée de connaissance ou de compréhension ;
- 3- les standards de la compétence sont fondés sur les besoins de l'emploi et constituent la base de la formation et des qualifications vocationnelles et la compétence devrait être sujet d'évaluation et approuvée par le secteur d'emploi.

Pour sa part, la MSC ou *Manpower Services Commission*, définit la compétence comme la capacité de réaliser avec performance les activités d'un métier conformément aux standards prévus dans l'emploi (Winterton et Winterton, 1999, p. 25). Cette définition a été subséquemment adoptée par le département d'emploi pour définir les standards professionnels comme une description de ce que la personne qui occupe un emploi devrait être capable de faire et de démontrer (Winterton et Winterton, 1999).

Nonobstant ces différences, Berman Brown (1994) considère que la conception britannique s'apparente à la logique américaine en ce qui concerne les composantes de la compétence, comme l'indique la définition de Maud (2001, cité par Calveley, 2005) qui considère la compétence comme : «connaissance, habiletés et qualités personnelles requises pour effectuer une tâche et comment de tels attributs sont appliqués»¹¹.

¹⁰ Citée dans Berman Brown (1994, p. 90)

¹¹ Maud (2001, cité par Calveley, 2005) retient la définition suivante de la compétence : «The knowledge, skills and personal qualities needed to carry out a task, and how such attributes are applied».

Cependant, Berman Brown (1994) n'a fait aucune allusion à ce qui distingue les conceptions britannique et américaine de la compétence. D'une part, l'apport des américains porte particulièrement sur la personne (manager) et ses caractéristiques et a pour but d'identifier les meilleurs performers, alors que celui des britanniques focalise sur des postes ou des rôles et a pour but l'identification de standards de compétences comme le font remarquer Geffroy et Tijou (2002). D'autre part, l'approche britannique des compétences est basée typiquement sur la méthodologie de l'analyse fonctionnelle contrairement à la méthodologie américaine qui est orientée vers la personne (Iles, 1993, cité par Moore et al., 2002 ; Roger et Philip, 1997).

Aux États-Unis, le terme «*competency*» est la cible des définitions proposées par Boyatzis (1982) et par Spencer et Spencer (1993) qui ont inspiré de nombreux travaux. Au Royaume-Uni, c'est plutôt le terme «*competence*» qui est utilisé comme le font remarquer Cheng et al. (2003). Autrement dit, les compétences sont vues, aux USA, non pas comme liées à l'exercice de tâches spécifiques, mais comme ce qui permet aux personnes de s'adapter aux exigences de divers postes de travail (Hammond, 1989, cité par Cheng et al., 2003).

Dans une étude à l'échelle européenne, Geffroy et Tijou (2002) font remarquer que, au Royaume-Uni, il y a une place pour les compétences de type comportemental, contrairement à la France, à la Suisse ou à l'Italie qui privilégient les compétences métiers pour les codifier et les évaluer de façon objective. Ce manque d'intérêt suscité par les compétences comportementales se justifie, dans ces pays, par la présence des risques d'intrusion dans la personnalité des intéressés affirment Geffroy et Tijou (2002).

Les britanniques cherchaient, à travers la logique compétence, à relever les standards de performance au niveau national grâce à un modèle basé sur les compétences distinctives dans le métier. L'apport des britanniques a donc introduit une nuance de taille, celle d'asseoir une perspective avec des standards de performance dans des fonctions spécifiques (Moore et al., 2002). Et même si l'objectif au Royaume-Uni était de procurer la transférabilité des qualifications et la mobilité des travailleurs (Horton, 2000), il est clair que le concept de compétence dans ce contexte est intimement lié à la notion de qualification. L'évolution de

cette dernière est fondamentale dans l'émergence du concept de compétence en France. La conception française a fait de la compétence une notion plus contingente et liée à des contextes particuliers.

2.1.2.3. Conception française

En France, le mouvement compétence s'est inscrit, selon Bouteiller et Gilbert (2005), dans un cadre sociétal qui a été marqué aussi bien par la négociation collective que par l'initiative du législateur (code de travail). Les populations touchées sont d'abord les opérateurs et les techniciens, ce qui explique la mise en avant de compétences professionnalisées (reliés à des métiers) et l'importance accordée au contexte de travail.

Zarifian (1999) souligne que les mutations touchant le contenu du travail ont de fortes conséquences sur la façon d'approcher le travail, puisque ce dernier ne peut plus être séparé du travailleur. Ainsi, la logique compétence semble la seule à pouvoir autoriser une redéfinition des appartenances professionnelles sur des bases plus larges et plus souples en raison de l'inadéquation du modèle de poste de travail et du caractère dépassé des classifications de métiers. Le travail ne peut plus être réduit à une liste de tâches associée à un descriptif d'emploi, il devient le prolongement direct de la compétence personnelle qu'un individu mobilise face à une situation professionnelle. Mais ce constat de taille semble être l'aboutissement d'une longue évolution de la notion de qualification qui s'est vue progressivement substituée par la notion de compétence depuis les années 1970 (Le Boterf, 2000).

Afin de mettre en évidence les évolutions de la notion de qualification, Oiry (2005) note qu'elle a commencé par exclure l'individu dans la définition scientifique du poste de travail, avant de proposer une définition qui tient compte des savoir-faire non techniques et difficilement objectivables comme la communication (Touraine, 1955, cité par Oiry, 2005). Par la suite, la définition de la qualification s'est détachée du poste de travail pour mettre l'accent plutôt sur le sujet, ce qui s'est traduit par la naissance de plusieurs concepts (fonction, mission ou emploi type). Toutefois, les résultats attendus de cette succession de concepts ont été mitigés et dès 1985, note Oiry (2005), le concept de compétence a été

présenté comme celui qui serait capable de relever le défi de construire des relations d'équivalence équitables entre des activités et des rémunérations. C'est ainsi que le concept de compétence s'inscrivait dans une rupture par rapport aux définitions antérieures de la qualification (Cannac, 1985, cité par Oiry, 2005).

En effet, pour comprendre l'activité dans le contexte spécifique où elle se déroule, et afin d'en diminuer les risques et d'en améliorer les résultats, de Montmollin (1986, cité par Foucher et Leduc, 2001) s'est servi du concept de compétence. Selon cet ergonomiste, la seule observation du comportement au travail s'avère insuffisante pour le comprendre. Les compétences se définissent comme :

«Des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau» (de Montmollin, 1986, cité par Foucher et Leduc, 2001, p. 32).

Cette approche de la compétence a aussi été retenue par Reinold et Breillot (1993) qui ont utilisé sept idées principales pour analyser la notion de compétence : 1- la compétence est la production d'une performance ; 2- elle est le processus qui produit la performance ; 3- elle est la production régulière d'une performance ; 4- le champ de la compétence est délimité ; 5- la finalisation de la compétence est d'ordre socio-économique ; 6- la compétence est à l'interface du sujet et de l'organisation ; 7- la compétence suppose une reconnaissance sociale. En résumé, ils définissent la compétence comme :

«Le processus de production d'une performance économique ou sociale, régulière et reconnue dans un contexte délimité concrètement» (Reinold et Breillot, 1993, p. 23).

De cette définition, il ressort que la compétence n'est pas considérée comme un ensemble de caractéristiques individuelles qui préexistent à la performance ; c'est plutôt un processus qui aboutit à la performance dans un contexte bien précis. Ainsi, Reinold et Breillot (1993) considèrent que son champ est délimité, qu'elle est à l'interface du sujet et de l'organisation et qu'elle suppose une reconnaissance sociale. Dejoux (2001) considère aussi que la compétence possède un caractère opératoire et qu'elle est de nature contingente.

Dans cette optique, la compétence ne peut avoir de sens qu'en référence à un contexte. Ceci pose cependant un problème ; si les compétences n'existent pas en dehors de leur contexte d'utilisation, il est impossible d'envisager toute prédiction ou transférabilité à leur égard (Klarsfeld, 2000). La transférabilité des compétences se trouve donc questionnée alors que l'accent est de plus en plus mis sur l'adaptabilité de la main-d'œuvre et que la compétence est perçue par certains comme un moyen de répondre à l'impératif de flexibilité (Klarsfeld, 2000).

Parlier et Gilbert (1992) définissent la compétence comme : «Un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donné»¹².

Ils insistent donc eux aussi sur la notion de but et de situation pour ainsi s'inscrire dans une vision contextuelle de la compétence. Cependant, contrairement à de Montmollin (1986), Parlier et Gilbert (1992), comme d'autres (Dejoux, 2001 ; Jolis¹³, 2000), préconisent l'existence de compétences transférables à côté des compétences spécialisées et soutiennent que les compétences sont hiérarchisables pour qu'elles puissent être développées.

Récemment, les entreprises françaises ont tenté d'articuler compétence et performance (Bouteiller et Gilbert, 2005). Le MEDEF¹⁴ ou mouvement des entreprises de France (2002) a implicitement associé les compétences à la performance dans sa définition de la compétence professionnelle :

«Une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer» (p. 21).

¹² Cette définition a été citée par Dejoux (2001) et Klarsfeld (2000)

¹³ Jolis (2000) a fait ressortir deux dimensions de la compétence : la verticalité, qui fait référence au degré de maîtrise et d'expertise, et la transversalité, qui fait référence aux éléments qui permettent de choisir et de réussir une mobilité professionnelle.

¹⁴ Le MEDEF est le patronat français.

La compétence signe donc une performance et peut être identifiée, évaluée et développée (MEDEF, 2002). Deux approches ont ainsi été identifiées. D'une part, la compétence est définie comme la capacité à atteindre des résultats prédéterminés, quantitatifs et qualitatifs, pour une tâche donnée, dans une fonction ou dans un rôle, en mobilisant les ressources propres à l'individu et les ressources de son environnement. D'autre part, et à l'image de Le Boterf (2000), le MEDEF (2002) affirme que la compétence devient un processus dans lequel la qualification n'est qu'une ressource parmi d'autres. Elle fait référence à l'incertitude, aux aléas et donc à l'autonomie et à la prise d'initiative nécessaires pour atteindre le résultat attendu. Également, le MEDEF (2002) ajoute que la compétence est un processus de changement dans la mesure où elle est un thème fédérateur et conduit à la responsabilisation individuelle et à l'engagement.

Par ailleurs, la réalité actuelle est plus complexe et il y a un risque de bâtir une approche compétence sur des bases non fiables. En conséquence, l'approche peut engendrer davantage de problèmes qu'elle n'en résout (Le Boterf, 2000). C'est pourquoi la notion de compétence doit être approchée comme un processus au lieu de l'assimiler à des ressources puisqu'il n'y a compétence que lorsque ces ressources sont mises en œuvre dans l'action. Une personne savante n'est pas nécessairement compétente. C'est pourquoi, il est important que les organisations se dotent d'une définition de la compétence, rigoureuse et adaptée à leur environnement actuel. Cet environnement exige que la compétence soit appréhendée comme une disposition à agir et un processus. De ce fait, le concept de compétence devrait raisonner en termes combinatoires et servir à distinguer entre la compétence requise et la compétence réelle (Le Boterf, 2000). Aussi, la compétence devrait faire appel à la responsabilité partagée pour finalement résulter en trois facteurs : le savoir agir, le vouloir agir (motivation personnelle et contexte incitatif) et le pouvoir agir (contexte favorable). A la lumière de ces perspectives, Le Boterf (2000) précise que la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. C'est une construction, c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources (incorporées et environnementales). Ces ressources regroupent les capacités, aptitudes, formation et expérience (endogènes) ainsi que des réseaux relationnels, documentaires et d'expertise et des outils de proximité (exogènes).

Bref, pour circonscrire la notion de compétence, Le Boterf (2000) la définit comme un savoir-agir reconnu, responsable et validé et c'est la validation qui rend compétente une façon d'agir. C'est ainsi que la compétence évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles : le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, le routinier et la prescription stricte et le pôle des situations caractérisées par l'innovation, la complexité, la prise d'initiative et la prescription ouverte. Lorsque le curseur de la compétence se trouve proche des situations à prescription stricte, la compétence se définit en termes de savoir-faire. Mais quand il est voisin des prescriptions ouvertes, la compétence tend à se définir en termes de savoir agir.

Pour récapituler sommairement, force est de constater que la notion de compétence s'est inscrite dans des logiques différentes. Foucher (2007) en a fait une synthèse qui repose sur l'identification d'une double tendance : d'une part, les liens entre la compétence et le rendement ; d'autre part, la centration sur l'individu ou sur le poste de travail. En effet, il écrit :

«Représentants d'un premier courant de pensée, Spencer et Spencer (1993) considèrent que c'est la compétence qui permet de discriminer entre des niveaux supérieurs et des niveaux inférieurs de rendement; elle est donc inférée à partir de ce dernier. À l'opposé, d'autres auteurs pensent qu'une compétence constitue un potentiel à actualiser, sans que le niveau de rendement espéré ne soit précisé» (Foucher, 2007, p. 61)

Au Canada, le *«Répertoire des compétences pour la collectivité des ressources humaines à la fonction publique du Canada»* s'inscrit dans la deuxième position (Foucher, 2007). Dans ce document, les compétences font référence «aux caractéristiques d'une personne laissant présager son comportement et son rendement au travail».

Ce positionnement différent face au concept de la compétence requiert incessamment des outils différents pour le mesurer. La question de la mesure sera traitée dans la section suivante.

2.1.3. Mesure de la compétence

2.1.3.1. Débats autour de la notion

Les différents apports cités plus-haut s'inscrivent dans des logiques différentes. L'approche française, appelée «sociologisante», met l'accent sur l'étude du travail et du contexte dans lequel il s'exerce. En revanche, la position nord-américaine constitue une approche «psychologisante» où l'attention est portée sur l'étude de l'individu et de ses caractéristiques personnelles (Bouteiller, 2001)¹⁵. Mais, ces deux approches ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives. En effet, Dejoux (2001) a puisé dans les deux logiques pour élaborer sa propre modélisation du concept de compétence. Son modèle met en relation les éléments suivants : l'acteur, l'activité du travail, le processus d'apprentissage, la variable de situation non prédéterminée et la compétence marginale (complément de compétence que l'acteur retirera de son expérience professionnelle nouvelle face à la situation non prédéterminée). L'auteur adhère au concept de la performance pour détecter les manifestations de la compétence dans la mesure où celle-ci ne peut être repérée en elle-même, mais en même temps il reconnaît les limites de ce choix puisque la performance reste une notion restrictive qui ne prend pas en compte toutes les variables participant à l'élaboration d'une compétence, sélectionnant celles qui sont visibles et mesurables.

Toutefois, la mesure des compétences individuelles pose des problèmes puisqu'elles sont de grandeurs relatives et varient en intensité d'une personne à une autre. C'est pourquoi Dejoux (2001) privilégie l'approche qui consiste à évaluer la compétence en utilisant le concept de performance même s'il ne prend en compte que la partie visible de l'iceberg (Spencer et Spencer, 1993). Justement, l'évaluation des compétences se trouve au cœur des développements récents du domaine des compétences. Ces développements se traduisent par l'utilisation grandissante des modèles ou référentiels des compétences. Autrement dit, les débats sur la mesure des compétences se trouvent à la base de l'élaboration des modèles de compétences.

¹⁵ Bouteiller, D. «*Peut-on vraiment gérer les compétences en entreprises*», Dans : Le point sur la gestion des compétences, Colloque organisé par l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, Montréal, octobre 2001.

Les auteurs ont identifié plusieurs étapes dans le processus de gestion des compétences. La pratique commune de développement des compétences est souvent quantitative et/ou basée sur les meilleures pratiques pour développer un ensemble de compétences qui caractérisent les savoir-faire, la connaissance, les comportements et les traits des individus (Chen & Naquin, 2006). L'approche quantitative consiste à reconnaître les performants exemplaires dans un emploi spécifique et identifier, par la suite, leurs caractéristiques à travers la performance au travail (travaux de Spencer et Spencer par exemple). Néanmoins, la finalité est toujours de doter l'organisation d'un modèle de compétences qui représente la pierre angulaire de la démarche de gestion des compétences. En quoi consistent alors ces modèles ou référentiels de compétences ?

Toujours est-il, la manière d'approcher les référentiels des compétences reste intimement liée à la conception retenue de la notion de compétence. Ainsi, une compétence associée à la performance aura tendance à bâtir un modèle de compétences à partir des critères de performance, alors qu'une compétence appréhendée par référence à des postes de travail aura tendance à fonder les référentiels de compétences par référence à ces mêmes postes.

2.1.3.2. Notion de modèle ou référentiel de compétences

Les expressions modèles de compétences et référentiel de compétences désignent la même chose. Généralement, en Amérique du Nord, on parle de modèles de compétences et en France, il est question de référentiels de compétences. C'est ainsi que les termes modèle ou référentiel seront utilisés indifféremment dans cette recherche.

Un modèle de compétences décrit une combinaison particulière des connaissances, habiletés et caractéristiques requises pour performer efficacement dans l'organisation. Il sert d'outil de gestion des ressources humaines pour la sélection, la formation et le développement, l'évaluation et la planification de la relève (Lucia et Lepsinger, 1999). Le modèle de compétences est une pyramide dont la fondation est représentée par des talents inhérents et incorpore des types d'habiletés et des connaissances qui peuvent être acquises à travers la formation, l'effort et l'expérience. À la tête de leur pyramide de compétences,

Lucia et Lepsinger (1999) proposent un ensemble spécifique de comportements qui sont la manifestation de l'ensemble des capacités innées et acquises.

Un modèle de compétence peut être défini comme une description détaillée des aptitudes, particularités et comportements que doit maîtriser un employé dans l'exercice de ses fonctions (Mansfield, 1996), Draganidis et Mentzas (2006) définissent le modèle de compétences comme «*A narrative description of the competencies for a targeted job category, occupational group, division, department or other unit of analysis*» (p. 55).

L'identification des compétences est conçue comme un processus qui permet de découvrir en quoi les compétences sont nécessaires pour une performance exemplaire ou parfaitement réussie. Un modèle de compétences est donc une liste de compétences issue de l'observation d'une performance satisfaisante ou exceptionnelle dans une situation spécifique (Draganidis et Mentzas, 2006). Le modèle des compétences est généralement vu comme un mécanisme pour relier le développement des ressources humaines aux stratégies organisationnelles. Il peut ainsi être un outil descriptif d'identification des connaissances, savoir-faire et comportements requis pour assurer une performance efficace dans un rôle pour assister l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques (Le Deist et al., 2005, cité par Naquin et Holton, 2006).

Disposer d'un modèle de compétences est important parce que cet instrument permet d'identifier les compétences que les employés ont besoin de développer pour offrir une bonne performance dans leur travail actuel ou pour se préparer à exercer d'autres fonctions futures. Il peut également servir à comparer les compétences acquises à celles qui sont requises par les individus ou l'organisation (Draganidis et Mentzas, 2006). En reliant les compétences individuelles aux compétences désirées par l'organisation, les modèles de compétences contribuent au succès de la formation et des programmes de développement (Naquin et Holton, 2006).

Ainsi, au lieu de mettre l'accent sur le travail à effectuer, la notion de compétence amène à une centration sur la personne dans sa globalité, celle-ci étant dès lors vue comme l'auteur d'un haut rendement. Les individus ne sont plus appréhendés comme des êtres

qualifiés pour l'emploi qu'ils occupent mais comme les détenteurs de compétences qu'ils doivent mobiliser (Lawler, 1994). L'analyse des activités en termes de compétences permet également d'identifier plus facilement les proximités d'emplois et de repérer l'employabilité des individus au sein de l'entreprise.

2.1.3.3. Développement des modèles de compétences

Les modèles ou référentiels de compétences sont une composante importante de l'instrumentation accompagnant le déploiement d'une démarche compétence. Ces instruments sont constitués à la suite de démarches qui diffèrent, et ont un contenu variable. C'est ce que permettra d'illustrer la description suivante. Nonobstant son caractère sommaire, celle-ci fournit un aperçu d'apports complémentaires ayant trait à divers enjeux inhérents à l'élaboration d'un modèle de compétences :

1. l'application d'une démarche de collecte d'informations, permettant d'avoir le modèle ou référentiel sur des bases solides ;
2. le choix d'une perspective générale ou spécifique pour délimiter le contenu du modèle ou référentiel ;
3. les caractéristiques prises en compte pour constituer le modèle de compétences ;
4. l'unité de référence qui est considérée, soit l'individu ou le travail, qui est à la base du modèle ou référentiel.

2.1.3.4. L'application d'une démarche de collecte d'information

La méthode de collecte d'informations permettant d'asseoir le modèle ou référentiel de compétences peut être plus ou moins rigoureuse. Celle qui a été développée par Boyatzis et qui a par la suite été reprise par divers auteurs, principalement par Spencer et Spencer, est systématique et confère au modèle produit une validité.

Se basant sur les travaux de McClelland (1973), Boyatzis (1982) a proposé une méthode d'évaluation des compétences comportant cinq étapes :

- 1- Identification des critères de performance ;
- 2- Analyse des éléments du poste pour dégager la liste pondérée des caractéristiques perçues comme importantes pour les managers ;
- 3- Interview sur des événements critiques mettant en jeu les comportements faisant ressortir les caractéristiques de la performance adéquate ou supérieure ;
- 4- Identification et mise en œuvre des tests et mesures pour évaluer les compétences identifiées à l'étape précédente et validation des compétences ;
- 5- Développement du modèle validé des compétences.

A l'aide de cette méthode appliquée auprès de 2000 managers, Boyatzis (1982) a élaboré son ouvrage *«The Competent Manager, A Model for Effective Performance»* qui reste une référence incontournable dans le domaine de la modélisation des compétences. Sa définition du terme «competency», qui fut adoptée par l'*American Management Association* a servi dans des centaines d'études durant plus d'une vingtaine d'années (Cheng et al., 2003). Boyatzis (1982) a élaboré un modèle générique composé de 19 compétences que des gestionnaires exceptionnels sont censés posséder. Alors que certains emplois ne requièrent pas nécessairement les 19 compétences, d'autres en requièrent davantage.

Spencer et Spencer (1993) ont proposé une démarche similaire visant à identifier les compétences discriminant entre un rendement supérieur et un rendement normal. Autrement dit, ces deux auteurs proposent que les critères ou les mesures de la performance supérieure au travail doivent servir de base à l'identification d'un groupe de «*superstars*» par la suite comparé à un groupe de personnes à performance moyenne.

Plusieurs méthodes ont servi à la collecte de données, telles que les B.E.I., les panels d'experts et l'observation directe. L'analyse des données recueillis a servi au développement du modèle de compétences qui est constitué de caractéristiques de divers niveaux.

Pettersen et St-Pierre (2003) se sont inspirés de ce modèle pour développer un modèle de compétences pour les dirigeants de PME. Ils ont eu recours à un panel d'experts avant de procéder à des entrevues individuelles de type comportemental (B.E.I.). Ces étapes

leur ont permis d'élaborer une version préliminaire du modèle, laquelle a fait l'objet d'une validation auprès des experts avant d'être soumise à la validation des dirigeants de PME.

2.1.3.5. Le choix d'une perspective générale ou spécifique

Le référentiel peut avoir un champ d'application plus ou moins large, selon les compétences qui le constituent. C'est ce problème dont traite entre autres Caird (1992) et Mansfield (1996).

Le premier auteur, soit Caird (1992), a proposé un cadre de référence prenant en compte des dimensions générale et critique de la compétence, qui s'articulent notamment à partir de connaissances et d'habiletés. Ce cadre de référence, qui est rapporté à la figure 2.1.3.5 aide à déterminer les composantes de la compétence qu'il faut privilégier ; pour ce faire, il se base sur l'étude des caractéristiques discriminant entre une performance supérieure et une performance moyenne, à l'aide de la méthode des incidents critiques.

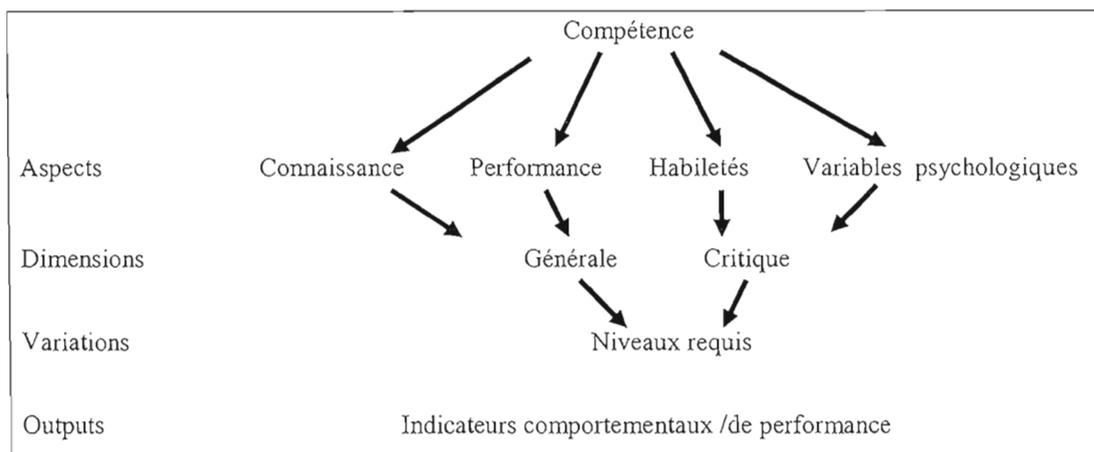


Figure 2.1.3.5 : modèle de la compétence proposé par Caird (1992, p.15)

Quant au deuxième auteur, soit Mansfield (1996), il a identifié trois approches pour aborder les compétences à retenir dans un référentiel.

Les deux premières sont les plus utilisées, à savoir l'approche qui se concentre sur les compétences spécifiques à un poste (*single-job competency model*) et celle qui a une portée générale (*one-size-fits-all*). La troisième est une approche mixte (ou à emplois multiples) et suppose une articulation entre les compétences génériques et spécifiques. Mansfield (1996) s'est prononcé favorable au modèle mixte qui permet un équilibre entre l'harmonisation et la différenciation. L'harmonisation provient du fait que tous les employés vont travailler à partir du même jeu de compétences alors que la différenciation fait en sorte que des niveaux d'acquisition des compétences souhaitées peuvent diverger. Mansfield (1996) pense que l'approche mixte se veut la mieux adaptée pour faire face aux problématiques que pose la gestion des compétences et pour répondre aux tendances qui marquent le marché de l'emploi.

2.1.3.6. Les caractéristiques prises en compte

Les référentiels peuvent prendre en compte divers types de compétences que ce soit pour identifier ce qu'est propre à un métier ou pour déterminer ce qui est commun à plusieurs. A ce chapitre, il convient de mentionner l'apport de Jolis (2000) qui prête une attention particulière au caractère transversal de la compétence. En corollaire, mentionnons que cet apport de Jolis se fonde sur le postulat qu'un métier n'est directement corrélié ni à l'organisation du moment ni aux systèmes en place, différant ainsi totalement du poste qui est un outil «chaise» de la structure définie. Plus précisément, ajoutons que Jolis (2000) propose une définition des métiers à partir d'une «communauté» de compétences. L'idée est de centrer l'attention sur les compétences requises pour exercer chaque métier. La procédure consiste en trois principaux axes de données. Le premier présente l'essentiel des finalités et contributions auxquelles le métier est dédié (sa raison d'être), le deuxième décrit les environnements et situations d'application et le troisième détermine les domaines de compétences. Ainsi, chaque métier peut donner lieu à l'identification de compétences de quatre types : théoriques, pratiques, sociales et cognitives. Ces compétences agissent ensemble dans le métier exercé. La figure 2.1.3.6 qui suit illustre cet apport :

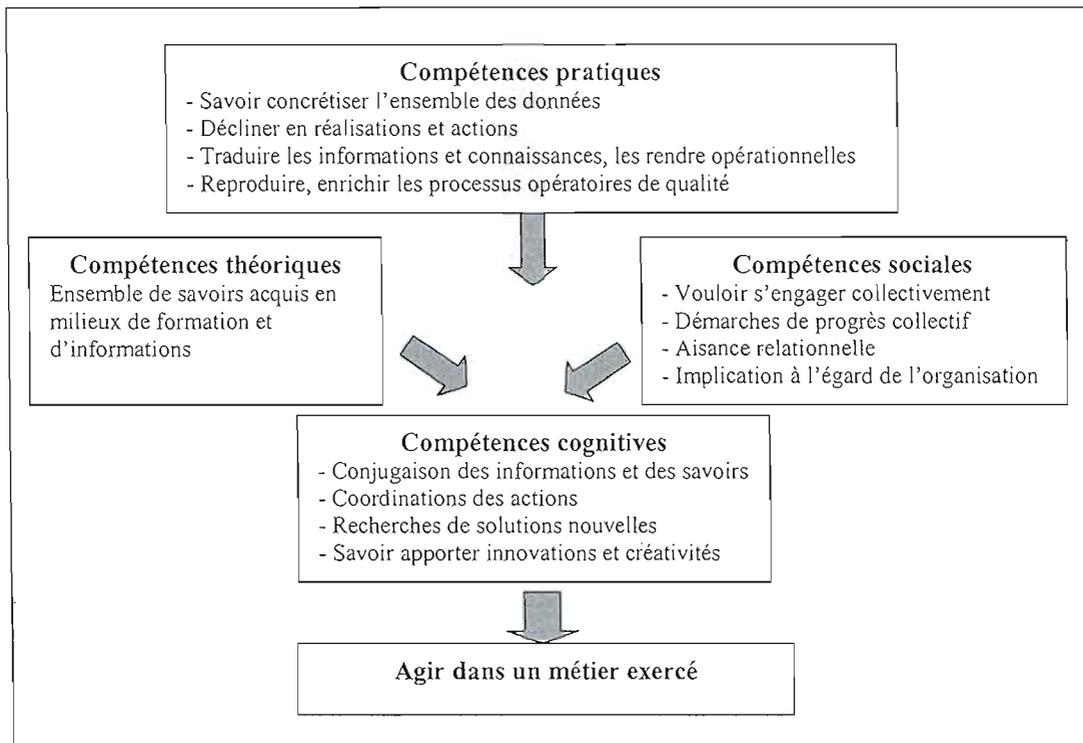


Figure 2.1.3.6 : Schéma d'organisation et de sollicitation des compétences

(Source : Jolis, 2000, p. 126)

Pour rendre opérationnel le concept de compétences, Jolis (2000) suggère de définir, en premier lieu, des filières et lignes de métiers, ensuite de les relier à des situations concrètes afin de permettre à chaque employé en situation d'exercice de faire le lien entre un ou plusieurs métiers nouvellement décrits et ses propres activités telles qu'elles lui ont été confiées. Pour l'identification des filières et des lignes de métiers, l'auteure propose de les faire ressortir à partir des objets d'activités de l'entreprise. Par la suite, elles peuvent être regroupées par thèmes d'action et traduites en verbes d'action. Ces derniers constituent des vecteurs de communications adaptés à la recherche de cohérence avec des situations concrètes.

Il est intéressant d'examiner l'apport de Jolis (2000) au caractère transversal de la compétence à la lumière de celui de Pémartin (1999). Celui-ci relève l'utilisation de deux méthodes pour l'élaboration des référentiels de compétences en France. L'une, analytique,

consiste à élaborer des référentiels de compétences spécifiques à chaque métier, ce qui en permet une approche plus détaillée et plus précise. L'autre est la méthode globale qui repose sur un postulat : la compétence est transverse ou elle n'est pas. De ce fait, bien que pouvant s'appuyer sur des savoirs et savoir-faire différents, une même compétence doit pouvoir s'exprimer dans diverses activités. Cette diversité serait le meilleur indicateur du passage du savoir-faire ponctuel à la compétence, de l'agir à la réflexion sur l'action (Pemartin, 1999). Le point de départ est l'identification de diverses compétences exprimées dans un domaine professionnel, voire dans l'ensemble de l'organisation, indépendamment de l'emploi exercé.

Ainsi, le contenu des unités de compétences est évolutif et déterminé en fonction des besoins de l'entreprise. Avec le temps, certaines deviendront obsolètes, d'autres devront être ajoutées. Avec cette démarche, une même compétence pourra être identifiée chez des professionnels exerçant des activités pourtant différentes. L'approche encourage donc à des évolutions verticales (progrès dans la maîtrise d'une compétence) aussi bien qu'horizontales (de la spécialité à la polycompétence), ce qui peut ensuite faciliter la mobilité fonctionnelle conclut Pemartin (1999).

Par ailleurs, on peut distinguer deux approches différentes. L'une dite «*input*» décrit les attributs sous jacents à la performance supérieure ; elle prédomine aux États-Unis. L'autre, appelée «*output*», décrit des performances spécifiques et des standards requis ; elle prédomine au Royaume-Uni. L'approche britannique des compétences est basée typiquement sur la méthodologie de l'analyse fonctionnelle et une méthodologie orientée vers la tâche (*task-oriented methodology*) contrairement à la méthodologie américaine (*the person-oriented*) orientée vers la personne, celle du behavioural event interview qui met l'accent sur les «*good practice*» plutôt que sur les «*best practice*» (Iles, 1993, cité par Moore et al., 2002 ; Roger et Philip, 1997).

En 1988, le Royaume-Uni a connu la création, du MCI (*Management Charter Initiative*) avec le support du gouvernement britannique et de l'Institut britannique de management. La MCI avait pour mission l'amélioration de la performance des organisations britanniques. Elle a créé le NCVQ (*National Council for Vocational Qualifications*) en vue d'identifier un système de classification des qualifications cohérent. Ce système devrait

faciliter le transfert et la progression aussi bien à l'intérieur qu'entre les unités de compétences. Son but principal étant d'assurer le développement des qualifications sur la base de l'évaluation des compétences et non des connaissances, les outputs et non les inputs (Cheng et al., 2003). Le NCVQ a mis sur pied des NVQ (*National Vocational Qualifications*), un système de standards nationaux de compétences qui est considéré comme une alternative aux qualifications traditionnelles du domaine de l'éducation fournies par des corps d'examens académiques. L'objectif des NVQ était de permettre la transférabilité des qualifications et la mobilité des travailleurs (Horton, 2000). L'appui politique considérable qu'a connu cette initiative (création des NVQ) semble être basé sur l'idée qu'il est important d'améliorer l'efficacité de la main d'œuvre pour accroître la performance de l'économie soulignent Cheng et al. (2003).

2.1.4. Liens entre compétences et rendement

L'étude des compétences passe inévitablement par celle de leurs liens avec le rendement individuel et la performance organisationnelle parce que plusieurs des auteurs qui s'intéressent aux compétences traitent de ces liens. En revanche, ces auteurs proposent une conception différente de ces liens et ceux-ci constituent, selon Foucher et Leduc (2000), un des objets fondamentaux de divergence en ce qui concerne l'étude des compétences. Tel que nous le verrons dans ce texte qui s'inspire notamment de Foucher (2007, 2009), la divergence s'exprime concrètement dans la question suivante : est-ce que le rendement est le reflet de la compétence ou équivaut-il à cette dernière ? Les réponses différentes qu'apporte la littérature spécialisée à ces deux questions dépend, selon Foucher (2009), de deux types de raisons dont nous ferons état dans ce texte : 1. la volonté et la possibilité de différencier compétence et rendement ; 2. la conception de la compétence, notamment de son caractère plus ou moins dynamique, de l'horizon temporel au cours duquel elle s'exprime et des attributs qu'elle demande de déployer.

Les auteurs n'ont pas cherché à mesurer indépendamment les construits de compétence et de rendement. Tel que le mentionne Foucher (2007) dans un texte visant spécifiquement à clarifier les concepts de compétence, de rendement et de performance, il y a un courant de pensée assez répandu en France selon lequel la mesure des compétences peut

se substituer à celle du rendement. Cette prise de position se fonde à la fois sur des motifs politiques, comme celui d'éviter de se heurter à des problèmes interpersonnels inhérents à la mesure du rendement, et sur des motifs scientifiques, comme celui de la validité potentiellement faible des évaluations du rendement.

A l'inverse, divers auteurs estiment que c'est à travers le rendement que la compétence peut être identifiée et mesurée. C'est la position notamment de Boyatzis (1982) et de Spencer et Spencer (1993, p. 9). Ces derniers affirment en effet que «des compétences constituent des caractéristiques sous-jacentes qui sont cause d'efficacité ou de rendement supérieur selon un critère précis d'évaluation, dans un emploi ou une situation», en ajoutant que ces caractéristiques sous-jacentes «font référence à des façons de se comporter et de penser qui se manifestent dans nombre de situations et qui durent pendant d'assez longues périodes de temps».

La mesure des compétences à travers le rendement pose cependant des problèmes, comme le font remarquer divers auteurs tels que Le Boterf (2000), Jolis (1997) et Foucher (2007, 2009). D'après Le Boterf (2000), il n'est pas toujours possible d'établir une relation directe entre un résultat observable et la compétence elle-même. Dans plusieurs contextes, le rendement dépend de la mise en commun des ressources de chacun et de la coopération entre les individus. En conséquence, il faut être capable de faire la part entre ce qui relève de la compétence et d'autres facteurs, tels que la disponibilité de l'information et le style de management. Dans le même sens, Jolis (Jolis, 1997, p. 38) affirme que «la performance est le résultat tangible de la mise en œuvre efficace d'une ou de plusieurs compétences qui ont trouvé terrain favorable à leurs justes conjonctions». Foucher (2007, 2009) reprend ces considérations en les incluant dans une équation explicative du rendement en vertu de laquelle celui-ci est le produit du déploiement de la compétence individuelle et de l'influence provenant de facteurs externes, tels que la technologie et le climat de travail.

Tel que le mentionnent Foucher et Leduc (2008, p. 70), alors que nombre d'auteurs considèrent qu'une compétence ne peut être identifiée qu'à partir de ses effets explicites sur le rendement, d'autres pensent qu'elle constitue un potentiel à actualiser. C'est la position d'auteurs, tels que Mienville et Jacquim (1995, cité par Jolis, 1997, p. 27), pour qui la

compétence constitue une disposition à agir. Cette conception est aussi celle que retient le *Répertoire des compétences pour la collectivité des ressources humaines à la fonction publique du Canada* (1998, p. 11), pour qui les compétences font référence aux «caractéristiques d'une personne laissant présager son comportement et son rendement au travail».

Selon Foucher et Leduc (2008, p. 71), c'est dans cette optique qu'il faut situer différents courants de pensée percevant la compétence en tant qu'exigence d'un emploi aidant à établir des normes. C'est ce que montrent Foucher et Najji (2009) dans leur texte intitulé *Retracer l'histoire et les raisons d'être des principales déclinaisons du concept de compétence*. En Angleterre, cette conception caractérise le principal courant de pensée. D'après Geffroy et Tijou (2002) qui rapportent les propos du *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), l'approche britannique basée sur les normes de compétences emploie le mot *Competent* pour désigner ce qui devrait être fait afin d'avoir un résultat correspondant à ce que l'on considère comme une bonne pratique. Il y a alors focalisation sur le poste. Au contraire, selon le courant de pensée développé à la suite des travaux de Mc McClelland (1973), Boyatzis (1982) et Spencer et Spencer (1993), les *Competencies* font référence à ce qui permet de différencier un rendement supérieur, voire exemplaire, d'un bon rendement.

Pour satisfaire aux exigences d'une bonne pratique, une actualisation dans l'action s'impose. Celle-ci varie cependant en fonction des caractéristiques à déployer et de l'horizon temporel à considérer. Certaines activités peuvent être observées en direct et en temps réel (la maintenance par exemple), alors que d'autres s'échelonnent sur de longues durées (réalisation d'un projet, par exemple) ou interviennent lorsque surgissent des événements (incidents, par exemple). Tel que le mentionne Le Boterf (2000), la situation d'évaluation doit être construite en fonction de ce qu'il appelle le «curseur» de la compétence. Si cette dernière se réduit à un savoir-faire, la situation d'évaluation se limitera à l'observation de l'opération à effectuer. En revanche, si la compétence relève du savoir agir, la situation d'évaluation devra être construite pour «révéler» la capacité du sujet à construire une combinatoire pertinente des ressources. L'objet de l'évaluation est alors la maîtrise d'une situation dans son ensemble et non pas de tel ou tel savoir-faire particulier. Dans le même

sens, Bouteiller et Gilbert (2005) mentionnent la pertinence de recourir à une évaluation collégiale pour évaluer les dimensions cachées ou plus fondamentales de la compétence, dont les manifestations peuvent être variées.

D'après certains auteurs, la compétence fait donc référence à des caractéristiques que l'individu doit posséder pour satisfaire aux exigences d'un poste de travail ou d'un métier. Au contraire, d'autres la voient comme une extrapolation à partir du rendement. Estimant que ni le rendement dans des tâches spécifiques ni les attributs de la personne ne constituent la compétence, Birkett et al. (1999) proposent de saisir cette dernière comme une notion relationnelle. Ainsi, comme le montre la figure 2.1.4, la compétence peut être inférée à partir de trois types d'éléments : les exigences des tâches à effectuer ou, de façon complémentaire les critères de performance ; les attributs individuels investis ; le contexte d'exécution des tâches.

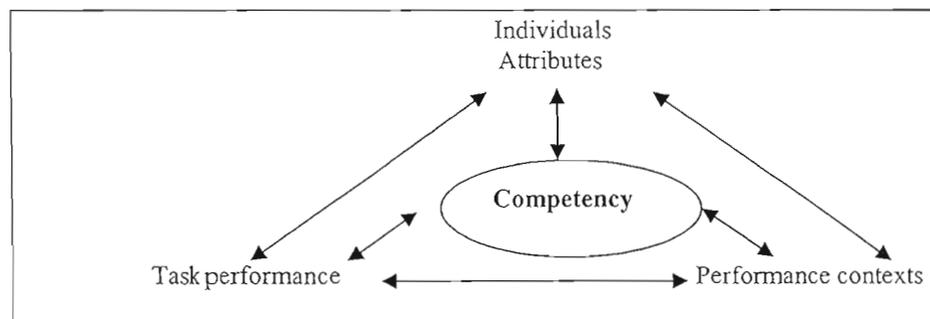


Figure 2.1.4 : Modèle de la compétence selon Birkett et al. (1999, p. 3)

En conclusion, les approches discutées appréhendent différemment le lien entre le rendement et les compétences. A ce chapitre, nous pouvons retenir deux positionnements différents. Le premier est à l'effet que l'élément central soit l'individu soit le poste de travail. L'approche centrée sur l'individu conçoit la compétence à partir du rendement. L'approche centrée sur le poste du travail ou les tâches considère que la mesure de la compétence peut se substituer à celle de la performance. De ce premier positionnement découle le deuxième qui distingue la compétence démontrée de celle requise. En effet, la centration sur l'individu

focalise sur la compétence démontrée au travail et à la source d'une performance supérieure. En revanche, la centration sur les tâches tente d'appréhender la compétence comme la caractéristique d'un rendement adéquat et sa mesure peut se substituer à celle du rendement. On se trouve alors à la recherche des compétences requises et non démontrées pour réaliser ces tâches.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche centrée sur la tâche, en l'occurrence la gestion du changement organisationnel. C'est en nous basant sur cette approche que nous avons cherché à dégager les compétences requises pour la gestion du changement.

2.1.5. Utilité du concept de compétence

Nonobstant les ambiguïtés qui persistent à propos du concept de compétence, celui-ci a été propulsé parmi les principales préoccupations managériales comme le suggèrent par exemple les nombreux ouvrages et articles parus sur le sujet au cours des quinze dernières années. Plus encore, la notion de compétence a quitté le giron de la gestion des ressources humaines pour devenir l'affaire de toute l'organisation. La littérature sur les compétences collectives notamment va dans le sens de cette affirmation.

Par ailleurs, l'émergence du thème des compétences en gestion des ressources humaines permet aux organisations de faire face aux environnements changeants (Boam et Sparrow, 1992, cité par Brophy et Kiely, 2002). L'importance des compétences s'explique par leur capacité à faciliter l'intégration des stratégies RH aux stratégies d'affaires des organisations (Hefferman et Flood, 2000). Les compétences sont critiques car elles permettent aux organisations de créer un leadership de marque en offrant la capacité de définir ce qu'il faut faire pour atteindre les résultats recherchés tout en étant mesurables (Intagliata, Ulrich et SmallWood, 2000). Selon Boam et Sparrow (1992, cité par Brophy et Kiely, 2002), deux facteurs principaux suscitent l'intérêt pour les compétences : l'incapacité de nombreux programmes de changement à transformer les comportements des individus ; le lien entre la performance organisationnelle et les compétences du personnel. Les pressions qui font du changement une donnée inéluctable pour les entreprises se trouvent derrière

l'importance croissante que prend le thème des compétences (Boam et Sparrow, 1992, cité par Brophy et Kiely, 2002). Cette imbrication de l'approche compétence et du changement, qui se trouve au centre de notre projet de recherche, nous amène à traiter la notion du changement organisationnel et de sa gestion.

2.2. GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans un contexte où les entreprises sont appelées à optimiser leurs processus et sont continuellement à la recherche de solutions innovantes qui peuvent leur offrir un avantage concurrentiel, le changement devient inévitablement la constante d'un environnement de plus en plus volatil. Le changement organisationnel est, certes, porteur de belles occasions d'apprentissage pour ceux et celles qui le vivent si les organisations se soucient non seulement d'informer mais de faire participer les membres afin qu'ils s'approprient le changement (Bernier et Larivière, 1998).

Les auteurs consultés ont abordé la question du changement organisationnel selon différentes perspectives et les perceptions à son égard ont évolué au fil des ans. Ceci s'explique par le fait que les perspectives d'analyse ont démontré des limites et ont été, à chaque fois, complétées, voire dépassées en vue d'apporter un meilleur éclairage. Parallèlement, la question de la gestion du changement a été largement débattue et a accompagné cette évolution dans l'analyse du phénomène lui-même. Une gestion réussie du changement requiert, en effet, des leaders d'un profil différent pour répondre aux exigences managériales actuelles et s'inscrire dans les nouvelles approches de compréhension et d'explication du changement organisationnel. Mais avant d'aborder les questions entourant la gestion du changement, il faut analyser et circonscrire la notion du changement organisationnel, interroger son contenu et les réactions qu'elle suscite ainsi que les perspectives théoriques qui lui sont sous-jacentes.

2.2.1. Définition et évolution du changement organisationnel

2.2.1.1. Perspectives sous-tendant la définition du changement organisationnel

La notion du changement organisationnel a été largement débattue par les auteurs. Pour l'analyser, les perspectives empruntées ont été très nuancées et se sont inscrites dans des lignes théoriques distinctes. Avant d'en traiter, il serait important de définir cette notion. Même si l'intention de tout changement organisationnel est de déplacer l'organisation de son statut actuel vers un état désiré (Ragsdell, 2000, cité par Beugelsdijk, S. et al., 2002) plusieurs

définitions ont été proposées. Collerette, Delisle et Perron (1997) définissent le changement organisationnel comme :

Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système (p. 20).

Avant de distinguer différents types de changement, James (2005) définit le changement comme suit :

Change is defined as a complex process, characterised by intended and unintended consequences that have the potential that disrupt the life of an organization (James, 2005, cité par Appelbum et al., 2008, p. 17)

Le fait que ce processus complexe peut avoir des conséquences prévues ou non, pouvant perturber la vie de l'organisation peut expliquer les différentes typologies de changements que les auteurs ont proposées. Ces typologies seront discutées dans les pages à venir.

De leur côté, Bareil et Boffo (2003) ajoutent une composante en considérant le changement comme un passage d'un état organisationnel à un autre qui ne peut s'effectuer que par des transitions, c'est-à-dire des passages psychologiques vécus par les personnes qui sont touchées à travers le temps. Bridges (1986) propose le terme «transition» pour désigner le processus intérieur d'assimilation du changement. Toutefois, les liens et distinctions entre changement et transition n'ont pas toujours été évidents comme l'a fait remarquer Bridges en 1986 :

Like the rest of us, executives have been wise about the mechanics of change and stupid about the dynamics of transition. That stupidity is dooming many of their change efforts to failure! (p. 25)

Comme Bareil et Boffo (2003), Bridges (1986) soutient que la transition a un impact sur les individus puisqu'elle induit un changement de leur état psychologique, de leur comportement et de leurs relations. Il l'a conçue comme une dynamique à trois étapes :

1. Les individus doivent quitter l'ancienne situation (ce qui est très difficile) et accepter le risque de perte de l'identité personnelle et professionnelle ;
2. Ils auront à traverser une zone neutre entre l'ancienne réalité et la nouvelle qui n'est toujours pas claire, ce qui se traduit par des périodes de crises et de confusions ;
3. Ils auront à prendre un nouveau départ qui requiert une autre logique, l'acquisition de nouvelles formes de comportement, de nouvelles habiletés, une nouvelle façon de penser et d'établir des liens avec les autres.

Dans la lignée de Bridges (1986), Nortier (1995) précise que lorsque les gens se rappellent les changements qu'ils ont vécus, ils le présentent généralement comme un événement instantané ou à court terme. Mais ce qu'ils disent implique un «avant» et un «après» et la transition correspond à ce lien oublié qui permet de passer de l'«avant» à l'«après». Il définit le changement comme suit :

Change is a process which, in all cases, is first of all external to the individuals who are going to undergo it. It may be structural, economic, technological, political, etc. It is as though it were "dragged in" by events and often made visible by very factual modifications in the environment. As such, change may be easily demarcated in time, scheduled, structured in steps and presented in term of results or achievements. (Nortier, 1995, p. 33)

A partir de cette définition, l'auteur distingue le changement de la transition. Alors que le changement met l'accent sur des résultats à atteindre, est externe aux individus, est rapide et est délimité dans le temps, la transition est psychologique, met l'accent sur ce que les personnes expérimentent, est lente et progressive et n'est pas délimitée dans le temps.

Traitant eux aussi des divers états marquant un changement, Van de Ven et Poole (1995) conçoivent le changement comme un événement qui permet d'observer, dans le temps, la différence (dans la forme, la quantité, ou l'état) de l'entité organisationnelle. L'entité peut être le travail individuel, le travail de groupe, la stratégie organisationnelle, un programme, un produit, ou l'organisation dans sa globalité. Si l'organisation connaît divers «états» et si le temps entre chaque état marque une «période» (Mintzberg et al., 1999, cité par Soparnot, 2005), le saut entre deux périodes correspond au changement. Ce saut est, d'après certains auteurs, le résultat d'une évolution, alors que d'autres considèrent qu'il est le

fruit d'une révolution. C'est pourquoi des écrits ont essayé de faire ressortir des caractéristiques pour catégoriser les changements dans des logiques tantôt radicales tantôt incrémentales. Toutefois, ces catégorisations ne sont pas seulement le fruit de l'ampleur, de la profondeur ou du contexte particulier du changement, mais aussi et surtout de l'évolution même de la notion de changement organisationnel.

2.2.1.2. Évolution de la notion du changement organisationnel

A voir la quantité d'articles et de livres consacrés au changement organisationnel et en survolant cette littérature, on a l'impression d'une grande fragmentation en raison de la diversité du vocabulaire et des modèles employés (Demers, 2003). Pour tenter de mettre un peu d'ordre dans ce vaste corpus de connaissances, Demers (2003) identifie trois périodes caractérisant l'évolution des perspectives ayant marqué les travaux en matière de changement organisationnel.

La première, celle de la croissance et de l'adaptation (celle des années glorieuses d'après-guerre) pendant laquelle le changement organisationnel a été défini en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. La deuxième période, celle de la mort ou de la transformation, commence au milieu des années 1970 à cause de la récession et de la fin de l'hégémonie économique américaine (Demers, 2003). A cette époque, le changement organisationnel est défini comme un processus discontinu et révolutionnaire (Allaire et Firsirotu, 1985 ; Hedberg et Jonson, 1977, 1978, cités par Demers, 2003). La troisième époque est celle de l'apprentissage et de l'évolution puisque la seule chose prévisible est le changement. Dans un contexte de concurrence exacerbée, le changement organisationnel est de plus en plus défini par l'apprentissage, l'innovation et l'évolution (Burgelman, 1996 ; Nonaka, 1994, cité par Demers, 2003).

Pendant la première étape, le changement a été conçu comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation. Celle-ci était vue comme un système en équilibre évoluant dans un environnement relativement prévisible et favorable (Ben Abdallah et Ben Ammar, 2007 ; Demers, 2003). Les approches les plus représentatives de cette période sont les théories de la croissance, la théorie du cycle de vie, la théorie de la

contingence et le développement organisationnel. Bref, le changement organisationnel a été conceptualisé de façon positive durant cette époque puisqu'il a été associé au progrès et au développement des organisations, sans pour autant trop s'intéresser à sa dynamique. Chandler (1962, cité par Demers, 2003) note que, durant les années 1950, les plus grandes multinationales ont passé de la structure fonctionnelle à la structure multidivisionnelle. Le processus de changement était vu comme graduel, continu et cohérent avec la stabilité durant cette époque ; les choses ne furent cependant pas pareilles durant la deuxième période.

La deuxième période, celle des difficultés économiques, a permis de conceptualiser le changement comme une crise, un événement dramatique dans la vie d'une organisation. Les principales approches qui ont caractérisé cette période sont l'écologie des populations, l'approche configurationnelle, les théories culturelle et cognitive et la théorie de l'équilibre ponctué. Le processus du changement est décrit, selon Demers (2003), comme radical et discontinu, et surtout comme un événement ayant un début et une fin annonçant le retour à l'équilibre. Les outils de changement sont plus riches durant cette période et la perspective adoptée est celle du dirigeant au sommet qui voit le changement d'en haut précise Demers (2003). Les auteurs parlent alors de changement radical qui déstabilise toute l'activité de l'entreprise précise Guilhon (1998, cité par Ben Abdallah et Ben Ammar, 2007). Ce type de changement consiste en «*un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée*» (Soparnot, 2005, p. 33). Il est un changement général puisqu'il transforme toute l'organisation (Vas et Ingham, 2004, cité par Ben Abdallah et Ben Ammar, 2007). Il touche essentiellement la stratégie de l'entreprise et il a des répercussions sur la culture, la structure et les systèmes précise Giroux (1991 dans Ben Abdallah et Ben Ammar, 2007). Demers (2003) remarque que d'autres courants (incrémentalisme, théorie de la formation de la stratégie et théorie politique, ...) donnent une place importante au processus émergent par opposition au processus planifié. La vision se précise en cours de route grâce à l'expérimentation à petite échelle. Cette façon de voir allait préparer le terrain, durant les années 80, à la nouvelle époque.

La troisième époque, celle de l'apprentissage, a donné lieu à une nouvelle forme de changement que certains auteurs ont appelé «*apprentissage organisationnel*» (Bernoux, 2004 ; Guilhon et Trepo, 2001 ; Guilhon, 1998 dans Ben Abdallah et Ben Ammar, 2007). Le

changement n'est plus vu comme un événement rare, mais comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. Il peut être incrémental ou radical, mais c'est son caractère proactif ou réactif qui est mis en évidence. Le changement est donc l'affaire de tous les membres de l'organisation puisque l'imprévisibilité de l'environnement rend difficile la programmation du changement et la flexibilité est alors de mise.

Dans un effort de rapprochement entre les travaux de Pettigrew (1987) et de Chandler (1989), Godelier (2000) précise que leurs approches s'inscrivent dans une théorie évolutionniste de la firme et attribuent des rôles spécifiques aux dirigeants qui le conduisent. Chandler (1989) propose le changement de type linéaire, composé d'une suite d'étapes rythmées par les crises de l'environnement. En revanche, Pettigrew (1987) est un théoricien du changement de type itératif. Il considère le changement comme un processus politique géré au fil des décisions et des négociations (Godelier, 2000). L'un insiste sur le rôle de l'environnement et de la crise, l'autre souligne l'importance du contexte interne et du processus progressif qui s'y déroule. C'est pourquoi leurs points de vue ont été considérés par certains auteurs comme complémentaires (Godelier, 2000 ; Mintzberg et al., 1999 ; Soparnot, 2005).

Une autre analyse, s'inscrivant elle aussi dans la perspective évolutionniste, a été élaborée par le centre d'études en transformation des organisations de l'École des HEC Montréal. En effet, Rondeau (2003) souligne que le changement est naturel et quotidien, ce qui devient alors critique c'est la capacité à changer de l'organisation, c'est-à-dire *«l'existence des conditions qui permettent à l'organisation de devenir à la fois perméable au changement et suffisamment stable pour assurer sa pérennité»* (p. 494). Cette capacité à changer des organisations constitue l'ultime avantage compétitif des organisations et se fonde sur les systèmes, les pratiques et la culture, dans lesquels les processus de communication sont jugés critiques (Lawler, 2002). Teece et al. (1997, cités par Soparnot, 2005) ont développé le concept de capacités dynamiques qui consiste en une aptitude à reconfigurer ses compétences pour faire face ou instituer des changements rapides de l'environnement. L'auteur a distingué les capacités proactives qui reflètent un comportement «pionnier» des capacités réactives illustrant ainsi la rapidité de réagir à une offensive (provenant de la concurrence par exemple). Cela dit, les acteurs, leurs attitudes, comportements et interaction

prennent plus d'importance dans cette capacité et s'imposent dans les réflexions portant sur la gestion du changement organisationnel. D'ailleurs, une approche, désignée par «*Advanced Change Theory*», a été élaborée par Quinn, Spreitzer et Brown (2000) qui considèrent que, pour changer une organisation, les dirigeants doivent commencer par accepter de modifier leur façon de gérer et leur leadership avant d'espérer pouvoir changer les comportements chez les destinataires du changement. Ces auteurs, par référence aux travaux de Chin et Benne (1969), ont présenté une classification des stratégies de changement en trois catégories : la stratégie empirique rationnelle basée sur l'idée qu'une personne guidée par le raisonnement soumet des arguments rationnels au changement ; la stratégie du pouvoir coercitif qui prône l'exercice du pouvoir et l'utilisation de sanctions pour imposer le changement ; la stratégie «normative-éducative» qui implique un processus de collaboration pour actualiser un changement. Cette dernière stratégie favorise une approche participative comme le précisent ces auteurs.

Après ce bref aperçu de l'évolution de la notion du changement organisationnel, on peut remarquer que le contexte économique global a largement façonné les acceptations du phénomène. Ces acceptations peuvent être classées en trois types : premièrement, les organisations peuvent faire face à un changement évolutif, répondant à un besoin de croissance. Deuxièmement, ce changement peut être radical, touchant alors l'entreprise dans sa globalité et affectant ainsi son modèle d'affaires. Troisièmement, le changement peut être conçu selon une perspective d'apprentissage organisationnel, faisant alors allusion aux modifications continues du contexte qui rendent indispensable la flexibilité des entreprises.

Certes, on ne peut discuter du changement organisationnel sans évoquer les travaux qui l'ont marqué pendant des décennies. Le modèle de Kurt Lewin (1952) repris et complété par Schein (1969), reste encore une grande référence pour beaucoup d'auteurs. Ce modèle de changement correspond à tout processus de changement d'attitude ou de comportement et comporte trois phases : le *dégel* ou *décrystallisation* (où les individus prennent conscience du besoin de changement) ; le *déplacement* ou *mouvement* (le changement proprement dit) et le *regel* ou *recrystallisation* (où les nouveaux comportements se cristallisent). Ces étapes ont par la suite pris la désignation : *commencement*, *transition* et *fin* avec les apports de la Gestalt et

s'inscrivent dans une perspective temporelle et cognitive du processus du changement font remarquer Bareil et Savoie (1999).

Collerette, Delisle et Perron (1997) ont développé un modèle qui s'approche de celui de Lewin. Se basant sur une approche constructiviste-systémique, ils expliquent que le processus de changement, donc de reconstruction du réel, compte quatre grandes phases correspondant à quatre types d'activités mentales. Celles-ci présentent des caractéristiques différentes du cycle habituel d'interprétation du réel : *l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration*. Le modèle de Collerette, Delisle et Perron (1997) s'approche de celui de Lewin dans la mesure où l'éveil et le début de désintégration correspondent à la décristallisation ; la majeure partie de la désintégration et de la reconstruction se déroule pendant la transition ; enfin, l'intégration englobe les activités de recristallisation.

Soparnot (2005) fait référence à des phases semblables en invoquant les trois cibles qui ont été identifiées par Vandangeon-Derumez (1998), soit la maturation, le déracinement et l'enracinement. La maturation est la période pendant laquelle *«le leader et/ou les actionnaires prennent conscience de la nécessité de changer et élaborent un projet de changement»*. Le déracinement fait allusion à *«la communication et la mise en œuvre du projet de changement»*. Enfin, l'enracinement traduit *«l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'entreprise»*. Le changement n'est plus un projet ni un état d'esprit, il devient une réalité concrète appliquée par tous (Vandangeon-Derumez, 1998, cités par Soparnot, 2005, p. 41).

Ces différentes façons de concevoir le changement organisationnel et les divers modèles auxquels il a donné lieu constituent des guides pour l'action. Autrement dit, gérer le changement peut être considéré comme un exercice multidisciplinaire faisant appel à plusieurs leviers (Pinto, 2005). Gérer le changement demande notamment de prendre en compte la nature des modifications à apporter, comme nous le verrons dans la prochaine section de ce chapitre.

2.2.2. Typologies des changements organisationnels

La littérature spécialisée propose divers critères pour distinguer les types de changement. Par exemple, Commeiras (1997, cité par Soparnot, 2005) retient trois critères : le rythme, l'ampleur et la profondeur des changements. En effet, depuis que la question du changement a pris place dans les intérêts de recherche et les pratiques, les auteurs ont tenté d'appréhender ce phénomène et la façon dont les organisations le vivent.

Dans cette section, nous présenterons les conceptions de divers auteurs qui touchent à l'un ou l'autre des trois aspects mentionnés : le rythme, l'ampleur et la profondeur des changements. Nous commençons par celle de Lawrence (1954, cité par Waldersee et Griffiths, 2003) qui précise les cibles du changement. Ensuite, nous traiterons des distinctions entre changement radical et changement incrémental, principalement à partir du cadre de référence proposé par Beugelsdijk et al. (2002). En troisième lieu, nous présenterons les distinctions faites par Story (1992, cité par Coram et Burns, 2001) qui se basent sur les acteurs à l'origine du changement. En quatrième lieu, nous exposerons la cartographie des processus de changement proposée par Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2003). En cinquième lieu, nous traiterons des types de projets de changement identifiés par Pinto (2005). Enfin, nous proposerons une réflexion générale portant principalement sur les compétences déployées en lien avec les différents types de changements, ce qui constitue le propos de notre recherche. Avant d'exposer ces conceptions, mentionnons que, même si elles ne sont pas exhaustives, elles permettent de montrer qu'il existe divers types de changements et que ceux-ci sont susceptibles de faire appel soit à des compétences différentes soit à une modulation variable des compétences en fonction du type de changement en cause.

2.2.2.1. Conception de Lawrence (1954)

Dans un effort d'explication du changement, Lawrence (1954, cité par Waldersee et Griffiths, 2003) distingue les aspects techniques du changement (c'est-à-dire les modifications mesurables dans les routines physiques du travail) du changement social (la modification des relations établies dans l'organisation). À ces deux types de changement, Leavitt (1965, cité par Waldersee et Griffiths, 2003) en ajoute, un troisième : le changement

structurel qui cherche à optimiser la performance organisationnelle à travers un design attentif de la structure organisationnelle (reconfiguration des champs de responsabilité et d'autorité, décentralisation des centres de profit, réorganisation des flux de travail). Beer et Driscoll (1977, cité par Waldersee et Griffiths, 2003) combinent le changement technique et le changement de structure dans une même catégorie. Sur la base de ces classifications, Waldersee et Griffiths (2003) présentent le changement sous forme d'une catégorisation de base, formée des changements «*technical-structural*» et des changements «*behavioral-social*».

2.2.2.2. Conception de Beugelsdijk et al. (2002)

Ces distinctions se fondent sur la nature même du changement. D'autres portent sur son ampleur. Beugelsdijk et al. (2002) font remarquer que, si l'intention de tout changement est de déplacer l'organisation vers un état désiré, ceci peut être effectué soit de façon radicale soit de façon incrémentale. Ils ont repris les travaux de Tushman et Romanelli (1985), particulièrement leur modèle de l'équilibre ponctué, pour expliquer l'interaction entre ces deux types de changement. Ce modèle de l'équilibre ponctué stipule que les organisations progressent à travers des périodes convergentes ponctuées par des réorientations qui démarquent et installent la nouvelle période convergente. Les périodes convergentes sont des changements incrémentaux ou des adaptations relativement longues alors que les réorientations sont des changements radicaux, discontinus et relativement courts. Plus tard, Romanelli et Tushman (1994) ajoutent que le modèle de l'équilibre ponctué émerge comme un cadre théorique pour caractériser et expliquer les changements organisationnels.

Le changement peut théoriquement toucher cinq domaines d'activité : la culture organisationnelle, la stratégie, la structure, la répartition du pouvoir et les systèmes de contrôle (Beugelsdijk et al., 2002 en se référant aux travaux Tushman et Romanelli, 1985). Ces cinq domaines constituent le cœur des activités de l'organisation que les auteurs appellent «orientation stratégique». La performance organisationnelle est la conséquence d'activités organisationnelles à la fois appropriées et consistantes entre elles. Elle est aussi (la performance) associée au développement d'une inertie structurelle et socialement ancrée

«*socially-anchored inertia*». Cette inertie dénote de ce que Romanelli et Tushman (1994) appellent la résistance au changement, qui sera traitée dans la dernière section de ce chapitre.

Le changement radical mène à une réorientation stratégique. Celui-ci n'implique pas une modification des valeurs fondamentales et des croyances de l'organisation mais plutôt leur mutation discontinue qui s'opère à travers ce que Tushman et Romanelli (1985, cité par Beugelsdijk et al., 2002) ont appelé des recreations. Ils ont ainsi distingué deux forces majeures qui amènent le changement radical : une faible performance résultant d'un manque de consistance des activités de l'organisation et les changements majeurs de l'environnement technologique, social, légal et compétitif. Ces deux forces font en sorte que l'orientation stratégique de l'organisation n'est plus efficace.

Se demandant quand un changement radical prend place et quand celui de type incrémental doit le remplacer, Beugelsdijk et al. (2002) ont fait ressortir deux situations où l'une succède à l'autre dépendamment des contextes et de l'atteinte des objectifs. Le rôle des dirigeants et des gestionnaires (*top and middle management*) dans le passage d'un type de changement à l'autre demeure cependant inconnu. Ce rôle a fait l'objet de leur étude auprès de la compagnie Heineken. Celle-ci avait changé radicalement son système de distribution pour répondre à l'évolution projetée de l'environnement futur de son produit. Leur étude a montré que le passage d'un type de changement à un autre (incrémental vs radical) nécessite une implication différente des niveaux de management dans l'entreprise. Toutefois, les auteurs ont souligné une limite de taille dans leur étude, celle de la perception que le chercheur se fait d'un changement. Ils ont cité Taylor (1999) qui avait clairement identifié qu'un changement peut paraître incrémental aux yeux des employés de niveau inférieur au moment où la haute direction le considère comme discontinu et révolutionnaire, montrant ainsi que le changement organisationnel peut être la cible de différentes interprétations (Ragsdell, 2000, cité par Beugelsdijk et al., 2002).

La distinction entre changement incrémental et changement radical s'est retrouvée dans plusieurs travaux qui ont marqué l'étude du changement (Godner, 2002 ; Miller et Fiesen, 1984 ; Mintzberg et al., 1999, cité par Soparnot, 2005). Coram et Burns (2001) mentionnent des travaux qui ont tenté d'explicitement cette distinction. En effet, Senior (1996,

cité par Coram et Burns, 2001) distingue deux types de changement incrémental : 1. le changement incrémental en douceur (*smooth incremental*) qui réfère à un changement évolutif, lent et systématique ; 2. le changement incrémental ébranlant (*bumpy incremental*) qui renvoie aux périodes où le changement incrémental en douceur s'accélère et à celle où le changement est discontinu (*discontinuous change*).

2.2.2.3. Conception de Story (1992)

D'autres auteurs font une distinction entre les types de changement en se basant sur les acteurs qui favorisent son émergence. C'est le cas de Story (1992, cité par Coram et Burns, 2001) qui propose quatre types de changements :

1. le changement systémique top-down qui vise à transformer l'organisation ;
2. les initiatives par bouts (*piecemeal initiatives*) qui sont conçues et implantées par les départements ou sections de manière indépendante ;
3. le «*bargaining for change*», qui consiste en une série d'objectifs partagés par les managers et les employés et qui sont poursuivis dans un mode de changement par bouts ;
4. le «*systemic jointism*», qui se présente lorsqu'il y a un accord total entre les managers et les employés sur un ensemble de changements pour réaliser une transformation organisationnelle.

2.2.2.4. Conception de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2003)

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2003) ont élaboré une cartographie des processus de changement qui est présentée à la figure 2.2.2.4. Celle-ci distribue les méthodes de mise en œuvre du changement selon trois dimensions correspondant aux composantes d'une carte verticale, horizontale et en «profondeur».

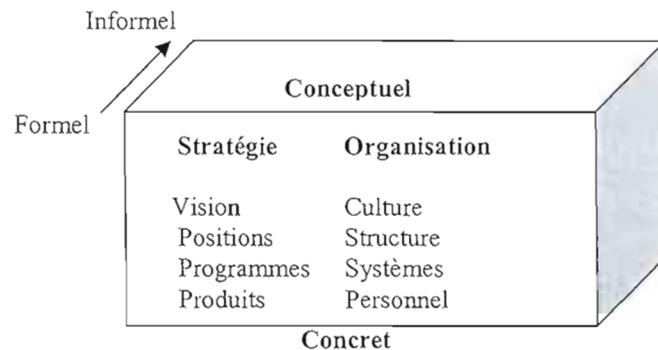


Figure 2.2.2.4 : Le cube du changement (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2003, p. 73)

Sur la dimension verticale, les auteurs classent les changements selon envergure qui va du niveau micro au niveau macro. Le « micro-changement » ne concerne que l'intérieur de l'entreprise : redéfinition de tâches dans une usine, développement d'un nouveau produit, etc. Le « macro-changement » touche l'entreprise dans toutes ses dimensions : repositionnement sur le marché, redéploiement de ses moyens physiques, etc. Sur ce même axe, les auteurs distribuent les changements selon deux autres pôles : concret ou abstrait (conceptuel). Toutefois, les auteurs pensent que les micro-changements peuvent avoir des « macro-conséquences » étant donné que des changements isolés peuvent entraîner la modification de la stratégie de l'entreprise, tout comme la conception d'un nouveau produit peut conduire l'entreprise à se repositionner sur le marché. De plus, même si le micro changement concerne généralement le niveau concret, il peut avoir une portée plus large comme celle de modifier la vision de l'organisation du travail dans une usine. De même, le macro-changement démarre au niveau conceptuel, mais il y a encore des exceptions comme dans le cas où l'entreprise redéploie ses moyens sans avoir une vision dominante comme le font remarquer les auteurs.

Sur l'axe horizontal du cube, les auteurs classent les changements en fonction de deux dimensions touchant leur visée : changement de stratégie (orientation de l'entreprise) et changement touchant l'organisation de l'entreprise (son état actuel). Le croisement des axes vertical et horizontal amène à faire les distinctions suivantes :

Au niveau de la stratégie, la vision est ce qu'il y a de plus conceptuel (repenser, concevoir à nouveau), alors qu'au niveau de l'organisation, c'est la culture qui représente

l'élément le plus abstrait (restimuler, reconcevoir). En descendant vers le concret, on peut changer la stratégie (repositionnement, reconfiguration) et la structure organisationnelle (réorganisation, allègement), puis les programmes et les systèmes (reprogrammation, remise en état, réingénierie) et enfin les produits et les hommes (nouvelle conception, formation, mutations). Bref, au niveau abstrait, les changements portent sur la vision et la culture et au niveau concret, ils concernent les produits et les personnes (remplacer les premiers par d'autres ou modifier le comportement des seconds).

Les auteurs précisent que si l'on veut modifier certains éléments du cube, il faut aussi changer ceux qui se situent en aval. Ainsi, la structure ne peut être modifiée sans changer les systèmes et les gens. De même la vision ne peut être modifiée sans repenser les positions stratégiques ou sans revoir les programmes et les produits.

Le troisième axe du cube fait référence au degré de formalisation des changements. Celui-ci peut se faire de façon systématique (face avant du cube) ou informelle (face arrière). A titre indicatif, Mintzberg et al. (2003) mentionnent que la position stratégique de l'entreprise peut être modifiée de façon délibérée (systématique) ou une nouvelle stratégie peut émerger d'elle-même (informelle). Aussi, le personnel peut être formé de façon systématique au moyen de programmes de formation spécifiques, ou de façon informelle par des tuteurs ou mentors.

2.2.2.5. Conception de Pinto (2005)

La dernière typologie que nous présentons est celle de Pinto (2005). Cet auteur distingue quatre types de projets, selon leur degré d'urgence et le périmètre de transformation qu'ils impliquent : rupture, renouvellement, amélioration continue et adaptation sélective. La figure 2.2.2.5 présente ces derniers. En résumé, les projets de rupture et de renouvellement sont de nature stratégique dans la mesure où ils modifient le modèle d'affaires de l'entreprise. Quant aux projets d'optimisation ciblée et d'amélioration continue, ils sont de nature plus opérationnelle dans la mesure où ils ne modifient pas le modèle de l'entreprise mais s'intègrent à ce dernier.

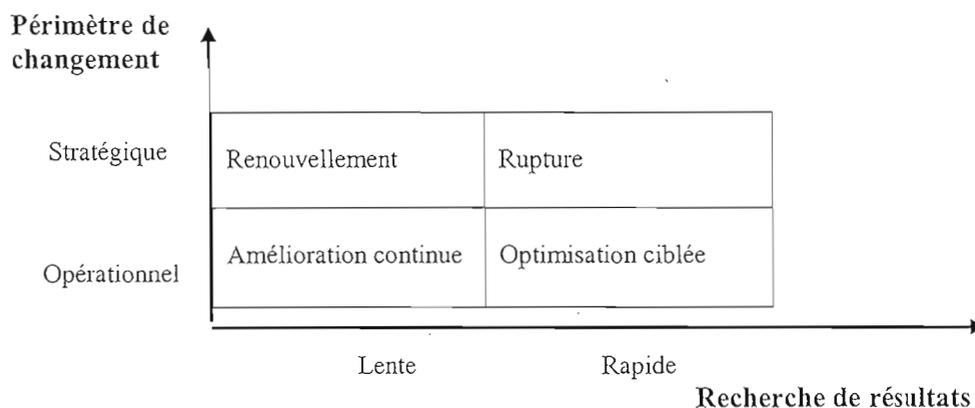


Figure 2.2.2.5 : Types de projets de changement (Pinto, 2005, p. 95)

Les projets de rupture répondent à des contextes de «dé-compétitivité» grave ou de détérioration de la situation financière qui mettent l'entreprise en péril à court terme et qui nécessitent des transformations rapides et radicales (cession, restructuration, ...), ce qui demande une prise en main par le sommet. L'utilisation du « participatif amical » dans ce type de projet conduit à l'enlisement puisque le participatif risque d'installer chacun dans l'idée que la situation n'est pas si grave.

Les projets de renouvellement, à l'inverse de ceux de rupture, ne sont pas des projets réactifs mais proactifs. Ce qui est, à la fois, leur avantage et leur inconvénient. Ils contribuent à reconfigurer en profondeur le «*business model*» de l'entreprise sans de réelles menaces à court terme ; ils demandent à la fois du temps et une participation forte des managers et des collaborateurs. De nombreux dirigeants ne laissent pas à leur organisation le temps d'intégrer les transformations qui, au-delà de leur aspect technique, sont d'abord culturels.

Les projets d'amélioration continue s'inscrivent dans la durée et sont rythmés par l'introduction progressive de nouvelles méthodes qui viennent se renforcer mutuellement : juste à temps, lean management, etc.

Enfin, les projets d'optimisation ciblée répondent à une exigence d'amélioration rapide des performances sur une partie du dispositif : département, unité de production, etc.

L'impératif est d'atteindre des résultats tangibles sur une courte période de temps (six mois à un an) sans transformer radicalement le modèle d'affaires de l'entreprise. Il s'agit de faire mieux avec les mêmes ressources ou de faire autant avec moins de ressources. Une fusion, par exemple, se traduira par la mise en place de projets d'optimisation ciblée qui vont toucher la fabrication, la vente, la R&D ou d'autres composantes de l'organisation.

2.2.2.6. Résumé et lien avec les compétences

Ces typologies montrent que les changements peuvent être envisagés à partir de divers points de vue et qu'il n'y a pas de façon unique de les classer. De plus, ces typologies indiquent que les changements peuvent se présenter différemment et répondre à des enjeux variés. Si l'on s'inscrit dans une logique évolutive ou radicale, si l'on implante un changement d'envergure touchant les choix stratégiques de l'entreprise ou si l'on s'agit d'un changement mineur n'affectant pas son modèle d'affaires, l'effort requis sera nécessairement différent. Par conséquent, le choix d'un style de leadership peut être tributaire de la situation de l'organisation et du changement requis (Appelbaum et al., 2008 ; Dunphy et Stace, 1993).

Ainsi, il est possible que des changements de type différents exigent soit des compétences différentes soit une modulation variable, un déploiement différent des mêmes compétences génériques. Il apparaît donc souhaitable de prendre en compte les types de changement lorsqu'on cherche à déterminer les compétences requises pour gérer ces derniers.

La littérature sur la gestion des changements comporte des principes généraux. Elle est aussi composée de données et de conseils adaptés aux formes de changements. C'est ce dont nous traiterons dans la section suivante.

2.2.2.7. Modèles de gestion du changement organisationnel

Les approches pour gérer le changement s'inscrivent dans une logique qui a évolué durant les dernières décennies, entre autres à cause de l'accélération et de la magnitude des transformations survenues dans l'environnement des entreprises. Coram et Burns (2001) font remarquer que la majorité des écrits s'inscrivent dans l'une ou l'autre des deux approches suivantes de changement : planifiée ou émergente. L'approche planifiée prend ses

origines dans les travaux de Lewin, qui a marqué le développement organisationnel. Ce modèle sous-tend une vision interventionniste visant le passage d'un état constaté à un autre désiré. Ce modèle de gestion du changement est qualifié de modèle hiérarchique (Soparnot, 2005) dans lequel le changement est abordé comme une succession d'étapes : identification du problème, détermination des options et choix de la meilleure solution. Cependant, à partir des années 1980 se développe une autre approche, celle de type émergent, en vue de mieux répondre aux conditions dynamiques et imprédictibles auxquelles font face les organisations (Coram et Burns, 2001 ; Demers, 2003).

Dans cette section, nous présenterons les travaux se rapportant aux modèles de gestion des changements ainsi que ceux ayant porté sur les gestionnaires du changement. En ce qui concerne les modèles de gestion des changements, nous commencerons par les travaux de Coram et Burns (2001) qui ont distingué l'approche planifiée de celle émergente au changement. Ensuite, nous traiterons du modèle de Dunphy et Stace (1993) qui ont proposé un modèle situationnel de gestion du changement. En troisième lieu, nous présenterons les distinctions faites par Soparnot (2005) qui lui ont permis de proposer un modèle contextuel de gestion du changement. En quatrième lieu, nous exposerons le modèle de Beer et Nohria (2000) qui tiennent en compte de la dimension humaine. Par la suite, nous présenterons les travaux de Burke et al. (1991) qui ont développé un modèle pour évaluer les connaissances des gestionnaires en matière de gestion du changement. En sixième lieu, nous traiterons des types de projets de changement identifiés par Pinto (2005). Les travaux ayant traité des préoccupations des destinataires du changement seront traités ensuite. Ces travaux ouvrent la voie à des interventions de gestion ciblées et permettent d'enrichir la notion de résistance au changement. Les explications avancées par cette dernière seront traitées en dernier lieu.

2.2.2.7.1 Travaux de Coram et Burns (2001)

Ces deux auteurs ont fait ressortir la distinction entre l'approche planifiée et celle émergente au changement. L'approche planifiée est itérative, cyclique, implique un diagnostic, des actions et des évaluations et vise l'amélioration de l'efficacité des RH de l'organisation en mettant l'accent sur la performance des groupes et des équipes. La collaboration entre l'organisation, les managers, les destinataires et les agents de changement

se trouve au centre de l'approche planifiée. Toutefois, celle-ci présente des limites (Burns et Salauroo, 1995, cité par Coram et Burns, 2001). La première a trait à la capacité de répondre à un environnement turbulent et chaotique en raison du caractère centralisateur et rigide de la logique «*top-down*». En contrepartie, Dunphy et Stace (1993) soutiennent que les gestionnaires et les consultants ont besoin d'un modèle situationnel ou contingent (*situational or contingency model*). Ajoutons que les tenants de l'approche planifiée semblent ignorer les conflits politiques associés au changement puisqu'elle suppose qu'un accord peut être recherché et que les parties impliquées ont intérêt à s'y investir. En ce sens mentionnons que les conflits et les intérêts propres des personnes et des groupes jouent un rôle important dans la mise en place du changement (Pfeffer, 1992, cité par Coram et Burns, 2001).

L'approche émergente au changement a été développée avec la contribution de plusieurs auteurs (Dawson, 1994 ; Kanter et al., 1992 ; Kotter, 1996 ; Pettigrew, 1985, cité par Coram et Burns, 2001). Selon cette approche, le changement organisationnel est un processus continu d'expérimentation et d'adaptation visant à harmoniser les capacités de l'organisation aux besoins d'un environnement dynamique et incertain. L'idée d'un changement moins brutal a également été favorisée par les théories de l'apprentissage ainsi que par la notion d'organisation apprenante (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 par référence aux travaux de Senge 2001). Dans ce cas, le rôle du manager consiste moins à planifier ou implanter le changement qu'à créer une structure organisationnelle et un climat qui encouragent l'expérimentation, l'apprentissage, la prise de risque et le développement des employés. Ceux-ci auront la responsabilité d'identifier le besoin du changement et de l'implanter. Les dirigeants devront être des facilitateurs et ils auront la responsabilité de développer une vision collective ou un objectif commun qui offrira une direction à l'organisation et dans laquelle tout changement proposé va être jugé approprié ou non.

Coram et Burns (2001) rapportent des critiques adressées à l'approche émergente au changement. Une a trait à l'exclusion des organisations qui opèrent dans un environnement stable ou de celles dont les circonstances exigent des changements majeurs. Une autre critique concerne l'importance que cette approche accorde aux aspects politiques, qui serait même devenue très centrée sur les aspects politiques du changement d'après Hendry (1996, cité par Coram et Burns, 2001).

En résumé, l'approche planifiée et l'approche émergente diffèrent à divers titres : alors que la première vise l'amélioration de l'efficacité des groupes, tend à avoir une orientation «*top-down*» et s'avère convenable dans des environnements stables, la seconde met l'accent sur la transformation organisationnelle à travers des changements continuels et est bien adaptée aux environnements turbulents. En revanche, les deux sont essentiellement des approches situationnelles convenant uniquement à des situations particulières. Toutes deux ne couvrent d'ailleurs qu'une partie du «large spectre» des stratégies du changement que les organisations rencontrent (Coram et Burns, 2001). C'est pourquoi, certains auteurs identifient différents processus de changement. Par exemple, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2003) en distinguent trois principaux : le changement planifié, le changement dirigé et le changement évolutif ou spontané.

Pour sa part, le changement dirigé nécessite un meneur (individu ou groupe) occupant généralement une position d'autorité, qui surveille la conduite du projet et qui s'assure de la réalisation du changement. Le changement dirigé peut prendre des noms comme une rationalisation, une restructuration, une fusion, une acquisition, une sous-traitance ou une revitalisation. Il va du «micro-changement», plus planifié, vers le «macro-changement», plus évolutif.

Le changement spontané, quant à lui, est organique. Il est généré ou du moins guidé, par des personnes n'occupant pas de véritables positions d'autorité dans l'entreprise. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2003) font remarquer que ce type de changement ni n'est géré ni contrôlé et qu'il comporte des défis politiques, la prise de risque et l'apprentissage stratégique.

2.2.2.7.2 Modèle de Dunphy et Stace (1993)

Dans le cadre de la logique discutée plus haut, Dunphy et Stace (1993) ont contribué à la fois à proposer des stratégies ou approches variées et des critères d'application contingente. Leur modèle vise à être :

A more comprehensive approach to organizational change management strategies which finds a place for transformation as well as incrementalism and which accommodates the use of directive/coercive as well as collaborative means of achieving change (Dunphy et Stace, 1988, p. 331)

Ce modèle, dont la capacité à rendre compte des approches utilisées par 450 dirigeants et gestionnaires australiens a été vérifiée, est rapporté à la figure 2.2.2.7.2. Tel que le montre cette dernière, deux axes sont distingués. Celui des stratégies en rapporte quatre qui vont de la régulation mineure à la transformation organisationnelle. L'autre concerne les stratégies de gestion du changement, qui varient de collaboratif à coercitif. Le croisement des deux axes permet de distinguer quatre types de changement : l'évolution participative, la transformation charismatique, la transformation dictatoriale et l'évolution forcée. Les auteurs proposent des critères pour utiliser chacune de ces approches.

Style de gestion du changement	Régulation mineure	Ajustement incrémental	Transformation modulaire	Transformation organisationnelle
Collaboratif	Type 1 Évolution participative		Type 2 Transformation charismatique	
Consultatif				
Directif	Type 3 Évolution forcée		Type 4 Transformation dictatoriale	
Coercitif				

Figure 2.2.2.7.2 : Matrice de changement (adaptée de Dunphy et Stace, 1993, p. 908)

Bien que le modèle de l'équilibre ponctué discuté dans les pages précédentes (Tushman et Romanelli (1985, 1994) propose une dichotomie entre le changement radical et le changement incrémental, les quatre formes de changement proposées par Dunphy et Stace (1993) correspondent au contenu du modèle ponctué constatent Beugelsdijk et al. (2002).

Les premiers deux types de changement de leur modèle coïncident avec le changement incrémental et les deux derniers avec celui de type radical du modèle de l'équilibre ponctué ajoutent-ils.

2.2.2.7.3 Modèle de Soparnot (2005)

Dans un effort de synthèse, Soparnot (2005) énumère les cinq grands modèles de gestion du changement qui peuvent être présentés comme suit : 1. le modèle hiérarchique, qui correspond au changement planifié ; 2. le modèle de développement organisationnel, qui concentre son analyse sur la dimension humaine et les démarches d'accompagnement pour minimiser la résistance au changement ; 3. le modèle politique qui, en reconnaissant la pluralité des acteurs et la diversité des intérêts, insiste sur la légitimité politique des dirigeants du changement ; 4. le modèle psychologique, qui assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif et qui s'appuie sur les travaux d'Argyris (1995, cité par Soparnot, 2005). Soparnot (2005) suppose toutefois que, face à des changements dont l'ampleur et le contenu sont variables, ceux-ci constituent des modèles d'action limités et qu'un modèle supérieur (idéal type) devrait permettre de s'appuyer sur l'ensemble de ces derniers. En s'appuyant sur l'approche contextualiste développée par Pettigrew en 1985, il a mis de l'avant un modèle contingent prenant en compte le rôle du dirigeant, le contenu du changement, l'influence des acteurs et du contexte organisationnel. Force est de constater que l'analyse de Soparnot (2005) rejoint celle de Dunphy et Stace (1993) présentée plus haut à travers leur modèle contingent.

2.2.2.7.4 Modèle de Beer et Nohria (2000)

À partir d'études sur le changement organisationnel, Beer et Nohria (2000) proposent une typologie des stratégies qui se veut synthétique. Plus précisément, ils identifient deux stratégies de changement appelées théorie E et théorie O. L'objectif principal de la théorie E est de maximiser la valeur des actionnaires. Elle est appliquée dans des situations où la performance organisationnelle diminue au point où les actionnaires principaux demandent un changement majeur et rapide pour améliorer la performance financière de l'entreprise. Cette stratégie est basée sur la réduction de l'effectif, le désengagement des affaires non rentables

et non centrales pour l'organisation et l'usage d'incitatifs financiers. De son côté, la théorie O cherche aussi à améliorer la performance de l'organisation, mais en se fondant sur le développement de la culture, sur les capacités humaines de l'organisation, et sur la promotion de l'apprentissage organisationnel. Beer et Nohria (2000) pensent que ces deux théories sont des modèles valides de changement, mais elles présentent, toutes les deux, des limites. En effet, la théorie E peut aider à réaliser des performances financières à court terme, mais avec le risque de dénuder l'organisation de capacités humaines et de la culture organisationnelle, nécessaires pour le long terme. La théorie O, quant à elle, ne permet pas à l'organisation de se restructurer et de se concentrer sur les activités de base, ce qui n'apporte pas nécessairement de valeur aux actionnaires. Mais pour tirer profit des deux théories, Beer et Nohria (2000) proposent de les utiliser en tandem : mettre l'accent sur les éléments de restructuration rapide de la théorie E et la compléter par le développement des capacités humaines proposé par la théorie O.

2.2.2.7.5 Modèle de Burke et al. (1991)

À travers les travaux sur les stratégies de changement émerge la reconnaissance du rôle des dirigeants pour assurer un pilotage adéquat du changement. C'est ainsi qu'un instrument pour la gestion du changement a été élaboré par Burke et al.¹⁶ (1991). Celui-ci se base sur des connaissances théoriques, des résultats de recherche et une expérience pratique. Conçu pour évaluer les connaissances et le rôle des managers en matière de gestion du changement, il est utilisé dans des programmes de développement managérial sur ce thème.

Cet instrument, composé de 25 items, est basé sur un modèle conceptuel de gestion du changement qui est repris à la figure 2.2.2.7.5. Celle-ci montre que certaines strates du modèle ont trait à la connaissance des aspects fondamentaux du changement alors que les autres portent sur le processus.

¹⁶ Cet instrument est disponible, à des coûts exorbitants, sur le marché de consultation. Je tiens à remercier infiniment le professeur Burke pour sa générosité et son soutien. Il a eu la gentillesse de m'envoyer l'instrument et m'a autorisé à l'utiliser dans cette recherche doctorale.

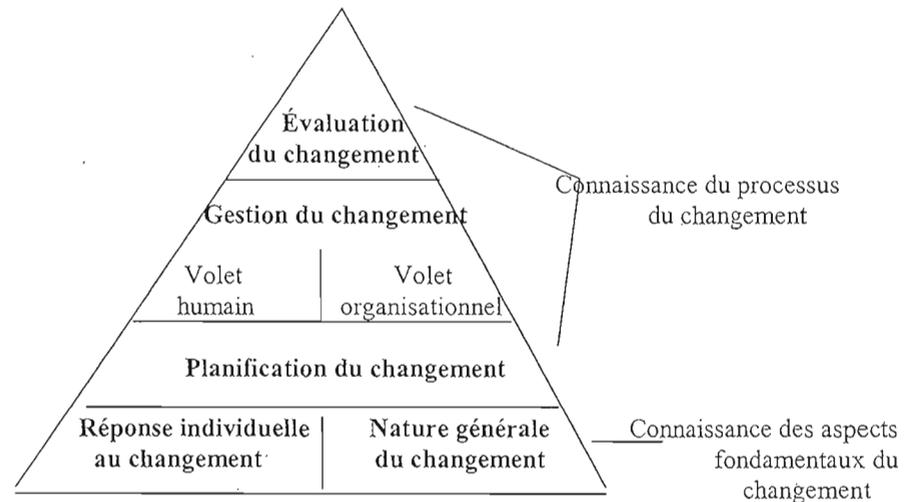


Figure 2.2.2.7.5 : La gestion du changement (Adapté de Burke et al., 1991, p. 88)

Cet instrument a été expérimenté sur une période de plus de cinq ans (de 1986 à 1990) dans des secteurs d'activité variés (Burke et al., 1991). Par la suite, il a été utilisé dans plusieurs études (entre autres, Siegel et al. 1996 ; Church et al., 1997 ; Paré et Jutras, 2004).

Tel que nous l'avons mentionné, le questionnaire mesure la connaissance de trois processus du changement, soit sa planification, sa gestion et son évaluation. Les rôles exercés par les gestionnaires du changement sont ainsi identifiés et leur importance mise en lumière.

Les rôles exercés par les gestionnaires du changement sont cependant susceptibles de varier selon le changement à mener : son objet, sa nature, la stratégie d'action à déployer, les acteurs en présence, etc. La capacité de mener un changement, plus particulièrement celui qui est envisagé, devient donc un critère de choix des individus concernés (Doyle, 2002 ; Kovach, 2002). Plus précisément, la capacité d'exercer le rôle d'agent de changement doit être prise en compte (Doyle, 2002).

La nécessité de considérer le type de changement à mener et les composantes de ce dernier est précisée par divers auteurs. Par exemple, le processus de transition peut être plus difficile quand le changement est radical et non incrémental (Bridges, 1992 ; Nicholson,

1990, cité par Woodward et Hendry, 2004). Souvent, les modèles dominants de gestion du changement prescrivent une séquence d'étapes, mais il serait plus profitable de voir la gestion du changement comme un processus social et récursif d'organisation du changement et d'apprentissage (Woodward et Hendry, 2004).

Étant donné que les organisations sont caractérisées par l'interdépendance de leurs composantes ; les employés sont liés à leur travail, à la technologie, aux systèmes de management et à la hiérarchie. Ces liens représentent un défi majeur lors des tentatives de changement. Ceux qui réussissent à mieux gérer les processus du changement semblent se baser sur des principes génériques et non sur des formules prescrites en plus de ne pas laisser leurs expériences passées bloquer leurs perceptions des nouveaux contextes (Glover, Friedman et Jones, 2002). Dans une situation de changement, les personnes ont besoin d'aide pour construire leur propre sens. En conséquence, il est important que les leaders et les managers apprécient ce processus de construction de la réalité en concevant la communication comme « interaction sociale » et l'organisation comme entité émergente à travers des « activités coordonnées » (Woodward et Hendry, 2004).

2.2.2.7.6 Modèle de Pinto (2005)

Dans son apport sur le rôle des gestionnaires, Pinto (2005) présente, sur deux axes, le cycle de projet et le cycle de changement. Ainsi, au fur et à mesure que l'on avance dans la gestion de projet ou dans la gestion de changement, l'intérêt pour la communication, les efforts d'alignement et de mesure prennent de l'importance. Toutefois, Pinto (2005) met en garde contre toute confusion entre la gestion du projet et la gestion du changement. Alors que la gestion de projets pousse à la centralisation, celle du changement pousse à la décentralisation. La première est centrée sur des dimensions techniques relativement simples à maîtriser, la seconde est centrée sur les dimensions humaines, nettement plus complexes, puisque chaque collaborateur dispose d'un potentiel de résistance. En effet, face à une transformation, les employés pensent, à tort ou à raison, qu'elle constitue un danger par rapport à l'équilibre qu'ils ont patiemment construit, une menace aux valeurs auxquelles ils sont attachés. Il faut donc utiliser une gestion combinée. Celle-ci est représentée dans la figure 2.2.2.7.6.

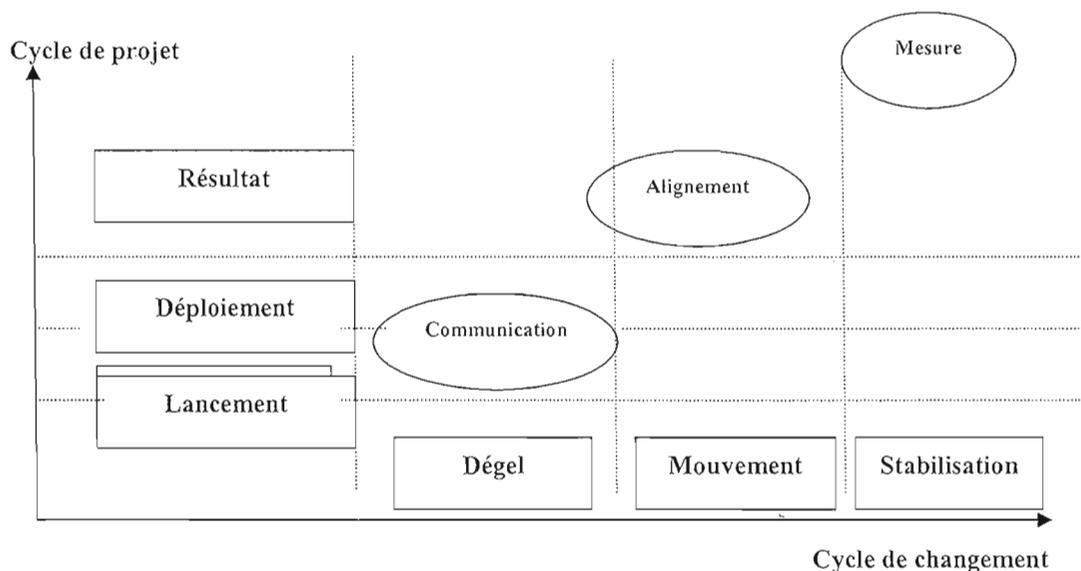


Figure 2.2.2.7.6 : Gestion du changement et gestion de projet (Pinto, 2005, p. 9)

La gestion combinée doit impliquer les managers intermédiaires. Ils seront facilitateurs dans les projets de renouvellement, régulateurs dans les projets de rupture, réalisateurs dans les projets d'optimisation et pédagogues dans les projets d'amélioration continue.

L'intérêt pour le rôle des gestionnaires en matière de gestion du changement est indissociable des difficultés à surmonter et des défis à relever. À ce chapitre, mentionnons la résistance au changement d'une part et les préoccupations des personnes concernées aux diverses étapes du changement d'autre part. C'est en cette matière que se situe le prochain apport dont nous traiterons.

2.2.2.7.7 Travaux sur les phases de préoccupations

Se basant sur les travaux de Hall, Georges et Rutherford (1986) en éducation, Bareil et Savoie (1999) ont expliqué que la théorie des phases de préoccupations présente la transition survenant lors d'un changement comme une chronologie de préoccupations ; celles-ci offrent des points de repère précis qui permettent aux gestionnaires de mieux agir.

Cette théorie repose sur l'analyse des forces motrices vives appelées «préoccupations». Une préoccupation inclut une composante affective qui est le sentiment d'inquiétude et une composante cognitive qui est le contenu de l'inquiétude (Bareil, 2004). *«La préoccupation est atemporelle et réfère à quelque chose du passé, du présent ou aux conséquences anticipées d'une action éventuelle»* (Bareil, 2004, p. 77). La préoccupation précède le comportement (soumission, résistance ou acceptation) et par conséquent, toute action sur la préoccupation peut éviter des comportements de résistance ou de rébellion ajoute Bareil (2004). Les préoccupations ne font pas appel au jugement discrétionnaire du gestionnaire comme c'est le cas pour l'interprétation des résistances. Une préoccupation est un sujet sur lequel on se pose des questions et la transition c'est la «traversée» réussie de toutes les phases de préoccupations (Bareil et Savoie, 1999). Le modèle comporte sept phases¹⁷ de préoccupations des destinataires du changement (Bareil, 2004) : aucune préoccupation envers le changement ; 2- préoccupations centrées sur le destinataire (impacts sur son travail) ; 3- préoccupations centrées sur l'organisation (impacts et conséquences sur l'organisation) ; 4- préoccupations centrées sur le changement (précisions sur la mise en œuvre du changement) ; 5- préoccupations centrées sur l'expérimentation (sentiment d'incompétence) ; 6- préoccupations centrées sur la collaboration (transfert des apprentissages) ; 7- préoccupations centrées sur l'amélioration du changement (inquiétude quant à la pérennité et l'amélioration du changement).

Ce modèle des phases de préoccupations permet de réaliser un diagnostic et mène à des interventions de gestion directes, ciblées et sur mesure (Bareil, 2004). Il a l'avantage d'enrichir la notion de résistance au changement qui, bien qu'elle ait servi d'explication pendant longtemps, présente plusieurs lacunes. Il propose l'adoption d'une attitude différente face à des réactions, réputées négatives. Cette façon de se représenter le changement apporte un éclairage sous un angle souvent oublié, celui des destinataires du changement. De cette manière, un regard différent peut être jeté sur la problématique de la résistance au changement, objet de la prochaine section.

¹⁷ Études réalisées par Bareil (1997, 2001) ; Bareil et Boffo (2003) ; Rioux, Bareil et Éthier (2003, cité par Bareil, 2004)

2.2.2.8. Explications par la résistance au changement : portée et limites

La résistance au changement a été pendant longtemps le pivot des modèles explicatifs des difficultés rencontrées en matière de changement organisationnel avant qu'elle ne fasse l'objet de sérieuses critiques. Dent et Galloway Goldberg (1999) découvrent que dans la littérature comme dans la vie des entreprises, il est presque universellement accepté que les gens résistent au changement. Ils affirment que pour relever le défi du «rêve conventionnel» relatif à la résistance au changement, qui n'a pas été significativement modifié par le travail académique pendant les 30 années passées, il faut reconnaître que les personnes ne résistent pas au changement lui-même, mais plutôt à la perte de statuts, de rémunération ou de confort. Cette affirmation rejoint l'analyse sous forme de phases de préoccupations développée par Bareil (2004).

Dans la littérature managériale, la première publication connue qui réfère à la recherche sur la résistance au changement dans les organisations serait, selon Dent et Galloway Goldberg (1999) et Bareil (2004), «*Overcoming Resistance to Change*» signée par Coch et French en 1948. Dans cette étude, les auteurs concluent que les groupes qui ont été associés à la conception et au développement du changement résistent moins comparativement aux groupes qui ne le sont pas. L'effet de la participation est examiné par d'autres chercheurs. Par exemple, certains trouvent que l'implication des employés dans la planification du changement augmente leur support à ce dernier (Coyle-Shapiro, 1999, cité par Furst et Cable, 2008). Alors que nombre d'auteurs mettent l'accent sur les effets négatifs de la résistance au changement, d'autres s'intéressent à ses aspects positifs. Elle stimule par exemple un débat sain sur la pertinence du changement proposé, ce qui peut mener à une meilleure décision (Banutu-Gomez, et Banutu-Gomez, 2007).

Même si elle est l'objet de nombreuses publications, la résistance au changement est souvent vue comme une donnée et elle n'est pas définie (Dent et Galloway Goldberg, 1999). Plusieurs de ceux qui cherchent à cerner sa nature la voient comme émanant de ceux qui voient leur travail affecté directement et comme étant à la fois rationnelle et irrationnelle (Aldag et Stearns, 1991 ; Griffin ,1993 ; Kreitner, 1992 ; Schermerhorn, 1989, cité par Dent et Galloway Goldberg, 1999). C'est ainsi que ces auteurs ont été amenés à traiter des causes

de la résistance au changement comme l'incertitude, la menace des intérêts propres, une perception différente de celle de l'employeur, la sensation de perte et le manque de tolérance. Selon cette perspective, la résistance au changement est conçue comme un concept psychologique provenant d'individus.

Toutefois, des décennies plus tôt, Lewin (1947, cité par Dent et Galloway Goldberg, 1999) a introduit la notion des «champs de force» qui fonde la position selon laquelle la résistance au changement est un phénomène systémique et non psychologique, bien que la psychologie des humains en soit certainement un élément notent Dent et Galloway Goldberg (1999). Quant à Ba Banutu-Gomez, et Banutu-Gomez (2007), ils distinguent la résistance individuelle de celle de type organisationnel. Si la première relève des réactions individuelles discutées plus haut, la seconde peut se manifester par «l'inertie structurelle» (Robbins, 2005 ; Romanelli et Tushman, 1994, cités par Ba Banutu-Gomez, et Banutu-Gomez, 2007). Celle-ci peut servir à créer une stabilité. Comme résultat de l'inertie structurelle, les organisations développent des systèmes cohérents de compréhension partagée qui supportent la continuité et les patterns en place (Romanelli et Tushman, 1994). En revanche, l'inertie de groupe peut aussi constituer un problème. Même si des individus veulent changer leurs comportements, les normes de groupe peuvent être des contraintes (Ba Banutu-Gomez, et Banutu-Gomez (2007). Selon le modèle de l'équilibre ponctué (Romanelli et Tushman, 1994), le changement radical et discontinu est nécessaire pour briser cette inertie parce que la résistance au changement empêche les petits changements dans les unités organisationnelles d'influencer les autres unités.

Zander (1950, cité par Dent et Galloway Goldberg, 1999), proche collègue de Lewin, a introduit un point de vue différent en matière de résistance au changement. Il définit celle-ci comme : «Behavior which is intended to protect an individual from the effects of real or imagined change» (cité par Dent et Galloway Goldberg, 1999, p. 34).

Cette définition, axée sur la protection s'approche de celle élaborée par Collerette, Delisle et Perron (1997) qui définissent la résistance au changement comme : « L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (p. 94).

Brassard (1998) voit la résistance au changement comme étant le refus d'un changement par un ou plusieurs acteurs. Ce refus est une réponse interne qui fait suite à l'évaluation plus ou moins spontanée et consciente que les acteurs effectuent de la situation de changement et qui porte soit sur la réalité nouvelle, soit sur le processus, soit sur le contexte dans lequel ce dernier se déroule.

Toutefois, la signification de cette résistance peut être révélatrice de plusieurs dysfonctionnements dans l'entreprise de changement. Entre autres, les résistances peuvent renseigner sur certains effets systémiques du changement (effets sur d'autres sous-systèmes non directement visés par le changement) comme elles peuvent renseigner sur le degré de perméabilité du système à l'égard du changement. Ces effets ont été classés dans la catégorie de résistance organisationnelle par Banutu-Gomez, et Banutu-Gomez (2007). Aussi, les résistances peuvent révéler des erreurs qui auraient été commises dans l'élaboration du projet de changement ou dans l'approche utilisée pour le mettre en œuvre (Collerette, Delisle et Perron, 1997). Cependant, au lieu d'offrir un modèle de systèmes, Zander (1950) assimile la résistance dans les organisations à la thérapie et au patient. Il distingue les causes des symptômes de la résistance. Les managers doivent chercher à connaître la résistance (hostilité, effort négligé, soumission trompeuse, etc.) et ce qu'elle signifie, pour pouvoir la réduire et ce, en agissant sur ses causes plutôt que sur ses symptômes. De même, Collerette, Delisle et Perron (1997) parlent d'indices qui se présentent lors de la résistance au changement puisqu'ils ont identifié des formes explicites et implicites de résistance. Ils précisent que les résistances ne se manifestent pas toujours de façon explicite (hostilité ou refus) et souvent c'est par les voies indirectes que cette résistance se manifeste (évoquer des doutes, remettre en question le projet, s'abstenir de coopérer au processus d'implantation, ralentir le rythme de travail, etc.). La difficulté se présente quand la résistance est implicite ou subtile. Par exemple, la baisse de loyauté et de motivation est difficile à identifier (Banutu-Gomez, et Banutu-Gomez, 2007).

Brassard (1998) soutient que le phénomène de la résistance au changement a été traité selon trois aspects interreliés : décrire comment se manifestent les résistances ; identifier des raisons qui les expliquent ; suggérer les approches à la gestion du changement et les techniques qui permettent de vaincre ou d'éviter les résistances. Cette explication

suppose trois affirmations implicites : 1. on peut reconnaître les résistances même si ce n'est toujours pas facile ; 2. on peut établir le lien entre leurs manifestations et ce qui les explique ; 3. si les raisons explicatives des résistances sont connues, l'utilisation de bonnes approches permettrait de les éviter ou les surmonter. Cette perspective pousse de nombreux gestionnaires à croire qu'il existe une seule bonne façon de gérer le changement et de vaincre les résistances. Pourtant, l'éclairage qu'elle apporte pour comprendre les résistances n'est que partiel (Brassard, 1998).

À son tour, la perspective critique, qui voit les résistances comme un phénomène inévitable, a un apport limité en raison des différences fondamentales entre les intérêts des employés et ceux des dirigeants. En effet, selon cette perspective, les résistances ne se manifestent pas parce que les employés ne sont pas conscients de leurs véritables intérêts. Cependant, les employés tentent de faire valoir des intérêts, variables d'un individu à un autre, qui ne seront pas nécessairement leurs véritables intérêts, ce qui représente une défaillance de taille. Ces lacunes ont permis à Brassard (1998) de considérer le phénomène de la résistance au changement comme déconcertant, les manifestations étant souvent difficiles à reconnaître et leur évolution difficile à prévoir. C'est pourquoi il faut chercher à comprendre l'ensemble du comportement des acteurs. Sur ce point, il rejoint l'analyse de Bareil et Savoie (1999) qui considèrent que les études ne prévoient pas à quel moment et dans quelles conditions se manifesteront les résistances et ne permettent pas d'opérationnaliser le phénomène. Les dirigeants et employés semblent réticents à aborder la question et les interventions suggérées supposent des interprétations psychologiques très approfondies que les gestionnaires ne possèdent pas (Bareil et Savoie, 1999).

Dans le même ordre d'idées, Dent et Galloway Goldberg (1999) soutiennent qu'il est temps de remplacer l'expression «résistance au changement» par les suivantes : «les employés n'adhèrent pas au changement que la direction veut implanter». Les employés peuvent résister à ce qu'ils ne connaissent pas, à ce qui est imposé ou à ce qui ne semble pas faisable de leur point de vue. Il est donc essentiel de saisir la perception que les acteurs se font du changement pour comprendre le processus.

Une situation organisationnelle est un changement pour des acteurs dans la mesure où elle modifie soit leur rapport individuel ou collectif à l'organisation, soit leur rapport à eux-mêmes (Strebel, 1996, cité par Brassard, 1998). La réaction des acteurs dépendra alors de la façon dont ils se représentent le changement. Se basant sur la théorie de l'attribution (Heider, 1958), Furst et Cable (2008) ont examiné le lien entre la résistance au changement et le comportement d'influence tel que perçu par les employés. Ces auteurs ont supposé que ce ne sont pas les tactiques d'influence des dirigeants qui déterminent les comportements des employés, mais plutôt la manière dont ces tactiques sont interprétées par ces mêmes employés. La théorie de l'attribution suggère que la réaction de ces derniers à l'égard des tactiques d'influence peut refléter la qualité des relations interpersonnelles qu'ils ont avec leurs managers (Ferris & Judge, 1991; Porras et Robertson, 1992, cités par Furst et Cable, 2008).

En tentant de mieux comprendre les processus psychologiques en jeu dans la réaction de résistance au changement, Kubr (1996) a apporté un éclairage pertinent selon Gill (2003). D'une part, il a évoqué des raisons cognitives pour expliquer, par exemple, le manque de conviction face à la nécessité du changement et, sa conséquence, soit le manque de motivation. D'autre part, les forces agissant sur la résistance au changement sont plutôt émotives puisqu'elles se justifient par des raisons comme l'aversion au changement imposé et aux surprises, le manque de confiance en soi, la modification du pouvoir et de l'influence, et le manque de confiance aux personnes qui font la promotion du changement (Kubr, 1996). Dans le même sens, Mento et al. (2002) soutiennent que la résistance au changement est une émotion naturelle qui doit être prise en compte et non évitée. C'est pourquoi, à l'image de la théorie des phases de préoccupations (Savoie et Bareil, 1999), ils estiment que le processus de changement passe par des phases qui prennent beaucoup de temps et qu'une erreur dans l'une d'elles peut avoir un impact dévastateur sur l'ensemble du processus.

Cette analyse de la résistance au changement, de ses causes possibles et des effets qu'elle est susceptible d'exercer nous ramène aux rôles des gestionnaires en matière de pilotage du changement, et plus spécifiquement, aux aspects humains qui doivent être considérés. Les travaux de Siegal et al. (1996), entre autres, révèlent que les aspects humains du changement sont moins bien connus par les gestionnaires et encore moins bien gérés, ce

qui rejoint ce que d'autres recherches (Beckhard et Pritchard, 1992 ; Burke et al., 1991 ; Champy, 1995 ; Furst et Cable, 2008 ; Kotter, 1995) ont déjà suggéré. Pour améliorer le taux de succès de leurs interventions, les gestionnaires doivent s'efforcer de porter une attention plus minutieuse, à la fois aux aspects fondamentaux du changement et aux réactions des employés face au changement. Selon une enquête¹⁸ de l'Association Américaine du Management (AMA) auprès des entreprises les plus prestigieuses, la clé du succès dans la conduite du changement est le leadership. Si le processus du changement est un voyage de l'organisation d'une situation courante vers un état désiré et s'il doit faire face à des problèmes tout au long du voyage, le leadership doit montrer le chemin et gagner les cœurs et les esprits pour que l'on travaille ensemble à l'atteinte d'un but commun (Gill, 2003). Le défi majeur des leaders serait de réussir «l'alignement émotionnel»¹⁹ qui consiste à mobiliser des énergies vers les mêmes buts. Cet alignement s'exprime par les compréhensions partagées ainsi que l'orientation, les valeurs et les priorités communes (Gill, 2003). Ces considérations sont compatibles avec la notion de «l'amour organisationnel»²⁰ qui se manifeste par la communication, la consultation et l'invitation à l'appropriation (Griffith, 2002).

Cette perception de la gestion du changement semble être compatible avec le cadre théorique utilisé par Bareil et Savoie (1999) pour aborder les réactions individuelles au changement. Par référence à Bridges (1991), Bareil et Savoie (1999) ont utilisé le concept de «transition» pour désigner le processus intérieur d'assimilation du changement. Ils précisent que «à l'inverse du changement, la transition est individuelle, subjective, et non factuelle et dure beaucoup plus longtemps» (p. 87). La transition est psychologique et interne ; c'est ce que les personnes expérimentent. La transition met l'accent sur l'individu, alors que le changement est situationnel et externe et c'est ce que le management tend à mettre au point (Austin et Currie, 2003). Les modèles dynamiques des réactions des destinataires (celui des phases de préoccupations, entre autres) permettent de mieux comprendre ce processus de transition. Ils permettent également de poser un diagnostic et de prévoir les attitudes et comportements des destinataires du changement. À ce chapitre, mentionnons par exemple

¹⁸ Rapportée par Gill (2003)

¹⁹ Expression empruntée à Hooper et Potter (2000)

²⁰ Griffith (2002) a tiré cette notion des travaux de Smail (2001) qui a identifié trois facteurs pour le changement psychothérapeutique : la compréhension, l'apprentissage et l'amour.

l'étude de Furst et Cable (2008) qui a tenté d'appréhender les contradictions que les travaux antérieurs ont révélées. Alors que certains auteurs avaient trouvé que des tactiques d'influence et des comportements des dirigeants peuvent réduire la résistance au changement, d'autres ont montré que ces mêmes comportements peuvent aggraver le problème. Pour comprendre ces résultats contradictoires, Furst et Cable (2008) écrivent :

«...That employee resistance to change may not only reflect the type of influence tactic used by their managers but also the nature of the relationship between the employee and manager» (Furst et Cable, 2008, p. 459)

Ces propos mettent de l'avant le thème du leadership et de la qualité de la relation entre les parties. C'est au leadership et à son lien avec la conduite du changement organisationnel que sera consacrée la prochaine section.

2.3. LEADERSHIP ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Particulièrement répandu, le leadership est un concept qu'on se permet d'utiliser dans des discours et des circonstances variées. Cette confusion a été soulevée par Bennis et Nanus (1985) qui notent que «le leadership est l'un des phénomènes les plus en vue sur la planète, mais il est moins connu» Traitant du leadership et du changement organisationnel, Collerette (1991) mentionne lui aussi l'ambiguïté du concept. C'est pourquoi nous chercherons à appréhender le concept de leadership avant de traiter de ses liens avec le changement.

2.3.1. Notion de leadership

Pour illustrer la confusion qui entoure la notion de leadership, Collerette (1991) a présenté quelques définitions avant de proposer une nouvelle définition du leadership, notamment les suivantes :

- Le leadership est un processus de stimulation mutuelle qui, en favorisant une interaction efficace entre les différences individuelles, contrôle l'énergie humaine dans la poursuite d'une cause commune (Pigors, 1935, p. 16) ;
- Un processus de centralisation de l'attention et de relâche des énergies des gens dans la direction désirée (Barnes, cité par Bass, 1960, p.90) ;
- L'influence qu'un supérieur essaie d'exercer envers ses subordonnés en tant que groupe ou auprès des individus eux-mêmes (Hunt et Osborn, 1980, p. 201) ;
- Un effort exercé par un membre pour changer le comportement des autres membres en altérant la motivation des autres membres ou en changeant leurs habitudes (Bass, 1960, p. 91) ;
- Un système d'émotions, d'attitudes et de comportements qui relie le supérieur et les membres de l'organisation, et qui se traduit par un accroissement volontaire de l'effort des membres de l'organisation pour partager et accomplir les buts et priorités du supérieur (Farquhar, 1985, p. 1) ;
- L'utilisation de l'influence dans la poursuite d'intérêts collectifs (Gamson, 1968, p. 29) ;

- Un processus de mobilisation réciproque de ressources déployés par des personnes dans un contexte de compétition et de conflit, en vue de réaliser des buts qui sont soit indépendants soit partagés par les leaders et les partisans «*followers*» (Burns, 1978, p. 18) ;
- L'habileté, basée sur les qualités personnelles du leader, de susciter la soumission volontaire des subordonnés dans un champ vaste de sujets (Etzioni, 1965, p. 690).

A l'instar d'autres auteurs, (Daft, 2005 ; Woodward et Hendry, 2004), Collerette (1991) fait remarquer que plusieurs définitions révèlent une confusion entre management et leadership. Si le premier a une fonction essentiellement organisationnelle et consiste à s'assurer que les diverses ressources sont affectées et utilisées de façon à optimiser l'efficacité de l'organisation en regard de ses objectifs (le manager exerce son rôle en s'appuyant sur l'autorité dévolue au poste), le second requiert des contacts plus intenses avec les divers acteurs et relève davantage des dimensions psychosociales que des aspects technocratiques. Ajoutons que ce processus s'exerce sur le registre informel et requiert un choix plutôt volontaire de la part des gens concernés. Ces constatations rejoignent la définition de Collerette (1991) à l'effet que le leadership : « c'est la capacité d'influencer dans le sens que l'on désire, sans avoir à recourir aux sanctions formelles, c'est-à-dire aux punitions et récompenses institutionnelles » (p. 156).

Le leadership est censé se traduire, chez les destinataires, par un fort degré de motivation ou par un degré élevé d'adhésion aux objectifs et aux normes véhiculées par le leader. Il est rattaché à l'existence d'objectifs communs, mettant ainsi l'accent sur la relation d'influence entre les acteurs (Daft, 2005). L'adhésion volontaire signifie que le leadership est un phénomène qui émerge du groupe ou du milieu et qu'il est attribué, contrairement à l'autorité, qui elle, est confiée (Collerette, 1991). En continuité avec ces caractéristiques, Daft (2005) définit ainsi la relation d'influence en contexte de changement : « An influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes » (p. 5).

L'exercice de l'influence et le leadership qui en découle peuvent s'exprimer à travers des styles et des comportements qui diffèrent. C'est ce que montrent, par exemple, Lloyd et

Maguire (2002) en faisant une distinction entre ce qu'ils appellent le leadership traditionnel et le nouveau leadership.

Tableau 2.3.1a : Paradigme changeant du leadership (tiré de Lloyd et Maguire, 2002, p. 153)

Leadership traditionnel	Nouveau leadership
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agit comme expert / est arrogant ▪ Travail fort ▪ Connaît les affaires ▪ A la situation en main ▪ Contrôle ▪ Fait beaucoup ▪ Intérêt : maximise la valeur des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apprend / démontre de l'humilité ▪ Est un grand communicateur ▪ Connaît les personnes ▪ Est à l'aise ▪ Est confortable de suivre ▪ Vit la vision ▪ Montre de l'intérêt : maximise la nouvelle histoire

De son côté, Daft (2005) a introduit une distinction entre les conceptions du leadership qui est basée sur l'évolution du contexte. Le tableau 2.3.1b fait état des aspects pris en compte, à la fois dans les organisations passées et actuelles.

Tableau 2.3.1b : Le contexte d'exercice du leadership (adapté de Daft, 2005, p. 8)

Ancien paradigme	Nouveau paradigme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité ▪ Contrôle ▪ Compétition ▪ Uniformité ▪ Centration sur soi ▪ Héro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement et crise du management ▪ Responsabilisation ▪ Collaboration ▪ Diversité ▪ Objectif élevé ▪ Humilité

À la suite de cette comparaison, Daft (2005) remarque qu'il y a eu déplacement : d'une approche de management rationnel mettant l'accent sur le contrôle et la stabilité, on

s'est dirigé vers une approche de leadership qui valorise le changement, l'habilitation ou «*empowerment*», et les relations.

Dans le nouveau contexte organisationnel, le leadership implique une stratégie d'apprentissage (Woodward et Hendry, 2004) et il devient utile de le repenser en termes de «*managers who foster communities of practice*» (Hendry, 1996: 632, cité par Woodward et Hendry, 2004, p. 157). Ressentant qu'ils ont du support et des ressources, les employés peuvent alors s'engager et sentir qu'ils ont le contrôle sur les situations changeantes. La connaissance est créée à travers la transformation et le partage d'expériences dans de nouvelles activités.

Dans le contexte actuel, le leadership devient une fonction émergente et non la propriété d'individus à qui l'on a officiellement confié un poste de responsabilité (Schein, 1997). Ce contexte offre moins de possibilités pour un leadership efficace top-down (Bennis, 1999, cité par Gill, 2003) et le leadership au sommet doit être repensé pour devenir partagé (Ulrich, 1997). Il est même recommandé de créer une culture de leadership dans l'organisation en vue d'assurer la réussite du changement. Cette culture doit miser sur la décentralisation qui pousse la responsabilité vers le bas de l'organisation et crée plus de défis au travail (Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Schein, 1997). Bref, le leadership semble être conçu pour réinventer le contexte de l'organisation et permettre de réaliser la vision, de briser les anciennes habitudes, de questionner les suppositions et de défier le statu quo.

Il apparaît donc que la gestion du changement est reliée à l'exercice du leadership. C'est lui qui conditionne l'existence d'objectifs communs aux leaders et aux subordonnés (Daft, 2005). Il met l'accent sur la relation d'influence entre les acteurs. Enfin, le leader est celui qui donne une direction, qui encadre, qui résout les problèmes spécifiques, managériaux ou sociaux, résultant du besoin d'imposer de l'ordre et d'atteindre des buts spécifiques (Barker, 1997, cité par Woodward et Hendry, 2004). Mais en quoi le leadership diffère-t-il du management ?

2.3.2. Management : composante nécessaire mais non suffisante

Plusieurs travaux portent sur la distinction entre le management et le leadership. Certains ont essayé de faire ressortir les caractéristiques, objectifs ou buts recherchés par chacune des deux fonctions. (Daft, 2005 ; Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Schein, 1997 ; Zaleznik, 1977). La nuance introduite en ce sens par Zaleznik (1977) est fort intéressante. Trente ans plus tard, elle reste encore d'actualité.

En effet, Zaleznik (1977) soutient que le manager et le leader diffèrent à plusieurs égards, au niveau des buts recherchés, de carrière, de relations avec les autres et de l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. Les managers sont passifs et poursuivent des objectifs fondés sur la nécessité et non sur leurs désirs, alors que les leaders sont actifs (plutôt que réactifs), partagent les idées et déterminent une direction en évoquant des images et en changeant les attentes. Les managers voient le travail et leur carrière comme un processus dans lequel les récompenses se négocient alors que les leaders préfèrent prendre des risques et tentent de développer de nouvelles approches au lieu de rester limiter dans leurs choix. Aussi, les managers, dans leurs relations avec les autres, maintiennent un niveau minimum d'implication émotionnelle et manquent d'empathie et de capacité à connaître ce que les autres pensent et ressentent. Leurs relations aux autres sont basées sur les règles du jeu en place. Par contre, les leaders bâtissent leurs relations intuitivement et avec empathie sur la base de ce que les événements représentent pour les autres. C'est ainsi que Zaleznik (1977) identifie les managers comme des «*once-born*» puisqu'ils expérimentent des ajustements directs «*straightforward*» pour vivre et se sentir en harmonie avec leur environnement alors que les leaders sont «*twice-born*» puisqu'ils sont continuellement à la recherche de défis. Bref, si les managers ont pour objectif de réaliser la tâche à l'intérieur d'un cadre établi, les leaders ont tendance à vouloir remettre en cause le cadre même dans lequel les décisions sont prises.

A l'instar de Zaleznik (1977), Kotter (2003, p. 32) introduit une nette distinction entre management et leadership. Celle-ci accorde un rôle capital au leadership dans la gestion du changement. En effet, après 30 ans d'observations approfondies de dirigeants

d'entreprises, Kotter (2003) considère que le leadership et le management sont deux systèmes d'action différents, mais complémentaires. Leur différence se situe à plusieurs niveaux :

- Le management concerne la façon de traiter avec la complexité alors que le leadership concerne la façon de réagir face au changement. La gestion de la complexité se fait par la planification et la budgétisation (processus déductif) en se donnant des cibles, des étapes détaillées et des ressources pour les atteindre. Par contre, mener les organisations vers un changement constructif commence par se donner une direction (processus inductif), développer une vision du futur et des stratégies pour produire les changements et atteindre la vision.
- Le leadership cherche à aligner les personnes alors que le management tente d'organiser et de doter en personnel. L'alignement est beaucoup plus un défi de communication qui appelle un effort de dialogue.
- Le leadership vise à motiver les personnes alors que le management s'occupe de contrôler et de résoudre les problèmes. La motivation et l'inspiration alimentent les personnes, non pas pour les pousser dans la bonne voie comme ce que font les mécanismes de contrôle, mais en satisfaisant les besoins de réalisation, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance, l'estime de soi, le sentiment de contrôle sur sa vie et la capacité de vivre avec ses idéaux. Être capable de générer un comportement alimenté est important pour traiter avec les barrières inévitables au changement.

Les différences entre le management et le leadership ne veulent pas dire que ces derniers sont mutuellement exclusifs (Daft, 2005 ; Kotter, 2003). D'une part, agir comme manager, c'est mettre l'accent beaucoup plus sur les objectifs que sur les étapes et processus impliqués et c'est se définir par l'atteinte des objectifs organisationnels de manière efficace et efficiente à travers la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources organisationnelles (Daft, 2005). D'autre part, agir en tant que leader, c'est se centrer sur les personnes et les processus. Pour mieux comprendre ce en quoi consiste le leadership et ses différences avec le management, il est utile d'examiner les diverses conceptions qui ont marqué l'histoire de la recherche sur ce concept.

Turner et Müller (2005) récapitulent l'évolution de ces contributions en six écoles successives de pensée. La première est l'école des traits qui assume qu'on naît leader et qu'on ne le devient pas (populaire jusqu'aux années 1940). La deuxième école, celle des comportements (entre les années 1940 et 1960) suppose que le leadership ne provient pas de traits innés mais qu'il se reflète dans des comportements que l'on peut apprendre (intérêt pour les relations, partage de décision, flexibilité, ...). La troisième école, qui a connu son essor durant les années 1960 et 1970, est celle de la contingence. Elle suppose que l'efficacité du leader dépend de la situation dans laquelle se trouve son organisation. La quatrième école est l'école charismatique, populaire pendant les années 1980 et 1990, qui émane des études sur le succès des leaders face à des changements. La cinquième école est l'école de l'intelligence émotionnelle qui s'est développée à la fin des années 1990. Elle stipule que l'intelligence émotionnelle des leaders a un grand impact sur leur succès et sur la performance de leurs équipes. La sixième école est celle de la compétence qui, depuis la fin des années 1990, met l'accent sur l'identification des compétences des leaders efficaces. Celles-ci peuvent être apprises permettant ainsi la préparation des leaders. Faisant remarquer que cette école puise dans les apports des écoles antérieures, Turner et Müller (2005) affirment qu'il est possible de bâtir des profils de compétences compatibles avec des formes différentes de leadership telles que le leadership transformationnel et le leadership transactionnel.

La théorie du leadership transformationnel a été largement étudiée dans les dernières décennies. Si les auteurs admettent qu'il est possible de réinventer le contexte de l'organisation et de défier le statu quo, c'est le leadership transformationnel qui est jugé important pour cette remise en cause des fondements mêmes de l'organisation (Appelbaum, S.H., et al., 2008 ; Demers et Hafsi, 1997). C'est lui qui constitue le facteur clé du succès des expériences majeures de changement (Fabi et Jacob, 1994, cité par Demers et Hafsi, 1997). Il convient donc de fournir des précisions sur ce style de leadership et sur le leadership transactionnel, à qui il est souvent comparé voire opposé.

2.3.3. Leadership transformationnel et leadership transactionnel

En 1978, Burns fait une distinction entre leadership transactionnel et leadership transformationnel. Le premier type se fonde sur la négociation dans la recherche des intérêts

individuels, alors que le second s'appuie sur les autres et cherche un niveau élevé de motivation et de moralité. Même si les objectifs de départ sont différents, le leader transformationnel cherche à ce que les acteurs concernés et lui se dotent d'objectifs communs. À ce chapitre, Burns (1978, p. 426) précise ce qui suit : « *The chief monitors of the transactional leader are model values, that is, values of means... without which transactional leadership could not work. Transformational leadership is more concerned with end values* », Il ajoute que dans le cadre du leadership transactionnel, les relations sont vues comme l'occasion d'échanger une chose contre une autre, du travail contre des votes par exemple. Plus complexe, le leadership transformationnel conçoit les relations comme un moyen de satisfaire les besoins des acteurs conformément à la hiérarchie des besoins de Maslow.

L'analyse de Burns (1978) s'inscrit dans le cadre des sciences politiques. Quelques années plus tard, Bass (1985) s'inspire du travail de ce dernier, tout en se distinguant, pour proposer un nouveau paradigme de leadership dans le domaine des affaires, de l'éducation et celui militaire. Selon Bass (1985), les leaders transactionnels mettent l'accent sur le processus plutôt que sur la substance, sont manipulateurs et utilisent l'intrigue et des mécanismes de contrôle pour supporter leurs plans. Ils portent plus d'attention aux contraintes de temps, cherchent plus d'efficacité, réagissent aux déviances. Ils ne prennent pas de risque et négocient les récompenses selon les efforts. Les caractéristiques du leader transactionnel selon Bass (1985) rejoignent celles du manager dans la distinction de Zaleznik (1977) ou celle de Kotter (2003). À l'opposé, le leadership transformationnel vise un maximum de motivation chez les autres et cherche à transcender ses propres intérêts (Bass, 1985). Il cherche de nouvelles voies et se soucie peu du statu quo. Il est plus proactif, plus créatif et plus innovateur que le leadership transactionnel. Il montre un niveau élevé d'intelligence et de créativité cognitive («*cognitive creativity*»). Il projette les idées à travers la création, l'interprétation et l'élaboration de symboles. En résumé, le leadership transformationnel ressemble à la notion de leadership élaborée par Zaleznik (1977). Enfin, alors que Burns (1978) établit une distinction entre les deux types de leadership, Bass (1985) soutient qu'une même personne peut être, à la fois, un leader transactionnel et

transformationnel à des degrés différents. Dans le même sens, Kotter (2003) et Daft (2005) pensent que le leadership et le management sont complémentaires.

Le rapport avec la culture organisationnelle varie selon que le leadership est transformationnel ou transactionnel. Bass (1985) affirme que le leader transactionnel travaille en fonction de la culture existante, qu'il se conforme à ce qui est permis d'aborder et ce qui ne l'est pas et qu'il accepte les groupes et les identités propres tels qu'ils sont (règles, normes, croyances supportées par l'usage de rituels, histoires et modèles de rôles). En revanche, le leader transformationnel change les identités propres. Il invente. Il a même tendance à émerger en temps de détresse et de changement rapide.

Les études réalisées par Bass (1985) ont identifié cinq facteurs qui produisent un effort additionnel, un rendement supérieur et de la satisfaction : le leadership charismatique, la considération individualisée, la stimulation intellectuelle, la récompense contingente et la gestion par l'exception. Il a trouvé trois facteurs transformationnels fortement corrélés aux efforts supplémentaires des subordonnés, à la perception d'efficacité de l'unité et à la satisfaction au travail.

Le premier facteur transformationnel dans le modèle de Bass (1985) est le leadership charismatique. Il définit le charisme comme étant : «*An endowment of extremely high degree of esteem, value, popularity, and/or celebrity status attributed by others... It attains a generalized influence which is transformational*» (Bass, 1985, p. 39). Les personnes que les autres considèrent comme charismatiques façonnent et développent leurs partisans par la vertu de leur énergie, leur confiance en soi, leur ambition, leur affirmation et la saisie des opportunités. Le second facteur est la considération individualisée par laquelle le leader établit et cultive des relations intenses au sein desquelles l'empathie et la compréhension du sens que les autres accordent aux événements sont démontrées. Le troisième facteur transformationnel identifié par Bass (1985) est la stimulation intellectuelle qui produit, selon lui, «*arousal and change in followers of problem awareness and problem solving, of thought and imagination, and of beliefs and values*» (p. 99). Les leaders transformationnels articulent et projettent des idées dans des images puissantes. Ces idées résultent d'une façon de repenser des questions ou voies rarement ou jamais explorées par le passé.

De leur côté, les facteurs transactionnels qu'a fait ressortir Bass (1985) concernent les récompenses contingentes et la gestion par l'exception. Le premier facteur est celui qui indique aux subordonnés ce qu'ils doivent faire pour qu'on récompense leurs efforts. Le second est une intervention du leader quand il y a un échec ou une déviation par rapport aux standards. Le but est de maintenir un système contrôlé, rationnel et équitable.

Dans la continuité des travaux de Bass, Daft (2005) considère le leadership transactionnel comme : «*A transaction or exchange process between leaders and followers*» (p. 153) et le leadership transformationnel comme : «*Characterized by the ability to bring about significant change in followers and the organization*» (p. 153). Le leader transformationnel aide les membres à comprendre le besoin du changement à la fois émotivement et intellectuellement (Dubrin, 2001, cité par Gill, 2003). À l'instar de Bass (1985), Daft (2005) souligne que si le leadership transactionnel cherche à promouvoir la stabilité, le leadership transformationnel, quant à lui, présente les caractéristiques suivantes :

- Les partisans du leader bénéficient d'une grande liberté pour contrôler leurs comportements. Le leadership transformationnel rallie les personnes autour d'une mission et définit les limites dans lesquelles les partisans peuvent opérer avec une relative liberté pour accomplir les objectifs organisationnels. Ce type de leadership cultive chez les partisans une conscience des problèmes et des enjeux et les aide à voir les choses autrement, favorisant ainsi la réalisation du changement.
- Le leadership transformationnel hausse le niveau des besoins que cherchent à satisfaire les acteurs concernés. À cette fin, il accorde une attention particulière aux besoins individuels de croissance et développement.
- Le leadership transformationnel inspire les partisans à aller au-delà de leurs propres intérêts et à chercher l'intérêt du groupe. Il motive les personnes à faire mieux et les rend conscients de l'importance des objectifs du changement. Il leur permet de transcender leurs propres intérêts immédiats en cherchant à réaliser la mission de l'organisation. Le leader transformationnel motive les personnes non pas seulement pour le suivre personnellement mais pour croire au besoin du changement et être prêts à faire des sacrifices pour l'objectif ultime.

- Le leadership transformationnel dessine une vision de l'état futur désiré et la communique aux autres en vue de les faire adhérer à ce rêve. Le changement ne peut avoir lieu si les personnes n'ont pas le sens de l'image désirée vers laquelle l'organisation se dirige.

Le succès en leadership dépend grandement de la capacité de construire et d'asseoir des relations humaines qui permettent aux personnes de faire des choses extraordinaires sur une base régulière. La responsabilisation consiste justement à donner du pouvoir à des personnes et leur permet de participer au processus de changement. Concrètement, elle consiste à donner aux personnes la connaissance, les compétences, les opportunités, la liberté, la confiance en soi et les ressources pour gérer et être imputables (Gill, 2003). C'est ce que plusieurs auteurs ont appelé «*inspired ou inspirational leadership*» (Covin et al., 1997 ; Kinjerski et Skrypened, 2006, cité par Appelbun et al., 2008 ; James, 2005 ; Bass, 1985). Le leadership transformationnel tente de démontrer des niveaux charismatiques qui peuvent inspirer les acteurs concernés dans l'atteinte d'objectifs transcendant la satisfaction des besoins personnels (Covin et al., 1997 ; James, 2005). Inculquer la fierté, une vision et des attentes élevées parmi les acteurs concernés est fondamental dans la théorie du leadership transformationnel (James, 2005). Ajoutons que le leader inspirant met l'accent sur la qualité de vie de ses partisans en tissant des liens individuels (Kinjerski et Skrypened, 2006, cités par Appelbun et al., 2008). Enfin, le leader transformationnel est capable d'ajuster ses façons d'exercer de l'influence selon les caractéristiques du contexte (Bess and Goldman, 2001 ; Hackman and Johnson, 1996 ; Ohman, 2000 ; Parry, 1998, cité par James, 2005). Ainsi, il peut adopter des comportements allant d'un style autocratique à un style démocratique en ce qui a trait aux prises de décision (James, 2005). Il peut se centrer sur les relations dans certaines situations et sur la tâche dans d'autres.

Exercer du leadership n'est donc pas une entreprise simple. C'est pourquoi, le leadership est considéré à la fois comme un art et une science et qu'il fait appel à des qualités, à la fois au plan personnel et à celui des relations interpersonnelles. Il permet aux leaders de transposer des visions en résultats et actions qui inspirent la mobilisation en respectant le passé (Ulrich, 1997). L'art de diriger consiste à transformer des aspirations en actions et à savoir créer et maintenir un niveau approprié de ce que Steere (1997) appelle une «tension

créatrice positive». Cette tension créatrice naît de la distance entre la vision claire que l'on se donne et la vérité que l'on dit sur la réalité actuelle, celle que l'on veut changer (Mento et al., 2002 ; Senge, 1999). Le leadership vient, en fait, de la capacité de supporter et de maintenir cette tension créatrice, donc de l'énergie générée lorsque les individus construisent la vision (Senge, 1999).

L'action du leader en tant qu'agent de changement (Doyle, 2002) peut être associée au développement d'une capacité d'adaptation pour exercer ce que Glover, Friedman et Jones (2002) ont appelé «leadership d'adaptation». Ces auteurs définissent l'adaptation comme un processus par lequel les leaders assimilent, de façon continue, l'information provenant du contexte global pour harmoniser leur organisation avec le contexte spécifique dans lequel elle s'insère. Ceux qui réussissent à créer cette adaptation semblent se baser sur des principes génériques et non sur des formules prescrites et ne laissent pas leurs expériences passées bloquer leurs perceptions des nouveaux contextes (Glover, Friedman et Jones, 2002). Ils doivent aussi comprendre comment les personnes pensent et vivent le changement (Gill, 2003; Lloyd et Maguire, 2002).

Selon leurs façons d'agir, les leaders peuvent créer des employés aliénés ou impliqués (Fairholm et Fairholm, 2000, cités par Ba Banutu-Gomez et Banutu-Gomez, 2007). L'hostilité provenant des employés aliénés doit être remplacée par quelque chose de positif. Les leaders doivent confronter l'iniquité perçue et rétablir la confiance (Ba Banutu-Gomez et Banutu-Gomez, 2007). La reconnaissance peut avoir un retour sur investissement plus important que les récompenses et bonis fait remarquer Dubrin (2001, cité par Ba Banutu-Gomez et Banutu-Gomez, 2007). Certainement, l'évolution du paradigme managérial, et de là, les rôles associés à la gestion du changement, ne peut être concrétisée que dans un ensemble homogène de comportements au cœur desquels l'influence devient plus efficace que l'autorité hiérarchique. Les dirigeants que Senge (1999) appelle «les leaders de direction» sont indispensables au changement ; ils deviennent des mentors, des coachs et doivent se mettre au service des autres. Sur la base d'une dizaine d'années d'observation, *«j'en suis venu à considérer notre obsession du héros comme une dépendance culturelle»* s'insurge Senge (1999). Bref, la culture qui favorise l'exploration et qui, au lieu de blâmer, encourage la conversation et le partage, s'avère indispensable pour ouvrir la voie à un

nouveau statut pour le leader (Ba Banutu-Gomez et Banutu-Gomez, 2007). Celui-ci requiert nécessairement la maîtrise de compétences de nature différente.

À la suite de cette recension d'écrits, nous sommes portés à croire que les distinctions apportées entre les notions de management et de leadership et aussi entre leadership transactionnel et leadership transformationnel font émerger deux fonctions : le manager assume des fonctions similaires à celles du leader transactionnel et le leader se situe plutôt du côté du leadership transformationnel. Ces différentes fonctions ne sont pas mutuellement exclusives. Dans le cadre des projets de changement, ceux qui pilotent ces derniers ont à exercer à la fois des rôles de manager et de leader. Connaître les facteurs de succès de ces projets peut aider à l'exercice de ce rôle.

2.3.4. Facteurs de succès des projets (de changements)

La littérature en gestion de projets est très vaste et riche. Une partie de cette dernière a trait aux critères de succès des projets. Récemment, Bryde (2008) a pris en compte les travaux de plusieurs auteurs (Pinto, et Prescott 1988 ; Pinto et Slevin, 1989 ; Shenhar, 1997 ; Tukul et Rom, 2001) sur les critères de succès. À la suite de sa recension des écrits, il a retenu 11 critères pour mesurer le succès des projets en considérant des perspectives à court terme et à long terme. Ces critères ont trait à la fois au processus suivi, à l'atteinte d'objectifs et à la satisfaction des parties prenantes, comme le montre la liste qui suit : 1- en règle générale, nos projets sont réalisés à l'intérieur des temps prévus ; 2- nous réussissons généralement à livrer nos projets en respectant les budgets prévus ; 3- nos projets résultent habituellement en bénéfices tangibles pour l'organisation ; 4- en général, les clients de nos projets sont satisfaits des résultats produits ; 5- les spécifications du projets sont habituellement rencontrées au moment de clore ce dernier ; 6- les principales parties prenantes sont habituellement satisfaites de la façon dont nos projets sont gérés ; 7- les membres des équipes de projet sont habituellement heureux de travailler à ces derniers ; 8- il y a souvent des bénéfices intangibles clairement identifiés provenant des projets que nous menons ; 9- les usagers des produits de nos projets sont habituellement satisfaits ; 10- nous savons habituellement nous montrer efficaces dans la gestion de nos projets ; 11- globalement, nous réussissons très bien nos projets.

Dans les sections qui suivent, nous nous inspirons notamment de ces critères pour traiter de l'évaluation des projets de changements. Plus spécifiquement, nous prendrons en compte des critères ayant trait aux résultats atteints et d'autres aux processus suivis.

2.34.1. Critères de succès du changement reliés aux résultats

Un projet de changement vise l'atteinte d'objectifs précis, de façon plus ou moins rapide et délimitée dans le temps (Nortier, 1995 ; Van de Ven et Poole, 1995 ; Bridges, 1986). Selon plusieurs auteurs (Morris et Hough, 1987, cité par Kaba, 2000 ; Pinto et Slevin, 1988 ; Cleland, 1986), les critères de succès des projets ont trait aux aspects suivants :

- Atteinte des objectifs en matière de délai, de coûts et de performance ;
- Contribution à la mission stratégique de l'entreprise ;
- Satisfaction des clients. Par client, ces auteurs réfèrent à toute partie prenante du projet, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise ;
- Performance à court et/ou à long terme résultant du projet.

2.3.4.2. Critères de succès du changement reliés au processus

Aux critères qui ont trait aux résultats, s'en ajoutent d'autres qui portent sur l'appréciation du processus du changement et la contribution du dirigeant et des autres acteurs dans sa conduite. Même s'ils ne font pas partie des résultats atteints, ils y contribuent considérablement. Aux yeux de plusieurs, ils accroissent l'implication et la motivation autour du projet de changement. C'est pourquoi, certains les ont abordés en termes de compétences. Les écrits consultés indiquent que le changement est un processus qui doit être minutieusement conduit. L'appréciation de ce processus est reliée au développement et au partage d'une vision claire, à une planification rigoureuse ainsi qu'à une mise en œuvre adéquate. Certains auteurs insistent sur la façon dont le dirigeant ou gestionnaire s'acquitte de son rôle dans la gestion de ce processus. Dans une étude effectuée auprès de 28 organisations, Oakland et Tanner (2007) ont trouvé que le processus exerce une forte influence sur l'implantation réussie d'un changement.

Les aspects humains dont l'implication des personnes occupent une place importante dans les écrits récents en matière de gestion des projets. Par exemple, Pinto (2000) constate que l'un des facteurs de succès souvent ignoré en gestion de projets concerne l'usage du pouvoir et des comportements politiques pour promouvoir une implantation réussie. Les trois modes de pouvoir pouvant être utilisés par les gestionnaires de projet sont l'autorité, le statut ou l'influence. Si l'autorité dérive de la position dans la hiérarchie de l'entreprise, le statut permet au dirigeant d'exercer du pouvoir et d'avoir le contrôle sur d'autres dans la hiérarchie de l'entreprise. En revanche, l'influence représente un mécanisme informel de contrôle et elle est à la base des comportements politiques. D'autres études ont également montré l'influence des habiletés humaines sur le succès des projets (Thite, 1999 ; Zimmerer et Yasin, 1998, cités par Pant et Baroudi, 2008). L'importance de la gestion des aspects humains des projets a amené Turner (1999, cité par Pant et Baroudi, 2008) à proposer une définition du projet qui reconnaît l'importance de ses aspects humains :

«...endeavour in which human, financial and material resources are organised in a novel way to undertake a unique scope of work, of given specification, within constraints of cost and time, so as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives. » (Turner (1999, cité par Pant et Baroudi, 2008, p. 125)

Les gestionnaires de projets doivent reconnaître l'existence des enjeux politiques et leur impact sur le succès de leur projet (Pinto, 2000). Bien entendu, la résistance au changement, largement débattue dans les pages précédentes, s'inscrit dans ces enjeux. Selon Pinto (2000), l'influence, en gestion des projets, repose sur les cinq éléments clés qui suivent qui s'inspirent de Keys and Case, 1990, cité par Pinto, 2000) : 1. développer une réputation en tant qu'expert ; 2. accorder une priorité aux relations sociales sur la base des besoins reliés aux tâches plutôt qu'en fonction d'habitudes ou de préférences ; 3. développer un réseau d'experts ou de personnes ressources qui peuvent être appelés pour de l'assistance ; 4. choisir la combinaison de tactiques d'influence appropriée aux objectifs du projet et à la cible visée ; 5. influencer avec sensibilité, souplesse et de solides communications.

Dans une recherche auprès de gestionnaires canadiens de projets, Loo (2002 ; 2003, cité par Pant et Baroudi, 2008) trouve que les meilleures pratiques touchent à la fois aux aspects techniques et humains des projets. Les habiletés humaines qui émergent concernent la

participation des partenaires, la communication externe, la satisfaction de la clientèle, la gestion des conflits, le management des hommes et la motivation. L'importance des aspects humains dans la gestion des projets est également mise de l'avant par Halstead (1999, cité par Pant et Baroudi, 2008). Il écrit :

«Whilst a project manager must focus on the task, real success comes from knowing how to get things done through others. Whilst some may see managing the human issues within a project, as a soft option it is neither soft, nor an option, if a project manager wants the project to succeed. » (Halstead, 1999, cité par Pant et Baroudi, 2008, p. 125).

Bref, le succès d'un projet repose, certes, sur l'atteinte des objectifs, le respect des délais et du budget. En revanche, il ne faut négliger ni la mise en place d'un processus adéquat de gestion ni la satisfaction des parties prenantes au projet. Pour réussir sur ces divers plans, certains auteurs font explicitement référence à la maîtrise de compétences techniques et de compétences relationnelles. Cette analyse, sous l'angle des compétences, s'inscrit dans la même logique que celles qui sont consacrées au leadership.

En effet, l'école des compétences en leadership présente une conception hétérogène de ces dernières (Turner et Müller, 2005). Celles-ci regroupent diverses caractéristiques personnelles : traits de personnalité, intelligence émotionnelle, connaissances et habiletés incluant celles de résolution de problèmes. Cette école préconise également que des profils de compétences variables sont requis en fonction de circonstances différentes, s'inspirant de l'école de la contingence.

Même si elle fournit une information utile, cette littérature ne permet pas de répondre directement à la question suivante, qui est au cœur de notre recherche : «quelles sont les compétences requises pour gérer des projets de changement ?»

Avant de fournir une synthèse de la littérature en fonction de cette question spécifique, il y a lieu de préciser les raisons d'être du choix des PME comme terrain de recherche.

2.4. PME ET CHANGEMENT

Notre problématique de recherche se situe dans le contexte particulier des PME. Nous avons effectué ce choix pour des raisons de pertinence sociale et des raisons méthodologiques.

Après avoir fourni de l'information sur l'importance du changement pour les PME, défini ces dernières et traité de leurs caractéristiques spécifiques, nous porterons l'attention sur les apports scientifiques visés par notre recherche et les raisons méthodologiques nous ayant fait choisir les PME.

2.4.1. Importance du changement pour les PME

Les PME occupent une place de taille dans le tissu économique québécois et canadien. Comparativement aux grandes entreprises, elles manquent de ressources et de sources de financement ; en revanche, elles présentent l'avantage d'une plus grande flexibilité. Leur capacité de réaction et d'innovation font d'elles la locomotive du développement économique (Bigras et Désaulniers, 2000). Face aux contraintes de l'environnement, les PME se trouvent confrontées à un double enjeu : elles doivent répondre aux défis de gestion imposés par les changements dans leur environnement et s'adapter aux pratiques nouvelles et exemplaires mises de l'avant par les grandes organisations : production juste à temps, entreprise réseau, gestion logistique intégrée, réingénierie des processus, etc. Une enquête réalisée auprès des PME québécoises (Lagacé, 1999) a montré qu'elles sont généralement sensibilisées à l'adoption de certaines pratiques exemplaires. Par contre, une autre enquête (Bigras et Gélinas, 2000) a montré que les PME sont moins conscientes des enjeux associés aux chaînes de valeur dans lesquelles elles se trouvent, autrement dit, à leurs liens avec d'autres organisations en amont et en aval. Une étude de Bigras et Désaulniers (2000) auprès des dirigeants et des gestionnaires de PME a fait ressortir le caractère réactif des stratégies de PME quant à l'adoption de plusieurs pratiques exemplaires telles que la gestion par les flux, l'entreprise réseau. Ces auteurs estiment que les enjeux des années à venir sont de nature différente et nécessiteront l'acquisition de compétences nouvelles pour

les PME qui voudraient adopter certains de ces pratiques exemplaires. Cette adoption passera nécessairement par l'implantation de projets de changement.

Si l'on prend comme changement l'exemple de l'innovation, on s'aperçoit que plus de la moitié des PME font de l'innovation graduelle (incrémentale) et environ 5% des PME font de l'innovation radicale (Julien, Jacob et Raymond, 1995, cités par Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996). Cette innovation, bien qu'elle soit différente d'un pays à l'autre, provient le plus souvent d'une demande des clients, mais aussi d'observations internes, par exemple à la suite de visites aux foires industrielles. Elle peut également être favorisée par de l'information externe, le plus souvent informelle et personnalisée, venant notamment des clients et du personnel de vente, de revues spécialisées et de fournisseurs de matières premières ou d'équipements. L'innovation touche la plupart des fonctions de l'entreprise et elle est favorisée par une organisation relativement décentralisée et complexe, s'appuyant sur des ressources diverses (Cohn et Turyn, 1980 ; Senchack, 1981, cité par Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996).

2.4.2. Importance des PME

Les PME participent à la restructuration et à la modernisation de l'économie. De plus, elles créent énormément d'emploi et contribuent de façon significative au développement des régions (Julien, St-Pierre et Beaudoin, 96). Au niveau du Québec et du Canada, elles ont un apport important au produit intérieur brut (PIB). En effet, s'appuyant sur les données des comptes nationaux de 2007, la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI) estime que les PME génèrent près de la moitié du PIB canadien. Dans son rapport réalisé en 2007, la FCEI précise que les PME qui ont moins de 500 employés représentent 97 % des entreprises canadiennes et emploient 56 % de l'ensemble des travailleurs²¹. Au Québec, 93,6% des exportations des biens sont le fait des PME²², ce qui représentait 45,1% des exportations totales du Québec en 2004 (Navarro, 2007).

²¹ Debus, A. (2007) *Petite entreprise, grande valeur*, Rapport de recherche, FCEI, 12p. (Source : <http://www.fcei.ca/research/reports/rr3040f.pdf>, consulté le 05-04-2008)

²² Ces statistiques se limitent aux PME de 200 employés et moins.

2.4.3. Définition d'une PME

Une analyse des écrits amène à noter la diversité, voire l'éclatement du concept de PME. Quere (2003) remarque que tant les gestionnaires (Laufer, 1975 ; Julien et Marchesnay, 89) que les sociologues (Benoit-Guilbot, 1966) n'ont pu résoudre le problème de définition de la PME. Johannisson et Landstrom (1999, cités par Allali, 2005) constatent la difficulté de cerner le concept de PME, ils estiment que cette tâche constitue en soi un projet de recherche. Pour illustrer ces propos, mentionnons qu'un comité du congrès américain a recensé pas moins de 700 définitions de la petite entreprise (White, Bennett et Shipsey, 1982, cité par Allali, 2005). Cette difficulté d'avoir une définition minimale commune de la PME s'explique par la fragmentation de la recherche sur les PME (D'Ambroise, 1996) et par la grande diversité des réalités que le terme PME recouvre (Julien, 2002). L'absence de définition unitaire de la PME dans le monde rend donc les comparaisons difficiles (Torrès, 1999).

S'accommodant de cette situation, plusieurs chercheurs tendent à définir la PME dans la perspective de leurs propres travaux. Des chercheurs participant à un colloque tenu à l'Université du Kansas sont même parvenus à la conclusion que la définition de l'échantillon qui est l'objet de l'étude est plus importante que la définition de PME elle-même et que toute extrapolation ou conclusion doit se limiter aux paramètres de l'échantillon (Sexton, 1987, cité par Allali, 2005).

Certains chercheurs tendent à donner des définitions fourre-tout pour pouvoir embrasser le maximum de caractéristiques des PME fait remarquer Allali (2005) en faisant référence à la définition de Papadopoulos (1987) qui considère la PME comme l'entreprise qui se situe entre les grandes firmes multinationales et les petits établissements ou entreprises domestiques. Certains considèrent même la PME comme un modèle réduit de grande entreprise (d'Ambroise, 1996). Mais la plupart des chercheurs reconnaissent que la PME n'est pas une version miniature de la grande entreprise (Gasse et d'Ambroise, 1998, cité par Allali, 2005). Quere (2003) opine que la référence en matière de définition d'une PME, reste le journal officiel des communautés qui la définit ainsi :

«Elle appartient à une personne indépendante qui la dirige de façon personnelle ; elle a, en général, une petite part de marché, un fort potentiel de croissance (ce qui n'exclut pas une part de marché significative, dans un marché très étroit, face à une demande spécialisée) ; elle est généralement fondée sur la compétence technique du fondateur, et pas plus de trois personnes y prennent les décisions importantes ; elle peut avoir de dix à plusieurs centaines d'employés » (p. 120).

Cette définition montre qu'il faut chercher des précisions du côté des caractéristiques et des spécificités de la PME. Ainsi, de nombreux chercheurs ont identifié des critères de différenciation et de similarité permettant de catégoriser les PME dans des typologies plus ou moins homogènes.

2.4.4. Spécificités des PME

Les PME présentent plusieurs spécificités qui les distinguent fondamentalement des grandes entreprises (Blili et Raymond, 93, cités par Bigras et Désaulniers, 2000), principalement les suivantes : 1. environnementales : incertitude face à l'environnement, vulnérabilité face aux partenaires ; 2. organisationnelles : structure simple, «pauvreté» en ressources ; 3. décisionnelles : processus de décision à court terme, plutôt réactif, axé sur les flux physiques plutôt que sur les flux informationnels ; 4. psychosociologiques : rôle dominant du propriétaire-dirigeant ; 5. reliées à la flexibilité, à la proximité des marchés, à la rapidité de réaction et de réorientation (agilité). La PME constitue un univers vaste et hétérogène sur le plan des secteurs d'activité (manufacturier, services, commerce, construction, agriculture, ...), de la taille (travailleurs autonomes, TPE, PE, ME) et du type d'entreprise, entreprise à but lucratif versus alternative et OSBL, firme indépendante versus regroupement, coopérative, réseau de sous-traitance.

Quand on cherche à circonscrire ce qu'est une PME, il est difficile d'échapper aux critères de taille et de chiffre d'affaires. Au Québec, le ministère de l'Industrie et du Commerce (Mignerat, 2002) retient, dans sa définition des PME, uniquement les entreprises de moins de 200 employés et de plus de cinq employés pour la distinguer de la micro entreprise ou de l'entreprise artisanale. Pour l'octroi de subventions spécifiques aux PME

(cas du programme PME), les entreprises admissibles comptent 250 employés ou moins. Bond et al. (2000, cité par Mignerat, 2002) utilisent la limite supérieure de 250 millions de \$ US comme critère pour la définition des PME. La société Primonics, fournisseur exclusif du progiciel SAP pour la PME au Québec, définit la PME comme toute entreprise réalisant entre 20 et 250 millions \$ canadiens comme chiffre d'affaires. O'Reilly (2000, cité par Mignerat, 2002), précise que PeopleSoft (fournisseur de progiciels en GRH) a pour critère un nombre d'employés moins de 500 et un chiffre d'affaires moins de 250 millions \$ dans sa définition de la PME. Pour Statistique Canada (enquête réalisée en 2004, sur le financement des PME²³), les PME sont les entreprises avec moins de 500 employés équivalent temps plein, et moins de 50 millions de dollars de revenus par année. Aux fins de notre recherche, nous retenons ces deux critères (moins de 500 employés et moins de 250 millions \$ de chiffre d'affaires) pour effectuer notre collecte de données.

2.4.5. Raisons d'ordre méthodologique et scientifique

L'incertitude imposée par l'environnement et la vulnérabilité face aux partenaires exigent que les PME s'ajustent continuellement. Cet ajustement s'effectue généralement par l'introduction de changements qui peuvent constituer un objet pertinent de collecte d'information. A cette raison s'en ajoute une autre. Le propriétaire-dirigeant de la PME, du fait de son rôle dominant, joue le rôle clé dans la gestion de la PME, et par conséquent, le succès des changements passe très souvent par sa contribution et ses choix. Ce succès dépend aussi de sa capacité d'utiliser un leadership ouvert permettant plus de collaboration et d'interaction (Ouellet, 2002). De plus, en raison de sa position, le propriétaire-dirigeant de PME est appelé à intervenir à la fois par rapport à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des changements, introduisant ainsi une unité dans les caractéristiques mesurées au même temps qu'une variabilité due à la situation spécifique de chacun.

Ajoutons que le propriétaire dirigeant joue un rôle fondamental à la fois dans les choix stratégiques de son entreprise et dans l'opérationnalisation de ces choix à travers ses

²³ Source : Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, publications de Statistique Canada, site Internet : www.statcan.gc.ca, consulté le 25-01-2007.

décisions et actions. Tel que nous l'avons mentionné, il peut donc être appelé à gérer l'ensemble du processus du changement.

En dépit de la richesse des écrits consacrés au domaine des compétences, à celui de la gestion du changement et à celui du leadership, à notre connaissance aucune étude empirique n'a porté directement sur l'identification des compétences pour gérer un changement organisationnel dans le contexte particulier des PME. Plus encore, malgré que le contexte actuel fasse du changement organisationnel un passage obligé pour nos organisations, les taux élevés d'échec font l'unanimité dans les recherches. Pour cette raison notamment, on insiste de plus en plus sur le rôle clé des dirigeants par rapport à la réussite du changement.

Identifier les compétences requises pour gérer des changements dans les PME aidera à mieux connaître une composante importante de leur dynamique. C'est la valeur ajoutée de notre recherche sur le plan scientifique. La connaissance de ces compétences aidera aussi à élaborer des outils d'intervention et de formation pouvant s'avérer utiles aux dirigeants de PME. C'est là une des retombées possibles de notre recherche.

2.5. COMPÉTENCES REQUISES POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

2.5.1. Synthèse de la littérature

Pour s'adapter aux évolutions du contexte économique, social et technologique, les organisations contemporaines, notamment les PME, doivent apporter des changements de divers types. Tel que l'indique la littérature sur le sujet, les rôles des dirigeants et les compétences qu'ils déploient pour exercer ces derniers sont susceptibles d'avoir des impacts significatifs sur la réussite du changement. L'analyse des écrits que nous avons effectuée révèle cependant l'absence de travaux portant spécifiquement sur les compétences que des dirigeants de PME devraient maîtriser pour piloter efficacement un changement. Pour appréhender ces dernières, nous avons entre autres essayé de dégager à partir de la littérature sur le leadership, particulièrement celui de type transformationnel, des rôles et des caractéristiques utiles à la gestion du changement. Dans la section qui suit, nous résumerons les principales tendances qui nous apparaissent pertinentes pour l'identification des compétences nécessaires à la gestion efficace du changement. Dans la section suivante, nous exposerons divers travaux traitant spécifiquement des compétences vues par divers auteurs comme pertinentes à la gestion efficace du changement. Nous montrerons plus particulièrement comment la synthèse de Handford et Coetsee (2003) a servi de base à cette recherche, et comment nous l'avons complétée.

2.5.2. Apports de la littérature sur le leadership

Que ce soit indirectement par l'identification de rôles tel celui de se comporter en pionnier ou directement par l'accent mis sur des caractéristiques à déployer tel le fait d'avoir un équilibre psychologique, la littérature sur le leadership fournit des apports aidant à déterminer les compétences requises pour gérer efficacement un changement. C'est ce que montre la liste suivante, qui découle des travaux présentés dans une section antérieure.

- *Établir une vision claire et captivante*, lui offrir un sens clair pour inciter les gens à s’y inscrire (Daft, 2005 ; Dulewicz et Higgs, 2005 ; Gill, 2003 ; Lawler, 2002 ; Lloyd et Maguire, 2002 ; Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003)
- *Partager les responsabilités* et s’appuyer sur les autres pour obtenir leur participation (Dulewicz et Higgs, 2005 ; Daft, 2005 ; Gill, 2003 ; Schein, 97 ; Steere, 97 ; Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Lawler, 2002 ; Glover, Friedman et Jones, 2002 ; Ulrich, 97 ; Demers et Hafsi, 97 ; Mento et al., 2002) ;
- *Se comporter en pionnier* pour prendre des risques, écouter, ouvrir des voies, reconnaître les nouvelles idées et trouver des approches innovatrices (Demers et Hafsi, 1997 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Lawler, 2002 ; Senge, 1999 ; Ulrich, 1997) ;
- *Avoir une motivation exceptionnelle* pour affronter les difficultés (Demers et Hafsi, 1997 ; Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Lloyd et Maguire, 2002 ; Mento et al., 2002 ; Schein, 1997) ;
- *Instaurer des processus continus* dans lesquels les leaders n’auront plus à dire ce qu’ils vont faire mais de faire ce qu’ils disent (Daft, 2005 ; Kets de Vries, 2001 ; Senge, 1999 ; Ulrich, 1997) ;
- *S’accommoder du paradoxe* pour apprendre à servir simultanément les multiples composantes de l’entreprise et à vivre dans l’ambiguïté (Kotter, 2003 ; Lloyd et Maguire, 2002 ; Ulrich, 1997) ;
- *Avoir des facultés accrues d’analyse* des postulats sur lesquels repose la culture (Glover, Friedman et Jones, 2002 ; Lawler, 2002 ; Schein, 1997 ; Zaleznik, 1977) ;
- *Avoir un équilibre psychologique* pour maîtriser ses angoisses et celle des autres (Lloyd et Maguire, 2002 ; Schein, 1997).

L’intérêt des compétences est critique pour créer ce que Intagliata, Ulrich et SmallWood (2000) ont appelé un leadership de marque. L’intérêt croissant accordé à la notion de compétence s’explique par ces raisons :

- Les compétences offrent aux organisations la capacité de définir, en terme comportemental, ce que les leaders doivent faire pour produire les résultats recherchés en harmonie avec la culture ;
- Les compétences sont mesurables et peuvent être développées et apprises ;

- Les compétences peuvent différencier l'organisation puisqu'elles représentent des dimensions comportementales ;
- Les compétences peuvent aider à intégrer les pratiques de gestion.

Les travaux portant sur l'efficacité du leadership peuvent être classés en deux types, faisant ainsi porter l'attention sur des compétences différentes. D'une part, il y a les «*personnalistes*» qui rattachent l'efficacité des leaders à des variables spécifiques de la personnalité et les «*situationnistes*» qui la rattachent aux contraintes de l'environnement (Kets de Vries, 2001). Comme il n'y a pas de leaders sans «personnes qui suivent» et que les activités de leadership se déroulent à l'intérieur d'un contexte, le leadership efficace se situe entre les deux approches (modèle «*interactionniste*»). Ainsi, le leadership peut être analysé à travers l'interface entre le leader (personnalité, expérience, position) et la situation (culture d'entreprise, nature de la tâche, type d'organisation).

Dans la même lignée et à la suite des résultats de plusieurs recherches américaines, Kouzes et Posner (2003) démontrent que le leadership est avant tout relationnel. C'est une relation entre celui qui aspire à diriger et ceux qui choisissent de suivre. La notion de responsabilisation permet de stimuler l'intelligence et l'imaginaire des personnes et en particulier leur créativité, leur prise de risque et leur confiance dans les processus de changement (Kotter, 1996). Toutefois, en l'absence de comportements précis de la part des dirigeants, ce climat organisationnel favorable à la réussite du changement semble difficile à atteindre. C'est ce qui nous amène à explorer les analyses qui ont porté directement sur les comportements des leaders en fonction du style de leadership et des performances réalisées. Certains auteurs ont développé des typologies de compétences qu'un leader doit détenir pour mener son organisation vers la performance. D'autres ont même identifié des compétences cruciales pour assurer à l'organisation un voyage réussi à travers les expériences du changement.

2.5.3. Compétences requises pour piloter le changement

Les actions posées par un leader varient en fonction de son style. Tel que l'indique la figure 2.5.3 élaborée par Kets de Vries (2001), celui-ci est la conséquence du jeu subtil des

forces à l'œuvre dans son univers intérieur (traits de caractère, tempérament, besoins motivationnels) et des compétences qu'il a acquises au fil des années (personnelles, cognitives et sociales).

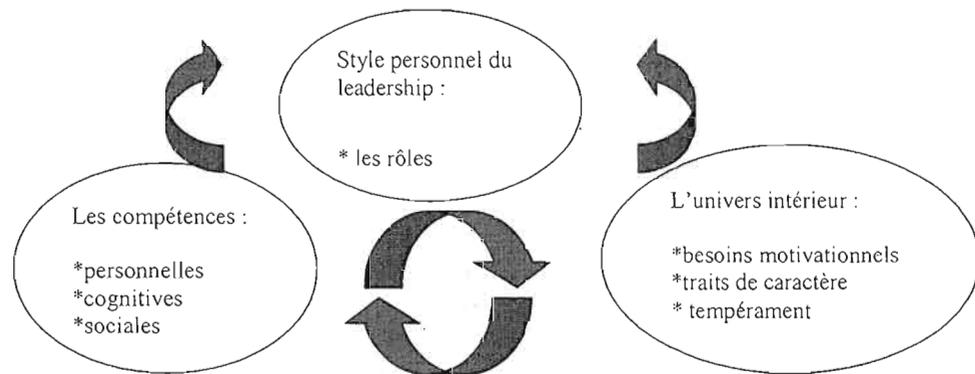


Figure 2.5.3 : Les dimensions personnelles du leadership (source : Kets de Vries, 2001, p. 256)

Selon Kets de Vries (2001), l'efficacité des leaders dépend de la maîtrise de compétences dans trois domaines : les compétences personnelles (soif de réussite, confiance en soi, énergie et efficacité personnelle), les compétences sociales (influence, sensibilité politique, empathie) et les compétences cognitives (pensée conceptuelle et vision synthétique). Ces compétences font partie d'un processus à plusieurs strates, fondé tout d'abord sur les besoins, les émotions, les défenses, les motifs et les traits fondamentaux, auxquels succèdent les valeurs, les attitudes et l'image de soi, suivis des compétences. L'effet de cet ensemble de variables interactives s'exprime à travers le comportement et l'action. Le tout constitue ce que Kets de Vries (2001) appelle le cercle de compétences.

Gill a proposé un cadre de référence semblable en 2003. Celui-ci se compose de quatre types de dimensions : celles qui sont reliées à l'intelligence cognitive, celles qui ont trait au besoin d'avoir un travail significatif et valorisant, celles qui concernent l'intelligence émotionnelle et celles d'ordre comportemental qui sont associés à l'action volontaire.

Se basant sur le questionnaire élaboré par Bass (1985) et modifié par Dulewicz et Higgs (2004, cité par Turner et Müller, 2005), Dulewicz et Higgs (2005) ont identifié trois

ensembles de compétences s'exprimant à travers 15 comportements. Ce modèle est repris au tableau 2.5.3a.

Tableau 2.5.3a : Les quinze compétences de leadership (Adapté de Dulewicz et Higgs, 2005, p. 111 et Turner et Müller, 2005, p. 55)

Groupe	Compétences
Dimensions intellectuelles	<ol style="list-style-type: none"> 1. analyse critique et jugement 2. vision et imagination 3. perspective
Dimensions managériales	<ol style="list-style-type: none"> 4. communication suscitant l'engagement 5. gestion de ressources 6. habilitation 7. développement 8. besoin de réussite
Dimensions émotionnelles	<ol style="list-style-type: none"> 9. conscience de soi 10. résilience 11. motivation 12. sensibilité 13. influence 14. intuition 15. conscience

Dulewicz et Higgs (2003, cité par Turner et Müller, 2005) mentionnent que certains auteurs (Gill, 2003 ; Kets de Vries et Florent-Treacy, 2002 ; Marshall, 1991 ; Zaccaro et al., 2001) identifient quatre types de compétences à l'origine de la performance du leader : cognitives, émotionnelles, comportementales et motivationnelles. Cependant, en se basant sur leurs propres observations, Dulewicz et Higgs (2003) expliquent que trois types de compétences expliquent la performance des dirigeants, intellectuelles, managériales et émotionnelles. Turner et Müller (2005) font remarquer que Dulewicz et Higgs (2003) intègrent les compétences cognitives dans les dimensions intellectuelles (intelligence et habiletés à résoudre des problèmes) et les dimensions managériales (connaissance et habiletés dans les fonctions du management). Ils ont combiné ce qui est émotionnel, comportemental et motivationnel en une seule dimension.

L'intérêt de ces apports (Dulewicz et Higgs, 2003, 2004 et 2005 ; Turner et Müller, 2005; Kets de Vries, 2001) tient à la relation qu'ils tissent entre la compétence et l'efficacité du leadership. La synthèse de Handford et Coetsee (2003) s'inscrit dans la même logique tout en s'appliquant directement au changement.

La pertinence de la synthèse proposée par Handford et Coetsee (2003) découle du fait qu'elle prend en compte les travaux de 18 auteurs (tableau 2.5.3b), dont plusieurs ont été mentionnés dans notre propre recension des écrits, en regroupant les rôles et les activités réalisés avec performance par les leaders, leurs compétences et leurs caractéristiques personnelles. Bien entendu, Handford et Coetsee (2003) ont utilisé un outil informatisé pour condenser et analyser l'information prise en compte et pour calculer la fréquence des compétences recensées. Ils ont dressé une liste de 39 compétences qu'ils ont condensées en 14 compétences essentielles pour les leaders de changement (voir annexe 1).

La synthèse de Handford et Coetsee (2003) a servi de base première à l'élaboration de notre cadre opératoire. Celle-ci a été comparée avec l'information que nous avons nous-mêmes dégagée à partir de l'analyse des écrits notamment sur le leadership, puis complétée comme nous le verrons dans les prochains paragraphes.

Sa pertinence découle également de l'effort minutieux que les auteurs ont effectué pour appréhender les rôles du leadership et des compétences qui leur sont associés. En raison de l'importance de ce travail et des points communs qu'il a avec les apports, discutés antérieurement dans cette recherche, nous avons convenu de compléter leur synthèse (tableau 2.5.3b).

Tableau 2.5.3b : Fréquence des 14 compétences essentielles selon les auteurs (adapté de Handford et Coetsee, 2003, p. 28)

Compétence	Développer une nouvelle vision et stratégie	Créer un engagement aligné	Établir un sens de l'urgence	Communiquer la vision	Créer des coalitions qui guident	Style participatif de management	Créer un climat de motivation	Générer des gains à CT	Permettre aux subordonnés de réussir	Consolider les gains	Accroître et développer	Offrir direction et support	Modeler les comportements	Formation à la culture
Auteur														
Bate (1994)	X	X		X		X	X			X				X
Kouzes et Posner (1987)	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cummings (95)				X		X			X		X	X	X	
Coetsees (99)	X	X					X		X		X	X		X
Beckhard, Pritchard (92)		X		X									X	
Tearle (1992)	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Jick (1993)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X
Burnes (1996)		X				X	X			X				
Coetsees (2002)	X						X					X		X
Carnali (1991)			X		X	X	X	X		X				
Kanter (1997)	X	X	X	X	X		X			X		X	X	
Tearle (1992)		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Kanter (1997)	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	
Kotter (1996)	X		X	X	X		X	X		X				X
Kanter (1997)	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X
Litwin et al. (1996)	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	X
Litwin et al. (1996)		X	X	X	X		X	X		X			X	X
Coetsees (1999)	X						X					X		
Fréquence en %²⁴	67	72	33	72	61	61	89	44	50	61	28	56	61	56
Gill (2003)	X	X		X	X	X	X	X			X		X	X
Ulrich (1997)	X	X		X		X	X		X		X	X	X	X
Lloyd et Maguire (2002)	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Kets de Vries (2001)		X			X	X	X		X			X	X	
Kouzes et Posner (2003)	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Lawler (2002)	X			X			X		X		X			X
Buchanan et Boddy (1992, dans Doyle, 2002)	X	X		X	X	X	X						X	
Griffith (2002)	X	X		X			X	X			X	X	X	X
Mento et al. (2002)	X			X	X	X	X	X		X	X	X		X
Kotter (2003)	X	X		X		X	X	X			X		X	X
Dulewicz et Higgs (2003, 2004, 2005)	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	
Fréquence en %²⁵	76	76	21	79	59	69	93	48	52	52	41	59	69	59

²⁴ Fréquence calculée par Handford et Coetsee (2003)

²⁵ Fréquence calculée après avoir ajouté les compétences citées par 11 autres auteurs

Le tableau 2.5.3b, dans sa partie inférieure, fait état des résultats de notre propre travail de recension qui tient compte des apports de 11 autres auteurs. Les fréquences calculées semblent aller dans le même sens que les tendances identifiées par Handford et Coetsee (2003).

Tel que nous l'avons mentionné, bien que le point de départ ait été les travaux de Handford et Coetsee (2003), nous nous sommes efforcés, dans une deuxième étape, de relever dans la littérature d'autres compétences requises pour la gestion du changement organisationnel. Cet exercice nous a permis de dresser une liste de compétences qui est à la base de notre cadre opératoire.

Handford et Coetsee (2003) ont élaboré la liste des 39 compétences. Par la suite, ils les ont condensés en 14 compétences sur la base des écrits et descriptions se rapportant aux travaux portant sur les rôles et activités réalisés avec performance par les leaders, sur leurs habiletés et sur leurs caractéristiques personnelles, incluant leurs valeurs.

Dans cette recherche, nous avons tenté de structurer ces compétences en fonction d'une démarche de gestion du changement. Cette démarche a été discutée par plusieurs auteurs. Par exemple, Burke et al. (1991) ont proposé un modèle de gestion du changement qui permet d'évaluer la connaissance des dynamiques sous-jacentes au changement. Leur instrument de mesure comporte 25 énoncés et est basé sur un modèle portant sur la gestion du changement. Celui-ci est fondé sur la connaissance des dynamiques fondamentales du changement (réponse individuelle et organisationnelle au changement) et sur la connaissance du processus du changement (planification, gestion du volet humain et organisationnel, évaluation). Collerette, Delisle et Perron (1997) ont proposé une démarche similaire qui comporte quatre étapes. La première consiste à faire un diagnostic de la situation insatisfaisante (en vue d'élaborer une vision claire). La deuxième consiste à planifier les actions en vue d'opérationnaliser la solution (contenu) et de l'implanter (processus). Dans la troisième étape, il est question d'exécuter le plan d'action tout en proposant des mécanismes de soutien et d'encadrement. La dernière étape est celle de l'évaluation des résultats en vue de faire un bilan de l'expérience et de décider éventuellement des mesures correctives à apporter.

Partant des 14 compétences identifiées par Handford et Coetsee (2003) et des modèles de gestion du changement, nous avons structuré les compétences requises pour la gestion du changement. Celles-ci sont au nombre de six :

- 1- Développer une vision
- 2- Faire partager la vision
- 3- Planifier la mise en œuvre
- 4- Gérer le processus et les personnes
- 5- Evaluer le processus et le changement
- 6- Se gérer soi-même à travers le changement

Ces compétences seront mesurées par des indicateurs (énoncés) que nous avons puisés principalement dans les 39 compétences proposés par Handford et Coetsee (2003) et les 25 énoncés de Burke et al. (1991). Le professeur Burke nous a transmis une copie de son instrument et du document explicatif qui a servi à son élaboration et qui sert à son interprétation. Il nous a généreusement autorisé à utiliser ces documents dans cette recherche. Dans ces documents, l'interprétation de chaque item est appuyée par l'apport d'auteurs dont plusieurs ont été consultés dans cette recherche. Cette documentation nous a servi à proposer d'autres énoncés pour mesurer nos compétences. De plus, certains des travaux sur les pratiques exemplaires en leadership (par exemple Dulewicz et Higgs, 2003, 2004, 2005 ; Kets de Vries, 2001 ; Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Turner et Müller, 2005 ; Ulrich, 1997) nous ont permis d'identifier d'autres énoncés.

CHAPITRE III

CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

Les précisions conceptuelles des chapitres précédents nous ont permis d'élaborer un cadre général de la recherche, plus précisément de formuler un modèle de base pour lier la notion de compétences à la réussite d'un changement organisationnel. Celui-ci fera l'objet de ce chapitre.

Le choix de l'appellation modèle de base découle du fait qu'il s'agit d'un point de départ pour explorer les formes et caractéristiques que peut revêtir la relation entre les compétences et la réussite du changement dans un contexte de PME. Toutefois, ce modèle pourra éventuellement être étoffé à la lumière des conclusions tirées de la recherche sur le terrain. La présentation du modèle sera accompagnée de l'opérationnalisation des principaux construits qu'il regroupe et de propositions qui en sont déduites pour expliquer les différentes relations suggérées.

3.1. Acception retenue de la notion de compétence

En plus de présenter ce modèle et ses composantes, nous préciserons la conception de la compétence sur laquelle nous nous basons. Une section sera consacrée aux propositions que nous tenterons de vérifier par notre recherche; celles-ci découlent de l'information qui précède.

Tel que nous l'avons vu dans le contexte théorique, la compétence renvoie à des composantes variées et peut être appréhendée de diverses façons. Pour les fins de cette recherche, nous avons retenu trois caractéristiques fondamentales :

- La compétence se manifeste dans l'action à travers des comportements. Ce sont ces derniers que nous essaierons de mesurer, pour en extrapoler des compétences. Cette façon de voir se fonde sur ce qui peut être appelé une approche behaviorale de la compétence.
- La compétence fait référence à un construit qui précède le rendement et qui est nécessaire à ce dernier. En ce sens, elle constitue une exigence, un pré-requis qui peut être identifié à partir d'une analyse de tâches, comme le proposent Catano et al. (2001). Cette façon de voir la compétence et son lien avec le rendement s'inspirent notamment du courant britannique de la compétence, d'une des approches ayant cours aux États-Unis et des travaux réalisés dans la fonction publique canadienne (Slinvinski et Miles, 1997).
- Derrière les manifestations concrètes de la compétence, il y a des dimensions plus fondamentales telles que les aptitudes. Quoique nous reconnaissons l'existence et l'importance de ces dimensions, ce ne sont pas ces dernières que nous chercherons à mesurer au cours de notre étude.

3.2. Définition d'un changement organisationnel

La deuxième catégorie de variables que nous prendrons en compte dans notre recherche est celle du changement. À la suite des travaux de plusieurs auteurs (Bareil et Boffo, 2003 ; Bridges, 1986 ; Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; James, 2005 ; Mintzberg et al., 1999 ; Nortier, 1995 ; Van de Ven et Poole, 1995), nous définissons le changement comme toute modification plus ou moins durable au sein de l'organisation pouvant être observée par ses membres et par tous ceux qui sont touchés par cette dernière.

3.3. Modèle de référence de base

À ce préambule qui permet de cerner la cible des compétences mesurées, soit le changement, ajoutons le postulat suivant qui guide la conduite de notre collecte d'information. Quoique le changement puisse être incrémental ou émerger du chaos, il peut aussi être vu comme le résultat d'un projet planifié et la concrétisation d'une vision comme le

veut une abondante littérature sur le sujet. C'est cette perspective de projet de changement planifié qui inspirera notre collecte d'information sur les compétences.

La perspective de changement planifié (Mintzberg et al., 2003) semble être la plus pertinente puisque, dans le cas des PME, ce sont généralement les dirigeants-proprétaires qui décident de l'implantation des projets de changement. Toutefois, le contexte actuel des entreprises exige plus de flexibilité et rend nécessaire une approche de changement combinée dans laquelle le changement peut être à la fois planifié et dirigé (au sens de l'apport de Mintzberg et al., 2003). Pour que le dirigeant de PME soit capable de gérer la complexité des enjeux actuels de l'économie, il doit adopter un leadership ouvert symbolisé par le concept d'organisation entrepreneuriale (Ouellet, 2002) dans laquelle le leadership doit être largement partagé au sein d'équipes de gestion décentralisées et fortement réseautées.

Toutefois, le choix du changement planifié-dirigé ne veut pas dire qu'il soit retenu sans faire allusion aux critiques qui lui ont été adressées. Le modèle planifié implique un diagnostic, des actions et des évaluations et de la collaboration entre les partenaires. L'environnement turbulent et chaotique fait en sorte que le changement doit être conçu comme un processus continu et ouvert, laissant place à beaucoup de flexibilité. Autrement dit, notre choix du changement planifié-dirigé découle de la spécificité de notre problématique et du terrain de recherche et non d'une quelconque supériorité de ce type de changement.

Le modèle, illustré à la figure qui suit, présente la manière choisie pour aborder notre problématique de recherche. Chacun des blocs de ce modèle a été sélectionné de façon précise et sera expliqué dans les prochaines sections. Le modèle de base est présenté dans la figure 3.3a.

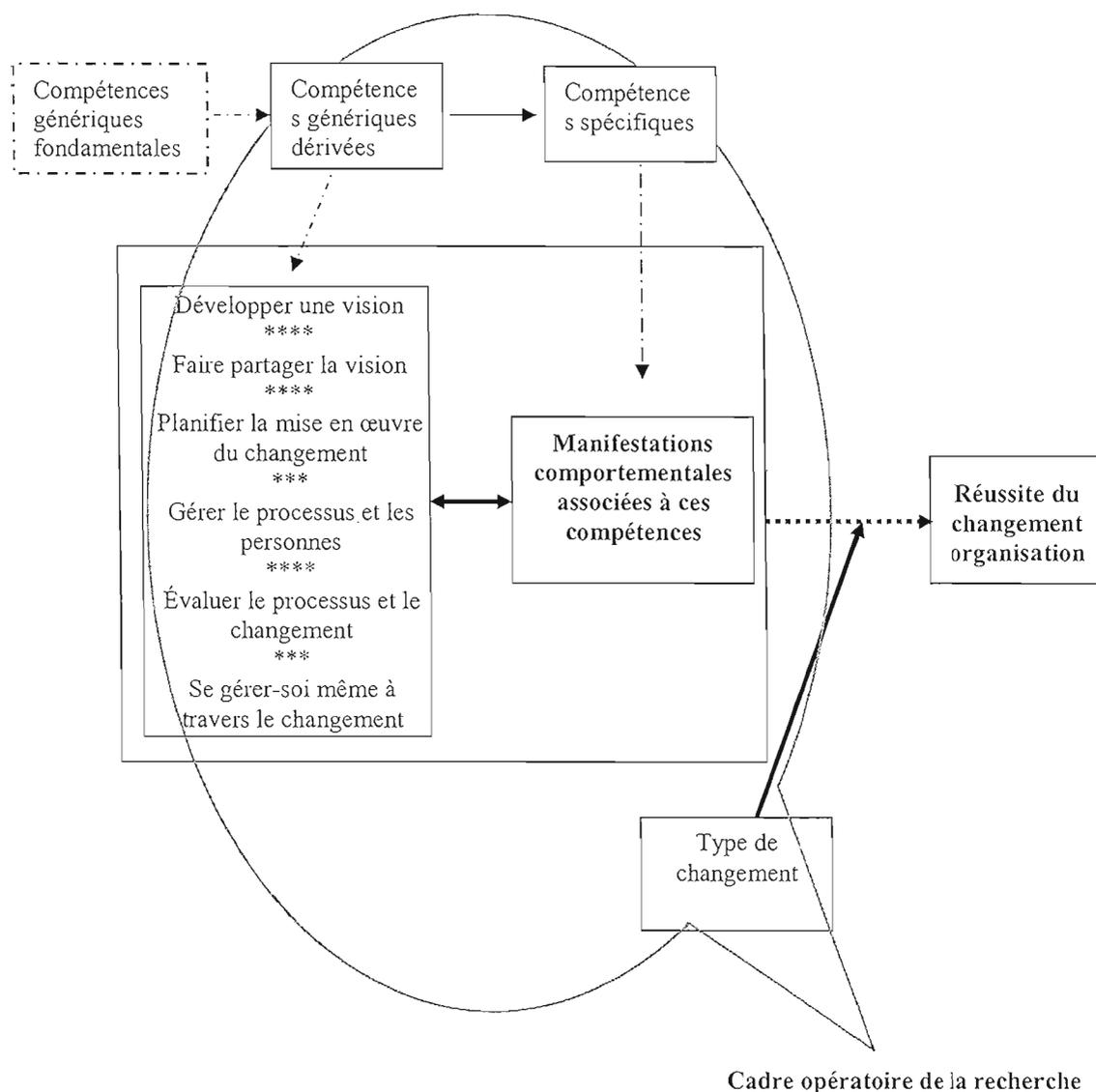


Figure 3.3a : Modèle de base : relation entre les compétences requises et la gestion réussie du changement

Afin de comprendre les compétences requises de la part d'un dirigeant de PME pour qu'il gère efficacement des changements, chercheurs et praticiens ont intérêt à se doter d'un cadre de référence. Celui-ci devrait satisfaire aux critères spécifiques suivants :

- Être fondé sur la maîtrise de compétences génériques qui transcendent les particularités du poste ou du secteur d'activité de l'entreprise tout en étant nécessaires à ceux-ci ;
- Être adapté à l'exercice du métier de dirigeant d'entreprise, tout en précisant les compétences spécifiques à la gestion des projets de changement ;
- Être suffisamment précis pour orienter des activités de formation et de développement destinées à des dirigeants de PME.

Le cadre de référence rapporté à la figure 3.3a, qui sert de base à notre recherche, se veut conforme à ces critères. Il s'inspire particulièrement du cadre de référence élaboré par Foucher et Leduc (2001) pour élaborer les compétences des psychologues du travail et des organisations. De façon semblable à ce dernier, il est constitué de trois types de compétences : des compétences génériques de base qui se déclinent en compétences génériques dérivées qui à leur tour se manifestent dans des compétences spécifiques, en l'occurrence des comportements dans le contexte de notre recherche. C'est ce que montre la figure 3.3b.

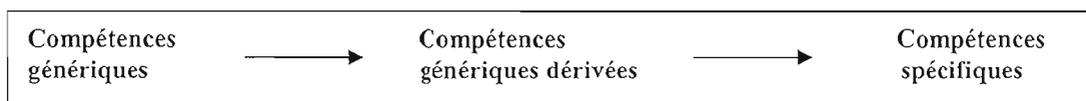


Figure 3.3b : Liens entre les trois types de compétences

Pour élaborer leur cadre de référence, Foucher et Leduc (2001) se sont inspirés de plusieurs travaux. Premièrement, la notion de compétences génériques de base se rattache notamment aux travaux de Spencer et Spencer (1993) en Amérique du nord et Le Boterf (1998, 2000) en France. Deuxièmement, la notion de compétences génériques dérivées s'inspire, dans leur cas, des travaux sur les compétences des psychologues. Dans notre cas, les travaux sur le changement, notamment le changement planifié et sur le leadership transformationnel, ont permis d'élaborer une grille d'analyse servant à appréhender ces compétences. Le chapitre sur le cadre théorique a fourni de l'information sur ces travaux.

La figure 3.3a mentionne les compétences génériques dérivées et leurs liens avec les comportements à travers lesquels elles se manifestent. Ces compétences, au nombre de six,

sont : 1. développer une vision ; 2. Faire partager la vision ; 3. planifier la mise en œuvre du changement ; 4. mettre en œuvre le changement ; 5. Evaluer et mesurer ; 6. Se gérer soi-même à travers le changement. Ces compétences sont décrites dans les prochains paragraphes.

3.3.1. Développer une vision

Longtemps rattachée au changement organisationnel, la vision est une notion qui a été acceptée différemment par les auteurs. Elle symbolise le changement vers lequel les leaders s'efforcent de réorienter le comportement des membres de l'organisation (Pépin, 2005). Bartlett et Goshal (1991, cité par Allali, 2005) précisent que la vision permet d'introduire des changements dans la psychologie de l'organisation (attitudes individuelles et actions des gestionnaires) afin d'influencer sa physiologie (relations interpersonnelles et processus de décision) pour atteindre l'anatomie (structure de l'organisation). Plusieurs définitions ont été élaborées pour la circonscrire. Filion (1991, cité par Allali, 2005) définit la vision comme étant *«une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occuper... (ultérieurement) par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir»* (p. 72). Selon Bandarowski (1990, cité par Allali, 2005), la vision est l'image de l'entreprise dans un état futur préféré. Westley et Mintzberg (1988) définissent la vision comme étant : *«Complex, novel images that may be more or less conscious, articulate, and realistic. They contain the standard elements of strategy – products, markets, organizations designs and so on – but contain much more.»* (p. 165)

En analysant les définitions de la vision (Strange et Mumford, 2002 ; Awamleh et Gardner, 1999 ; Conger, 1999 ; Kotter, 1996 ; Kouzes et Posner, 1991 ; Bennis et Nanus, 1985), Pépin (2005) dégage plusieurs de ses caractéristiques :

- Elle est orientée vers un avenir idéal. Elle propose donc une image idéalisée de ce que l'organisation devrait devenir. Elle montre aux différents acteurs un idéal attrayant pour lequel il vaut la peine de se dévouer ;
- Elle est le reflet du système de valeurs du visionnaire ;

- Elle suggère un cadre de référence qui reflète une interprétation de l'environnement futur. Mais elle reste flexible puisque les leaders, même s'ils protègent jalousement les valeurs centrales qui sont à sa base, peuvent modifier les stratégies et les objectifs qui lui sont associés pour s'ajuster aux fluctuations de l'environnement ;
- Elle symbolise le changement et doit avoir un contenu à la fois ambitieux et réaliste pour inciter les employés à changer leurs façons de penser et de faire. Elle doit leur transmettre la conviction qu'ils sont capables de faire ce qu'il faut pour réussir.

Bref, la vision constitue le fil conducteur qui donne du sens et rend cohérentes les actions du dirigeant-entrepreneur de la PME. Elle permet en effet de l'orienter dans la direction appropriée et fixe à l'avance les orientations aussi bien de sa pensée que de ses actions (Allali, 2005). Puisqu'elle représente une vue de l'avenir, attrayante, motivante, porteuse de sens et largement partagée par les membres d'une organisation, l'importance de la vision est mentionnée dans plusieurs écrits sur le changement organisationnel (Doyle, 2002 ; Gill, 2003 ; Griffith, 2002; Handford et Coetsee, 2003 ; Kotter, 2003, Kouzes et Posner, 2003 ; Lawler, 2002 ; Lloyd et Maguire, 2002 ; Mento et al., 2002 ; Ulrich, 1997).

Aux fins de notre recherche, nous avons retenu la définition suivante de la vision : *«une vue d'un avenir réaliste, crédible, attrayante pour l'organisation, une situation meilleure, à maints égards, que celle qui existe»* (Bennis et Nanus, 1985 : 78-79). Cette définition présente l'avantage d'être claire et simple dans sa formulation. Cette caractéristique nous semble très importante pour l'étape de collecte des données auprès des répondants.

Par ailleurs, Westley et Mintzberg (1988) soutiennent que la vision se développe selon une séquence en trois phases : définition des images des états futurs désirés, articulation de ces images et motivation du personnel à travers la communication. Ce qui met de l'avant l'importance du partage de la vision. Beauchamp (2001, cité par Allali, 2005) distingue deux grands courants de pensée : d'une part, des chercheurs comme Kouzes et Posner (1987) et Tichy et Devanna (1986) qui suggèrent que la vision est le résultat de l'intuition créative de son auteur ; d'autre part, des auteurs comme Sashkin (1988) et Nanus (1992) qui soutiennent

qu'elle émane d'un processus largement rationnel et planifié. Cependant, dans tous les cas, la vision est identifiée pour être partagée.

3.3.2. Faire partager la vision

La vision ne peut servir de fil conducteur que lorsqu'elle est communiquée, acceptée et appropriée par les partenaires et les collaborateurs (Nanus, 1992, cité par Allali, 2005). Sans partage, la vision resterait individuelle et ne pourrait pas consolider les forces au sein de l'entreprise, ni faire de son auteur un leader (Burnes, 1996, cité par Handford et Coetsee, 2003 ; Nanus, 1992, cité par Allali, 2005). Les leaders doivent être en mesure de déterminer et d'adopter eux-mêmes les valeurs, les attitudes et les comportements associés à la vision, d'exprimer leur confiance envers les subalternes, de les encourager, de les soutenir et de leur accorder le pouvoir nécessaire pour qu'ils puissent concrétiser la vision (Pépin, 2005). A défaut d'appropriation, elle doit au moins ne pas être rejetée et susciter des réticences. Si elle provoque des réticences et des dissensions, chacun va ramer dans une direction différente (Allali, 2005). La vision doit être exposée avec le plus de clarté, de conviction et de cohérence afin que les membres de l'entreprise en aient une bonne compréhension, qu'ils donnent du sens à ce qui leur est proposé et qu'ils aient le goût de s'engager (Kotter, 1996 ; Collins et Porras, 1996, cité par Allali, 2005 ; Kouzes et Posner, 2002 ; Jick, 1993, cité par Handford et Coetsee, 2003). Le dirigeant doit incarner la vision dans ses actions et ses décisions quotidiennes (Bennis et Nanus, 1985). Un leader peut faire la démonstration du comportement souhaité à travers divers «moments de vérité» où on peut le voir régulièrement agir lui-même en cohérence avec la vision, poser des questions aux gens de manière à les inciter à intégrer la vision à leurs comportements et transformer les incidents critiques en occasions d'apprentissage (, Kouzes et Posner, 2002 ; Conger et Kanungo, 1998 ; Kotter, 1996). Toutes ces qualités pourraient être utilisées dans un exercice ordonné et organisé, celui de la planification de l'action.

Bref, le partage de la vision fait allusion, dans cette recherche, à *l'ensemble des connaissances, activités et comportements qui doivent être mobilisées par le dirigeant en vue de communiquer la vision et la faire accepter par l'ensemble des personnes touchées par le changement.*

3.3.3. Planifier la mise en œuvre du changement

La planification de la mise en œuvre du changement est une étape cruciale pour mieux affronter la complexité entourant l'introduction du changement. Plusieurs éléments sont envisagés lors du développement de la vision, mais les aspects pratiques pour appréhender le changement doivent être prévus lors de cette étape. Les énoncés de la composante «planification de la mise en œuvre du changement» ont été identifiés à partir de plusieurs travaux (Burke et al., 1991 ; Doyle, 2002 ; Dulewicz et Higgs, 2005 ; Gill, 2003 ; Handford et Coetsee, 2003 ; Jick, 1993 ; Kanter, 1997 ; Kets de Vries, 2001 ; Kotter, 1996 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Litwin et al., 1996 ; Lloyd et Maguire, 2002 ; Mento et al., 2002). Ces auteurs ont fait ressortir des actions qui peuvent favoriser l'acceptation, voire l'appropriation du changement. S'entourer d'une équipe solide, opter pour une gestion participative, prévoir des moyens de communication, des ressources financières et du temps suffisant sont autant d'actions à poser pour mener à bien le projet.

Cette compétence, intitulée «planifier la mise en œuvre du changement», réfère à *l'ensemble des habiletés et comportements que doit démontrer le dirigeant pour mieux préparer le changement organisationnel.*

3.3.4. Gérer le processus et les personnes

La gestion du processus du changement est une étape cruciale pour le projet. Certains auteurs la désignent par le terme transition (Nortier, 1995 ; Bridges, 1986). C'est particulièrement au niveau de cette interaction, entre les dirigeants et les destinataires du changement, que les écrits ont articulé le nouveau paradigme de leadership et les rôles qui reviennent aux différents partenaires pour faire face à la complexité grandissante qui s'installe (Burke et al., 1991 ; Daft, 2005 ; Gill, 2003 ; Glover, Friedman et Jones, 2002 ; Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Lawler, 2002 ; Mento et al., 2002 ; Ulrich, 1997). Les analyses consacrées à la résistance au changement, montrent les réactions de défense que créent ces expériences (Bareil et Savoie, 1999 ; Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Dent et Goldberg, 1999 ; Gill, 2003) puisque la réaction des acteurs dépendra alors de la façon dont ils se représenteront le changement. C'est pourquoi les auteurs précisent que d'énormes

difficultés peuvent se présenter en raison du manque d'adhésion au projet, à sa préparation inadéquate, à une mauvaise mise en œuvre ou à un leadership défaillant (Beckhard et Pritchard, 1992 ; Burke et al., 1991 ; Champy, 1995 ; Kotter, 1995). Les dirigeants doivent mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement. Les mots clés sont le soutien et l'orientation des employés tout en leur déléguant des tâches et responsabilités dans le cadre du changement. Ceci est d'autant plus facile dans un environnement qui s'intéresse aux préoccupations, qui encourage l'apprentissage et la prise de risque et qui suit l'évolution du changement. Les auteurs soulignent l'importance du sens éthique, de la loyauté et du respect dans la mise en œuvre du changement. Ce sont des qualités qui contribuent non seulement à un véritable leadership par rapport au changement, mais aussi à la pérennité de toute l'organisation.

Bref, la dimension «gérer le processus et les personnes» est acceptée, dans cette recherche, comme *l'ensemble des habiletés et comportements devant être démontrés par le dirigeant et visant à soutenir le processus et motiver les employés en vue de réaliser efficacement le changement.*

3.3.5. Évaluer le processus et le changement

L'évaluation et la mesure du processus du changement constituent à la fois une composante et une étape (Burke et al., 1991 ; Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Siegel et al., 1996). Le modèle de gestion du changement développé par Burke et al. (1991), et utilisé dans plusieurs études (Church et al., 1997 ; Paré et Jutras, 2004 ; Siegel et al. 1996) met l'accent sur l'importance de cette composante. Et comme il ressort de plusieurs écrits, l'évaluation doit être faite à l'aune d'indicateurs précis pour mesurer la progression du projet et l'atteinte des objectifs poursuivis. Également, une attention particulière devrait être accordée aux contributions des employés et des équipes dans la progression du changement. Certains auteurs insistent sur la nécessité de reconnaître et de récompenser ces efforts, voire de les célébrer et ce, au fur et à mesure que le changement progresse.

Cette dimension réfère à *l'ensemble des habiletés et comportements qui permettent d'apprécier la progression du changement, la contribution des partenaires et l'atteinte de ses résultats.*

3.3.6. Se gérer soi-même à travers le changement

La gestion de soi est une dimension bien documentée dans la littérature. Dans les cas qui nous concernent, où la responsabilité du changement incombe au propriétaire-dirigeant, cette dimension prend encore plus d'importance. Celle-ci a été soulignée par plusieurs auteurs (Burke, 2002 ; Kanter, 1997 ; Kouzes et Posner, 2003 -1987 ; Litwin et al., 1996 ; Lloyd et Maguire, 2002 ; Ulrich, 1997) et des dimensions aussi bien psychologiques que personnelles lui ont été associées. Ainsi, les écrits en leadership transformationnel et en gestion du changement ont clairement identifié des qualités et des comportements qui permettent une gestion réussie du changement. Le dirigeant devrait se garder motivé à travers les étapes du changement tout en gardant le cap, même dans la tourmente. De cette façon, il peut donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement. De plus, le dirigeant qui tolère l'ambiguïté, qui demeure calme et qui gère son stress face au changement devrait être capable de mener l'expérience dans le sens des buts qui lui ont été assignés.

Bref, la gestion de soi regroupe, dans cette recherche, *des habiletés et comportements devant être démontrés par le dirigeant pour bien gérer ses émotions, son temps et son énergie et ainsi servir d'exemple aux autres face au changement.*

3.4. Types de changements

Tel que le montre la figure 3.3a, nous postulons que les compétences requises sont susceptibles de varier, en partie du moins, en fonction du type de changement effectué. Dans le cadre théorique, nous avons fourni de l'information sur les formes de changements identifiés par divers auteurs. En résumé, ces changements peuvent prendre les formes suivantes : changement technique et changement structurel selon Waldersee et Griffiths (2003) ; changement de la stratégie et changement de l'organisation selon Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2003) ; changement stratégique et changement opérationnel avec

recherche de résultats à court ou à long terme selon Pinto (2005) ; évolution versus transformation selon Dunphy et Stace, (1993).

En continuité avec cette information, nous avons pris en compte les caractéristiques suivantes du changement effectué : envergure ou portée du changement, soit stratégique ou opérationnel, bénéfiques recherchées à court terme ou à long terme ; perspective temporelle du changement, soit réactif ou proactif, improvisé ou planifié. Bref, le type de changement a été délimité, dans cette recherche, à partir de critères ayant trait à la portée et à la nature du changement.

3.5. Propositions de recherche

Compte tenu que des contraintes expérimentales nous ont amené à ne pas chercher à vérifier comme tel le cadre de référence explicité dans la figure 3,3a, nous avons formulé des propositions de recherche pour mieux illustrer la logique de notre collecte de données. Ces propositions ont été formulées même si une recherche de nature exploratoire ne requiert pas ce type d'exercice.

Proposition 1 : les compétences nécessaires à la gestion du changement s'articulent en compétences génériques dérivées au nombre de six (développer une vision, faire partager cette vision, planifier la mise en œuvre du changement, mettre en œuvre le changement, évaluer et mesurer le changement, se gérer soi-même à travers le changement) et en compétences spécifiques qui leur sont rattachées.

Proposition 2 : L'importance des compétences varie en fonction du type de changement entrepris.

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les chapitres précédents nous ont permis d'élaborer un cadre conceptuel qui permet de mieux cerner les lignes directrices de notre étude. Le présent chapitre portera sur la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche. Plus spécifiquement, nous décrivons la démarche concrète qui a été menée pour élaborer la liste de compétences (compétences génériques dérivées et compétences spécifiques) ainsi que les étapes qui lui ont succédé pour vérifier son contenu sur le terrain.

Durant la première étape, nous avons utilisé la méthode Delphi pour améliorer le modèle que nous avons élaboré. Durant l'étape suivante, nous avons formulé un questionnaire sur la base des résultats de l'étude Delphi. Nous avons ensuite élaboré et administré un questionnaire mesurant les compétences requises pour gérer le changement organisationnel. Dans ce chapitre, nous préciserons les raisons d'être de ces étapes et leur complémentarité. Nous décrivons les façons de procéder et les échantillons de personnes ayant participé à ces étapes.

4.1. Devis de recherche

Cette recherche, de nature essentiellement exploratoire, a fait appel à deux méthodologies appliquées séquentiellement et de façon complémentaire. Celles-ci feront l'objet des deux prochaines sections de ce chapitre.

La première méthodologie, d'ordre qualitatif, visait à vérifier la clarté et la pertinence des énoncés de compétences retenus à la suite de notre recension des écrits ; elle permettait ainsi de mieux définir le modèle de compétences que nous cherchons à développer. L'étude qualitative s'est faite à l'aide de deux techniques : une étude Delphi pour établir les

compétences à retenir ; une étude par la technique des juges pour vérifier l'appartenance des énoncés (compétences spécifique) aux regroupements (compétences génériques dérivées).

La seconde méthodologie, d'ordre quantitatif, a servi à compléter la vérification de la validité interne du modèle que nous avons formulé et sa généralisation possible à un ensemble de dirigeants de PME.

Visant à déterminer les compétences requises de la part des dirigeants de PME pour qu'ils gèrent efficacement les changements organisationnels, cette recherche s'apparente à une analyse de tâches et est compatible avec la démarche suggérée par Catano et al. (2001) pour répertorier les compétences requises par l'exercice de fonctions diverses. Elle s'inscrit aussi dans la ligne de divers travaux menés en Grande Bretagne (Calveley, 2005 ; Maud, 2001 ; MSC dans Winterton et Winterton, 1999 ; Roger et Philip, 1997 ; MCI dans Berman Brown, 1994) et aux États-Unis (Boyatzis, 1982 ; Lucia et Lepsinger, 1999 ; McClelland, 1973 ; Parry 1996 ; Spencer et Spencer, 1993) selon lesquels la compétence est vue comme une exigence à satisfaire pouvant être établie à la suite d'une analyse des extrants à produire.

4.2. Étape qualitative : Utilisation de la technique Delphi

La recension des écrits, présentée dans les pages précédentes, nous a permis d'identifier et de classer dans différentes dimensions (compétences génériques dérivées) les compétences (spécifiques) pour la gestion du changement organisationnel dans le cadre des PME. Une validation préliminaire du contenu de cette liste de compétences et son adaptation au contexte particulier des PME ont été réalisées à l'aide de la méthode Delphi. L'utilité de cette méthode et ses origines seront présentés dans les sections qui suivent. Par la suite, nous justifierons le choix de cette méthode dans le cadre de cette thèse avant de présenter la démarche adoptée pour son utilisation.

4.2.1. Utilité de la technique Delphi

La méthode Delphi est une méthode d'interrogation, systématique et formelle, servant à faire des prévisions par l'expression d'opinions rationnelles sur des questions où il n'existe pas de réponse absolue note Ieronciq (1983). Ainsi, l'opinion d'un groupe d'experts

sera dégagée en facilitant la communication entre eux, ce qui s'effectue généralement à l'aide de trois ou quatre itérations successives. La méthode Delphi est particulièrement utile quand le chercheur est confronté à des problèmes ambigus, à une faible disponibilité des données empiriques, à une base théorique incomplète ou à un niveau de complexité élevé (Jones, 1978, cité par Bordeleau, 1997). Certains experts utilisent la méthode Delphi pour élaborer des modèles et identifier des relations de causalité entre des phénomènes organisationnels complexes (Linstone et Turoffe, 1975, cités par Bordeleau, 1997). Elle exige la considération des différents aspects du problème (Ieronciq, 1983) ; c'est pourquoi la méthode privilégie le recours systématique à des personnes qui ont une excellente connaissance du milieu où se situe le problème. Ajoutons que cette méthode qualitative est pertinente lorsque le problème ne se prête pas à des techniques analytiques précises mais qu'il peut bénéficier d'un jugement subjectif effectué sur une base collective (Markridakis et Wheelwright, 1974, cité par Nadeau, 1982).

La méthode Delphi est un outil de recherche polyvalent qui peut être utilisé pour sélectionner ou définir des questions de recherche. Les chercheurs peuvent l'utiliser pour le développement d'une théorie (Okoli et Pawlowski, 2004). Premièrement, elle peut aider les chercheurs à identifier des variables et générer des propositions. Deuxièmement, la participation d'experts ayant une grande expérience dans leur domaine permet aux chercheurs de consolider les observations empiriques sur lesquels leur théorie est basée. Le troisième avantage est que la méthode Delphi peut contribuer à la validité du construit puisque celle-ci dépend d'une définition claire. Bref, la méthode Delphi est un outil pertinent pour des études exploratoires.

4.2.2. Nature de la technique Delphi

La méthode Delphi suppose le recours à des experts qui travaillent indépendamment les uns des autres et de façon anonyme sur un document commun. Après la première étape, les modifications apportées par chacun des experts sont soumises aux autres participants (sans qu'ils sachent de qui proviennent les opinions), jusqu'à ce qu'il y ait consensus. Celui-ci peut nécessiter la réalisation de plusieurs rounds de consultation, ou itérations. La

communication est assurée par le chercheur à travers des rapports de rétroaction (Clayton, 1997 ; Dalkey, Brown et Cochran²⁶, 1969)

La technique Delphi est comparable à la technique du groupement nominal tout en différant. Clayton (1997) mentionne que cette méthode génère des idées, non seulement individuelles mais aussi indépendantes, isolées et anonymes. L'anonymat réduit substantiellement les comportements socio-émotionnels qui se manifestent dans d'autres méthodes. L'anonymat des participants permet de tirer profit de la confrontation des opinions et de la mutualisation au lieu de subir les effets négatifs d'un rapport de force que peut provoquer le travail face à face.

Traitant des méthodes privilégiant l'avis de groupe, Moore (1987, cité par Clayton, 1997) mentionne que, en sciences sociales, la combinaison des jugements de plusieurs personnes permet d'augmenter les chances de s'approcher de la vérité. Elle permet aussi de résoudre les problèmes complexes et mal-définis ainsi que de mieux comprendre les phénomènes sociaux. L'avantage fondamental de la méthode Delphi est d'assurer ce que Dalkey et Helmer (1963, cité par Okoli et Pawlowski, 2004) avaient appelé l'interaction contrôlée (*The controlled interaction*).

4.2.3. Origines et applications de la méthode Delphi :

Le terme dérivé Delphi provient de la mythologie grecque «*Delphic Oracle*» qui soutient que l'élu de l'île de Delphi était capable de prédire le futur avec une autorité infaillible. À l'origine, la méthode Delphi a servi à prédire le développement technologique ; ainsi, comme l'oracle, elle était utilisée pour s'orienter vers le futur (Clayton, 1997).

²⁶ Dalkey, N, B., Brown & S. Cochran (1969) «The Delphi Method, III: Improve Group Estimates», Rand Corporation, <http://www.rand.org/publications/electronic/class.html>. Leur définition de la méthode Delphi est la suivante : «*A set of procedures for formulating a group judgement for subject matter where precise information is lacking. In general, the procedures consist of obtaining individual answers to preformulated questions either by questionnaire or some other formal communication technique; iterating the questionnaire one or more times where the information feedback between rounds is carefully controlled by the exercise manager; taking as the group response a statistical aggregate of the final answers*» (Brown et Cochran, p. 1)

Le recours à la méthode Delphi provient de la recherche expérimentale conduite par Dalkey et Hamler (1963, cités par Clayton, 1997) qui l'appelaient à l'époque «*Delphi project*». Elle a été conçue pour appliquer une opinion d'experts à la sélection d'un système optimal d'objectifs pour l'industrie militaire américaine rapporte Clayton (1997). C'est une méthode pour traiter des opinions et non des faits objectifs et ce, à travers la technique du feedback itératif d'un groupe d'experts (Schmidt, 1997).

Pour montrer le champ d'application de la technique Delphi, Schmidt (1997) rapporte des usages dans le domaine de l'éducation pour prévoir des objectifs comme la planification institutionnelle (Uhl, 1983), le futur de l'éducation des adultes (Leirman, 1996) ou l'identification des compétences (Clayton, 1992 ; Cannon et al., 1992 ; Smith et Simpson, 1995 ; Thach et Murphy, 1995). Elle a également été utilisée dans le domaine des systèmes d'information, en administration publique (Preble, 1983), en médecine (Spiby, 1988) et en diffusion de la technologie (Grays et Nilles, 1983). En management, une approche modifiée a servi à dégager un consensus de groupe sur des questions d'importance (Delbecq, Van de Ven et Gustafson, 1975). Malhorta, Stell et Grover (1994) s'en sont servi dans le domaine de gestion des opérations. Dans les recherches en systèmes d'information, Okoli et Pawlowski (2004) précisent que la méthode a été utilisée de deux façons : d'une part, pour faire des prévisions ou pour identifier et prioriser des problématiques ; d'autre part, pour développer des nouveaux concepts ou cadres conceptuels.

4.2.4. Nombre d'experts participant à une consultation Delphi

Selon les objectifs de la recherche, sa complexité et l'expertise qu'elle requiert, la taille de l'échantillon qui participe à la réalisation de l'étude Delphi peut varier ; de plus, celui-ci peut être constitué d'experts locaux, nationaux ou internationaux. Lorsque la population des experts est homogène, c'est-à-dire lorsqu'ils proviennent de la même discipline, leur nombre peut se situer entre 15 et 30. Par contre, lorsque la population est hétérogène, c'est-à-dire lorsque les personnes ont des expertises dans des domaines particuliers et proviennent de stratifications socioprofessionnelles différentes, le nombre d'experts devrait varier de cinq à dix (Delbecq et al., 1975 ; Moore, 1987 ; Uhl, 1983, cité par Clayton, 1997).

4.2.5. Raisons justifiant l'utilisation de la méthode Delphi

Le choix de la méthode Delphi dans le cadre de cette thèse est justifié par plusieurs raisons. D'abord, l'identification des compétences requises pour la gestion du changement organisationnel dans le contexte des PME est une étude exploratoire, ce qui est compatible avec l'usage d'une méthode qualitative de collecte d'information telle que la technique Delphi. Celle-ci permet aux experts de traiter ces compétences de manière systématique. Lors de chaque itération, les informations pertinentes sont partagées et enrichissent les connaissances des membres du panel. Ensuite, la méthode Delphi offre un moyen de communication évitant le déplacement aux participants (Clayton, 1997). L'utilisation d'internet représente un gain substantiel de temps et de moyens. Également, selon les auteurs (Uhl, 1983, cité par Clayton, 1997 ; Slocum²⁷, 2006), l'anonymat confère aux participants à la technique Delphi l'avantage de découvrir les opinions des autres sans pour autant se trouver grandement influencés comme c'est le cas parfois dans les rencontres face à face qui peuvent être dominées par ceux qui parlent le plus fort ou jouissent de plus de prestige. Finalement, le travail d'identification et de sélection des experts participant à l'étude est facilité par le fait que la technique Delphi limite le nombre d'experts participants.

En dépit de ses avantages, cette technique présente des limites. Elle permet de recueillir des opinions, non pas des faits ou des données objectives. La contrainte des itérations imposant un consensus introduit une limite puisque seuls les experts qui sortent de la norme et vont à l'encontre de l'opinion de la majorité doivent justifier leur position. En revanche, leur position peut être considérée comme plus intéressante. Enfin, la méthode ne repose pas sur un échantillon représentatif de la population visée par l'étude. Pour toutes ces raisons, nous avons décidé de compléter l'étude qualitative effectuée à l'aide de la technique Delphi en consultant, à l'aide d'un questionnaire, un échantillon de dirigeants de PME qui constitue la population visée par l'étude. Cette étape quantitative permettra, entre autres, de vérifier dans quelle mesure l'information collectée à l'aide de la technique Delphi se généralise.

²⁷ Source : N. Slocum (2006), Fondation Roi Baudoin, http://www.kbs-fib.be/search_results.aspx?q=slocum&LangType=2060

4.2.6. Démarche d'utilisation de la technique Delphi

Tout d'abord, nous avons dressé une liste d'experts du changement organisationnel aptes à contribuer à la réalisation de cette recherche. Ceux-ci devraient avoir effectué des recherches (et/ou des interventions) et des publications dans le domaine de changement organisationnel, être familiers avec la notion de compétences et comprendre le contexte particulier des PME.

Sur les huit personnes que nous avons contactées, cinq ont accepté de participer. Compte tenu de la nature de l'expertise recherchée, nous avons jugé ce nombre suffisant. Par la suite, et en raison des exigences de la technique Delphi (plusieurs itérations) et des multiples préoccupations des experts qui ont accepté de participer à cette étude, nous leur avons suggéré de réaliser l'étude par courriel pour optimiser le temps qu'ils nous ont généreusement accordé.

La figure 4.2.6 présente la stratégie de recherche que nous avons retenue pour utiliser la méthode Delphi. Celle-ci se compose de 6 étapes qui peuvent être subdivisées en deux phases : l'une préparatoire, de 1 à 3, et l'autre qui a trait à la réalisation proprement dite, étapes 4 à 6.

- ◆ **Étape 1 : élaboration des critères de sélection des experts.** Le critère de la publication arbitrée ayant été jugé important en raison de sa validité.
- ◆ **Étape 2 : identification des experts potentiels pouvant participer à l'étude.** À partir d'une analyse d'écrits sur le changement.
- ◆ **Étape 3 : invitation des experts à participer à l'étude.** Lors de cette étape, nous avons pris contact par téléphone ou par courriel pour inviter les experts figurant sur notre liste. Un aperçu de notre projet de recherche et de ses objectifs leur a été adressé en attachement au courriel ou à la suite de la communication téléphonique. De plus, des précisions leur ont été fournies sur le déroulement prévu des étapes du Delphi (moyens de communication et délais de réalisation). Il est à noter que dans un souci d'économie du temps qu'ils auraient à consacrer à l'étude, nous avons précisé qu'elle se ferait entièrement via internet.

- ◆ **Étapes 4 : réactions des experts à notre cadre de référence.** Lors de cette étape, nous avons d'abord envoyé un courriel de remerciement à chacun des experts ayant accepté de participer à notre étude. Par la suite, nous leur avons envoyé un second courriel auquel nous avons attaché un cadre de référence préliminaire (voir annexe 2). Nous avons précisé que celui-ci est le fruit de notre recension d'écrits et qu'il n'est qu'un point de départ. Nous avons d'ailleurs demandé aux experts de commenter, accepter, enlever, ajouter et/ou reformuler le contenu de ce document tout en mettant un accent particulier sur les six facteurs (compétences génériques dérivées) et les énoncés qui leur sont associés (compétences spécifiques). Nous leur avons également demandé de se prononcer sur la pertinence des six facteurs proposés.
- ◆ **Étape 5 : récapitulation des réponses.** À chacune des itérations, nous récapitulons les commentaires provenant de tous les experts avant de leur retourner le tout. Dans la deuxième formulation du cadre, nous avons ajouté deux nouvelles colonnes, l'une pour rapporter la récapitulation des commentaires antérieurs par rapport à chaque énoncé et l'autre pour demander leurs nouvelles réactions et propositions. Les commentaires des experts sur chaque énoncé sont inscrits lors de cette récapitulation dans une couleur différente pour en faciliter la lecture. Par ailleurs, les commentaires ou suggestions d'ordre général (portant sur tout le modèle) sont récapitulés dans une introduction que nous avons ajoutée au cadre de référence.
- ◆ **Étape 6 : classification des compétences.** À la lumière de l'ensemble des commentaires et des accords ayant émergé des différentes itérations, nous avons dressé une liste de compétences comprenant les différentes suggestions, modifications et ajouts des experts. Nous avons pris en compte tous les commentaires des experts pour améliorer la formulation et le contenu des énoncés de compétences ; lorsqu'un consensus n'a pas été obtenu, nous avons privilégié l'avis de la majorité des experts pour apporter des modifications.

Les résultats de cette étude Delphi sont présentés dans le chapitre portant sur la présentation des résultats.

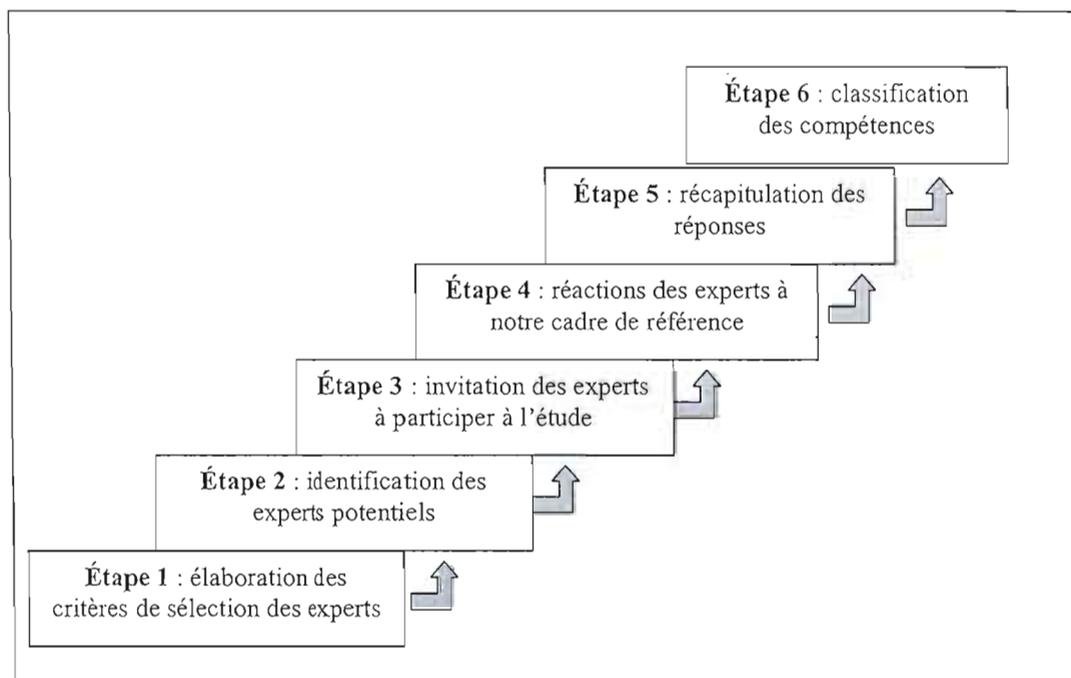


Figure 4.2.6 : Stratégie de recherche utilisant la méthode Delphi

4.3. Étape qualitative : utilisation de la méthode des juges pour classer les énoncés (compétences spécifiques) dans les dimensions (compétences génériques dérivées)

À part quelques modifications des libellés de certaines dimensions, les experts du Delphi n'ont émis aucun commentaire quant au classement des énoncés dans ces dernières. Compte tenu que nous n'avons pas explicitement demandé aux participants du Delphi de classer les énoncés dans leur dimension d'appartenance, nous avons utilisé la technique des juges pour effectuer cette tâche. Nous avons recouru à la méthode des juges. Ainsi, nous avons fait appel à un professeur, à deux gestionnaires et à quatre étudiants de doctorat provenant de différentes disciplines (finance, systèmes d'information, marketing), dont un est également propriétaire d'une PME, pour avoir leur avis sur l'appartenance des énoncés aux différentes compétences génériques dérivées.

Avant de leur remettre les énoncés, nous les avons mélangés et présentés sur un document à part. Par la suite, nous avons demandé aux personnes consultées de les classer dans l'une ou l'autre des six dimensions sur une autre page (voir annexe 5). L'objectif recherché durant cette étape était de contribuer à la validation du classement de nos énoncés. Etant donné que ces juges n'avaient pas à se prononcer sur le contenu des énoncés, nous leur avons demandé de les classer selon leur propre compréhension.

Le jugement des participants nous a permis de confirmer le classement de la majorité des énoncés et de revoir celui de certains. Le critère de la majorité des participants (5 sur 8) a été privilégié lorsqu'il n'y avait pas unanimité.

Cette démarche nous a permis de classer différemment quelques énoncés. Ainsi, par exemple, l'énoncé *«Dégager le temps nécessaire pour gérer le changement»* a été classé par la majorité dans la dimension 3 (planifier la mise en œuvre) au lieu de sa position initiale dans la dimension 6 (gestion de soi à travers le changement). Il en va de même pour l'énoncé *«Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information requise sur le changement et sur son évolution»* qui a été classé dans la dimension 3 (planifier la mise en œuvre) au lieu de son emplacement original dans la dimension 4 (mise en œuvre du changement).

En revanche, certains énoncés n'ont pas été classés dans les six dimensions et nous en avons ajouté une autre, désignée *«assurer le soutien au changement»*, en vue de refléter le contenu commun aux cinq énoncés suivants :

1. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement,
2. Partager la vision au sein de l'équipe de direction,
3. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée,
4. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation,
5. Créer une équipe de pilotage du changement.

4.4. Étape quantitative : administration du questionnaire

La méthode principale de collecte d'information quantitative est l'enquête par questionnaire. L'utilisation de la technique du questionnaire est recommandée pour décrire et expliquer des perceptions, des attitudes et des comportements des personnes lorsqu'on dispose de l'information pour formuler des questions qui sont représentatives des contenus à mesurer, qui embrassent bien l'information à collecter et qui seront bien compris de la part des répondants. Le questionnaire possède l'avantage d'être structuré et d'assurer la standardisation dans la formulation des questions et dans leur séquence. Ces structures de réponses facilitent la compilation et l'analyse des résultats (Orlikowski et Baroudi, 1991). Nous estimons que ces propriétés du questionnaire conviennent aux objectifs de l'étape quantitative de notre recherche, qui sont de collecter des opinions sur la pertinence d'un modèle de compétences et sur sa généralisation. Notre objectif est de connaître l'appréciation que feront les dirigeants des PME aux compétences ainsi identifiées. D'abord, nous chercherons à savoir l'importance qu'ils accordent à ces compétences et ensuite, nous tenterons de voir si l'importance accordée aux compétences va varier en fonction des types de changements que les répondants ont vécus dans leur PME.

4.4.1 Démarche générale d'élaboration du questionnaire

L'élaboration du questionnaire est souvent considérée comme une pièce maîtresse de la recherche. Pour concevoir un questionnaire, il y a une série de règles à respecter (Payne, 1951, cité par Perrien et al., 1985). Pour être efficace, le questionnaire doit susciter l'attention du répondant et être compréhensible, c'est à dire que le «codage» du questionnaire doit être conçu en fonction du «décodage» par les répondants, soulignent Perrien et al. (1985). Sa clarté, sa précision et sa structure sont les garantes de la qualité et de la fiabilité de l'information recueillie.

L'élaboration des énoncés de notre questionnaire a été faite sur la base de la liste de compétences identifiées dans la littérature, validée (pertinence attestée) par les experts ayant participé à la consultation et dont le contenu d'appartenance a été confirmé par le recours à une technique des juges. Ce questionnaire vise la collecte d'opinions auprès des dirigeants

des PME sur l'importance qu'ils attribuent à un ensemble de compétences pour la gestion du changement.

Une fois élaborée la première version du questionnaire, dont le contenu est présenté dans la section suivante, nous avons fait appel aux membres de notre comité de thèse et à d'autres professeurs pour commenter les formulations et contribuer à améliorer la précision, l'harmonisation et la compréhension des énoncés. Nous avons aussi soumis le questionnaire à l'appréciation de deux chefs d'entreprises, dont un préside une association de PME, qui nous ont formulé leurs propositions d'amélioration. Ces propositions ont porté sur l'expression ou la formulation ; certaines propositions visaient à ce que le langage utilisé soit compatible avec celui des affaires des dirigeants des PME. D'autres propositions allaient dans le sens d'une réduction de la longueur du questionnaire pour amener les dirigeants à répondre intégralement à son contenu et optimiser le nombre de réponses utilisables.

Par la suite, la version modifiée du questionnaire a été administrée à titre pré-expérimental à une trentaine d'étudiants inscrits au programme de MBA pour cadres de l'UQAM. Les répondants avaient à répondre au questionnaire tout en se prononçant sur leur compréhension du contenu des énoncés. En plus de la clarté de l'ensemble des énoncés, nous avons également cherché à voir la variation de leurs réponses et le temps requis pour compléter le questionnaire.

En terminant cette section sur l'élaboration du questionnaire, mentionnons que nous avons opté pour l'étude des expériences de changement avec collecte à posteriori des données, c'est-à-dire après la fin du processus du changement (phénomène révolu selon Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). Cette façon de procéder avait pour but de nous assurer que les répondants avaient géré au moins un changement. C'est ainsi que nous avons jugé pertinent que les répondants doivent avoir déjà géré au moins un changement. Cette procédure se fonde sur le constat suivant : leur expérience en matière de gestion du changement permet aux dirigeants consultés d'être habilités à identifier les compétences requises pour piloter efficacement ces derniers. Cette procédure se justifie par le fait que l'information collectée l'est à la manière d'une analyse de tâches, l'expertise acquise par une personne s'avérant une source précieuse d'information pour déterminer ce qui est requis.

4.4.2. Information sur le contenu du questionnaire et sa présentation

Partant des suggestions et commentaires des experts ayant participé à l'étude Delphi et des propositions apportées dans le cadre de la technique des juges, nous avons élaboré notre questionnaire de recherche. Ce processus nous a permis d'apporter plusieurs modifications à notre modèle de départ.

Pour la collecte d'information, nous avons choisi de disposer les énoncés selon leur dimension d'appartenance. Nonobstant certaines limites, particulièrement celle qui a trait au risque de favoriser la consolidation de patterns de réponses consolidant les dimensions, nous avons fait ce choix pour les raisons suivantes :

- 1- Les énoncés font référence à une démarche séquentielle : par exemple, planifier, réaliser, évaluer. Il aurait été difficile pour les répondants de faire des sauts en avant et en arrière dans le temps pour décrire des événements qu'ils avaient vécus dans leur entreprise.
- 2- Des indices positifs d'appartenance des énoncés à la dimension dans laquelle ils ont été classés ont été recueillis, principalement avec la technique des juges.
- 3- L'objectif de la recherche est de mesurer des dimensions ; les regrouper à priori est compatible avec cet objectif et ne signifie pas que tous les énoncés vont nécessairement saturer sur la dimension dans laquelle ils ont été classés.
- 4- Cette façon de procéder évite que les répondants pensent que l'on cherche à évaluer leur franchise ou leur crédibilité.

La version finale des compétences mesurées est rapportée au tableau 4.4.2. Quant au questionnaire, copie en est fournie à l'annexe 6. Le tableau 4.4.2 présente les sept dimensions ou compétences génériques dérivées : développer une vision, assurer le soutien au changement, faire partager le changement, planifier la mise en œuvre, mettre en œuvre le changement, évaluer et mesurer, gestion de soi à travers le changement. Les compétences spécifiques se rattachant à chacune de ces compétences génériques dérivées sont aussi mentionnées dans ce tableau. Celles-ci varient de 5, pour développer une vision, à 18, pour mettre en œuvre le changement. Pour les dimensions comprenant un plus grand nombre

d'énoncés, soit la gestion de soi (11 énoncés) et la mise en œuvre du changement (18 énoncés), il est davantage possible que les analyses statistiques subséquentes (analyses factorielles, tests d'homogénéité) révèlent la présence de plus d'une composante ou facteur.

Tableau 4.4.2 : les sept dimensions (compétences génériques dérivées) et leurs énoncés (compétences spécifiques)

Facteur	Énoncé
Développer une vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose, 2. Concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes, 3. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option, 4. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation, 5. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées.
Assurer le soutien au changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement, 2. Partager la vision au sein de l'équipe de direction, 3. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée, 4. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation, 5. Créer une équipe de pilotage du changement.
Faire partager la vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement, 2. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés, 3. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés, 4. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée, 5. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages, 6. Faire le pont entre le passé et l'avenir, 7. Si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés.
Planifier la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement, 2. Identifier les forces favorables et défavorables au changement, 3. Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement, 4. Créer une coalition apte à supporter le changement, 5. Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance, 6. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement, 7. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement, 8. Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution.

Tableau 4.4.2 (suite) : les sept dimensions (compétences génériques dérivées) et leurs énoncés (compétences spécifiques)

Facteur	Énoncé
Mettre en œuvre le changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gérer l'équipe de pilotage du changement, 2. Mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement, 3. Offrir direction et soutien pour que les employés sachent où l'on s'en va, 4. Déléguer des tâches et responsabilités pour réaliser le changement, 5. Trouver les moyens pour surmonter les difficultés et les obstacles, 6. Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion, 7. Réaliser des succès à court terme pour consolider le changement, 8. Se montrer attentif aux préoccupations des employés vis-à-vis le changement et contribuer à leur expression, 9. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès, 10. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement, 11. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement, 12. Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier, 13. Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance, 14. Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement, 15. Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement, 16. Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement, 17. Offrir le temps aux employés de s'adapter au changement, 18. Encourager la prise de risque calculé et accepter le droit à l'erreur qui s'y rattache.
Évaluer et mesurer le changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent, 2. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et récompenser en conséquence, 3. Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement, 4. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet, 5. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées, 6. Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses.

Tableau 4.4.2 (suite) : les sept dimensions (compétences génériques dérivées) et leurs énoncés (compétences spécifiques)

Facteur	Énoncé
Se gérer soi-même à travers le changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être capable d'en faire plus quand c'est requis, 2. Se garder motivé à travers les étapes du changement, 3. Persévérer malgré les obstacles, 4. Garder le cap même dans la tourmente, 5. Donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement, 6. Tolérer l'ambiguïté, 7. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations, 8. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle, 9. Gérer son stress face aux situations difficiles survenant durant la conception et l'implantation du changement, 10. Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement, 11. Faire passer la réussite du projet et les apports des autres avant sa «gloire» personnelle.

En plus des questions portant sur les compétences, d'autres ont pour objet les types de changement et les critères de réussite utilisés.

Tel que nous l'avons vu dans la recension des écrits, il est possible que les compétences requises pour gérer le changement varient en fonction des caractéristiques de ce dernier : type, cible visée, envergure. Dans notre cadre opératoire, nous avons retenu certaines caractéristiques que nous avons estimées à la fois pertinentes pour notre recherche, qui porte sur la mesure des compétences en lien avec un projet de changement, et mesurables dans le cadre de cette dernière, avec un nombre restreint d'énoncés précis. En tenant compte de ces contraintes, les questions que nous avons portées sur les objets suivants : envergure ou portée du changement, soit stratégique ou opérationnel, bénéfices recherchés à court terme ou à long terme ; perspective temporelle du changement, soit réactif ou proactif, improvisé ou planifié.

Dans le cadre opératoire de cette recherche, le type de changement est présenté comme une variable modératrice entre les compétences et la réussite du changement. Même

si nous ne mesurons pas le succès du changement dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour retenir de l'information sur le type de changement en prévoyant vérifier dans quelle mesure cette variable est reliée aux compétences requises : nous pouvons ainsi obtenir de l'information en lien avec la deuxième proposition de recherche que nous voulons vérifier et ainsi disposer des données sur le caractère généralisable du modèle de compétences ressortant de notre recherche.

Également, nous avons cherché à obtenir de l'information sur les critères de réussite utilisés pour évaluer les changements effectués. Ces critères, au nombre de six, s'inspirent de ceux qui ont été recensés dans les écrits sur le sujet ; compte tenu du contexte administratif des PME, il n'y a cependant qu'une seule question sur la satisfaction des parties prenantes. La réussite du changement organisationnel est mesurée par les indicateurs suivants :

1. *Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus ;*
2. *Le projet a respecté le budget ;*
3. *Les objectifs initiaux ont été atteints ;*
4. *Si le projet était à refaire, je le referais de la même façon ;*
5. *Globalement, ce projet est un succès ;*
6. *Les personnes concernées sont satisfaites du changement ;*

La pertinence du choix de ne pas poser des questions portant spécifiquement sur la réussite du projet de changement géré par le répondant a été confirmée lors de la phase pré-expérimentale, pour les deux raisons suivantes. Premièrement, les répondants se seraient sentis évalués par notre recherche, ce qui ne constituait pas notre objectif et risquait de réduire le nombre de réponses de façon importante comme les répondants en ont fait part. Deuxièmement, l'information sur la réussite des projets aurait été conforme à notre modèle de compétences et elle aurait fourni de l'information sur la validité critériée de ce dernier. En revanche, cette information aurait risqué d'être biaisée en raison de l'absence de contrôle sur les variables susceptibles d'influer sur la réussite du changement, directement ou à titre de variables médiatrices ou modératrices.

À titre exploratoire, l'information sur la réussite sera mise en relation avec le type du changement entrepris. Cette analyse statistique sera cependant traitée à titre de complément d'information, et elle ne fera pas partie du corps central de cette recherche.

Enfin, des questions ont servi à colliger de l'information sur la taille, le chiffre d'affaires et le secteur d'activité des PME ayant répondu au questionnaire. Les données recueillies avaient un double objectif : vérifier la distribution des répondants, plus particulièrement la diversité ou étalement de cette dernière, et leur représentativité ; vérifier la variation des opinions en fonction de variables susceptibles d'exercer une influence.

4.4.3. Échantillonnage

Les taux de réponse à des sondages adressés à des PME sont souvent faibles. Par exemple, lors d'une recherche récente effectuée par la Chaire de gestion des compétences de l'UQAM sur les politiques de formation des PME, il a fallu envoyer près de 3000 questionnaires et effectuer des rappels téléphoniques auprès de nombreuses entreprises, pour finalement recevoir à peine 300 copies dûment complétées pour un taux de réponse d'environ 10 %.

En raison de cette limite et tenant compte du fait que nous avons cherché à obtenir les réponses des dirigeants de PME ayant effectué des changements, nous avons opté pour la stratégie suivante de collecte d'information. Premièrement, nous avons essayé de rejoindre des échantillons de convenance à travers des colloques ou sessions de formation s'adressant à des dirigeants de PME. Des contacts ont été pris avec certains organismes offrant ce type de services aux PME pour vérifier la faisabilité de cette procédure et obtenir leur collaboration. Cette démarche n'a pas abouti parce que, durant ces activités, le temps des participants est limité et les organisateurs prévoient souvent des documents et sondages à remettre aux participants.

Par la suite, nous avons entrepris des démarches pour contacter directement des associations de PME en sollicitant leur aide afin d'avoir la participation de leurs membres. Ainsi, deux organismes ayant des liens avec des PME, le «*CLDM Terrebonne Mascouche*» et

«*TECHNOCompétences*», ont accepté d'appuyer notre recherche. Un résumé de la présente recherche et une invitation à participer à notre enquête ont été publiés dans la revue interne du CLDM et dans le bulletin de *TECHNOCompétences*. Cette démarche ne nous a pas permis d'avoir un nombre de réponses suffisant pour amorcer les analyses statistiques.

En troisième lieu, nous avons sollicité l'aide du Conseil économique du Nouveau-Brunswick (CENB), avec l'appui du Centre d'assomption de recherche et de développement en entrepreneuriat (CARDE) de l'Université de Moncton.

La collaboration de ces différents organismes nous a permis d'envoyer le questionnaire à quelques 2000 PME. Plus de la moitié de ces envois a été effectué par la poste et le reste par courriel. Le tout s'est soldé par la réception de 170 réponses. Sur ces 170 questionnaires, 144 répondants ont affirmé avoir vécu des changements durant la période de temps prescrite, ce qui veut dire que les autres (26 répondants) n'ont pas continué de répondre au questionnaire. Après avoir éliminé des répondants en raison de réponses incomplètes, 118 questionnaires ont pu être retenus pour effectuer les analyses statistiques. Ce qui représente un taux de réponse d'environ 6% en se basant sur les 2000 questionnaires envoyés.

En plus des objectifs de la recherche, les garanties normales de protection de la confidentialité ont été précisées aux répondants : anonymat des réponses, accès aux données limité au chercheur principal et aux personnes l'aidant dans le traitement de l'information, publication de résultats ne permettant pas d'identifier les répondants.

4.4.4. Méthodes d'analyse des données

Un des objectifs de l'analyse des données effectuée au cours de cette recherche doctorale était de vérifier la pertinence des dimensions à priori (compétences génériques dérivées) et de l'appartenance des énoncés (compétences spécifiques) à ces dernières. A cette fin, nous avons utilisé l'analyse factorielle pour les raisons suivantes. Premièrement, celle-ci permet de vérifier dans quelle mesure les dimensions à priori sont confirmées par le traitement statistique qu'est l'analyse factorielle. Ainsi, contrairement à une simple analyse

d'items, l'analyse factorielle permet de déterminer si les dimensions à priori restent intacts ou se scindent en plus d'un facteur. Deuxièmement, l'analyse factorielle permet de vérifier si les énoncés appartiennent aux dimensions auxquelles ils avaient été assignés à priori.

Cette démarche d'analyse s'inscrit bien dans le cadre de notre recherche qui est de nature exploratoire. En effet, elle permet de vérifier, d'un point de vue mathématique, la consistance des dimensions à priori et, advenant des déviations, d'aider à poser des hypothèses, à vérifier dans des études ultérieures, sur la nature des compétences génériques dérivées et leurs composantes. En fin, cette démarche apporte une information complémentaire aux dimensions dégagées à la suite des analyses qualitatives, puisque nous n'avons pas demandé aux experts de scinder les dimensions en sous-dimensions.

Sur le plan mathématique, l'analyse factorielle permet une description simplifiée du réseau complexe des interrelations existant au sein d'un ensemble de variables associées, définissant au sein de la matrice des corrélations un nombre limité de composantes indépendantes les unes des autres (facteurs) et qui expliquent la plus grande part possible de la variance des variables que contient la matrice originale (Rummel, 1970).

En raison du caractère exploratoire de notre recherche, nous avons choisi l'utilisation de l'analyse factorielle en composantes principales (ACP) qui permet de maximiser la portion expliquée de la variance totale. Ce choix s'explique par le fait que l'ACP permet d'évaluer et de représenter la redondance entre plusieurs mesures ou variables (D'Astous, 2000). L'ACP s'avère utile quand il s'agit de dégager les ensembles distincts de données interreliées et de réduire des masses de données à quelques dimensions indépendantes tout en conservant la majeure partie de l'information de l'échantillon. Par information, on entend la variation présente dans l'échantillon qui est donnée par les corrélations entre les variables d'origine (Cliche, 1980 ; D'Astous, 2000).

Nous avons également opté pour une rotation orthogonale de type «varimax» qui consiste à définir la transformation de la matrice des corrélations de structure de telle sorte que la variance des corrélations associées à chaque composante soit maximisée. Nous voulons savoir si les dimensions que nous avons élaborées se répartissent en sous-catégories.

On aboutit avec cette rotation à une configuration de corrélations généralement plus facile à interpréter (D'Astous, 2000 ; Malhotra, 2007). D'autant plus, dans le cadre de la méthode Delphi, nous n'avons pas demandé aux experts de nous indiquer si les dimensions (compétences génériques dérivées) identifiées peuvent être réparties en des facteurs différents. Les deux caractéristiques fondamentales de la rotation varimax de la structure factorielle sont que chaque variable est identifiée à un seul facteur et que le nombre de variables saturant fortement sur chaque facteur est minimisé (Cliche, 1980 ; Malhotra, 2007). Le rôle de cette rotation est de faire pivoter les axes rendant ainsi les valeurs des corrélations plus tranchées (proches de +/- 1 ou de 0).

Pour vérifier la structure factorielle, notamment l'indépendance des facteurs identifiés, nous avons retenu comme critère qu'un énoncé sature à au moins 0,60 sur un facteur et à moins de 0,45 sur un autre facteur. Ces critères sévères comparativement à ceux d'autres auteurs qui recommandent des saturations à 0,5 (Stevens, 2002), nous constituons un gage d'une structure plus solide. L'analyse statistique du contenu du questionnaire a été complétée par des alphas de Cronbach. Cette technique permet de vérifier l'homogénéité interne (ou fidélité) des facteurs identifiés. Le seuil de 0,7 a été retenu pour déterminer si le degré d'homogénéité interne alpha est adéquat. Des informations supplémentaires sur ce choix sont fournies à la section 5.2.

À ces techniques servant à vérifier la proposition 1 s'ajoute le recours à des corrélations simples et des corrélations multiples pour déterminer si l'importance accordée à chaque facteur varie en fonction du type de changement implanté (proposition 2). L'utilisation de ces techniques statistiques se fondent sur le même rationnel que si l'on était en présence de variable modératrice : compétences – effet modérateur du type de changement – succès du changement. L'Étude de la normalité et de l'homoscédaticité précédera ces analyses pour vérifier si nos données se distribuent normalement. Les tests d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) ont été utilisés à cet effet. Par la suite, les analyses factorielles ont été précédées du test de Bartlett et de celui de KMO pour s'assurer de leur pertinence.

CHAPITRE V

DESCRIPTION ET ANALYSE DES DONNÉES

L'objectif de cette recherche est d'élaborer et de valider un ensemble de compétences pour la gestion réussie du changement organisationnel dans les PME. Le processus d'élaboration de ces compétences s'est basé sur une recension des écrits qui a permis de dresser une liste de compétences nécessaires à la réussite du changement organisationnel. Ces compétences ont fait l'objet d'une double étude empirique. La première, d'ordre qualitatif, a été réalisée à l'aide de la technique Delphi et de celle des juges. Le recours à la technique Delphi avait pour objectif principal de vérifier la pertinence des compétences recensées. Un rappel de la démarche suivie précédera l'exposé des résultats qui en ressortent. Quant à la technique des juges, ses raisons d'être et les conclusions qu'il a été possible d'en tirer ont été rapportées dans le chapitre sur la méthodologie, en raison de son incidence sur des décisions concernant le questionnaire. En conséquence, nous ne traiterons pas de cette technique dans ce chapitre. La seconde étude empirique, d'ordre quantitatif, a servi à compléter la vérification de la validité interne du modèle de compétences et sa généralisation possible. L'utilisation d'une enquête par questionnaire a été adoptée pour procéder à cette vérification.

5.1. Présentation des données de la technique Delphi

Idéalement, la technique Delphi vise à ce que les participants parviennent à un consensus mais, lorsque celui-ci est difficile à atteindre, il est acceptable qu'on se limite à rechercher un maximum de convergence à travers les itérations. Pour mettre en application cette technique, nous avons commencé par adresser une lettre de présentation du projet et de demande de participation à l'attention des experts invités à contribuer à l'étude. Pour obtenir leur collaboration, nous leur avons précisé dans cette lettre que l'étude se ferait sur internet et se limiterait à trois tours. Notre souci était de leur montrer qu'ils n'auraient pas à se déplacer et qu'un minimum de temps serait requis s'ils acceptaient de participer à notre étude Delphi.

Également, nous avons attaché à la lettre d'invitation un bref aperçu de notre recherche dans lequel nous avons particulièrement spécifié les champs disciplinaires dans lesquels nous avons puisé pour élaborer le cadre de référence qui a servi de base à l'étude Delphi. Aussi, nous leur avons précisé la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche et l'utilité des résultats de l'étude Delphi pour la deuxième méthodologie utilisée, celle de l'élaboration et l'administration d'un questionnaire de recherche.

Les étapes de réalisation de l'étude Delphi, qui sont les suivantes, serviront à structurer cette section du chapitre :

1. définition des critères de sélection d'experts participants ;
2. identification des experts potentiels ;
3. invitation des experts à participer à l'étude ;
4. administration du cadre de référence aux experts participants ;
5. récapitulation des réponses ;
6. synthèse et classification des compétences.

5.1.1. Démarche de sélection des experts

La sélection des experts est l'objet des trois premières étapes de l'étude Delphi.

5.1.1.1. Définition des critères de sélection des experts

Lors de cette étape, nous avons dressé une liste de personnes dont les publications, les recherches, les interventions et les consultations portent directement sur le thème central de notre recherche, la gestion du changement organisationnel et la gestion des PME. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les publications et l'implication dans des organismes de recherche (centres, chaires) ou d'intervention (cabinets de consultation) de personnes susceptibles d'agir à titres d'experts lors de notre étude Delphi.

5.1.1.2. Identification des experts potentiels

En prenant en compte ces critères, nous avons pu constituer une liste de personnes, essentiellement des chercheurs, qui avaient publié sur le thème du changement organisationnel et qui collaboraient à des organismes se consacrant à l'étude de ce thème. Dans le but de compléter ce bassin de personnes ressource, nous avons décidé d'associer au moins un praticien (consultant) à cette étude qui aurait les deux caractéristiques suivantes : une longue expérience d'intervention dans le domaine du changement organisationnel ; une expérience approfondie des PME.

5.1.1.3. Invitation des experts à participer à l'étude Delphi

À la suite de l'identification des experts potentiels, nous avons pris contact avec eux par une lettre d'invitation rapportée à l'annexe 2. Ces contacts ont été effectués par téléphone ou par courriel. Plusieurs des personnes jointes ont cependant décliné notre invitation, faute de temps disponible, et nous ont suggéré les noms d'autres personnes aptes à nous aider. Parallèlement, nous avons pris contact avec un praticien (lui-même dirigeant de PME) qui détient plusieurs années d'expérience en consultation auprès des PME et particulièrement dans le domaine de la gestion du changement.

Par la suite, des lettres de rappel avaient été adressées aux experts qui ont tardé à réagir à notre demande. Après quelques jours d'attente et dans le but d'éviter de faire attendre ceux qui avaient accepté de participer, nous avons décidé de commencer l'étude Delphi avec les cinq experts dont nous avons reçu confirmation de leur collaboration. Une lettre de remerciement leur a été adressée avant de passer à l'étape suivante.

5.1.2. Réactions des experts au cadre de référence

Dans cette deuxième phase, nous avons choisi de mettre à la disposition des experts participants un cadre de référence préliminaire, issu de notre recension des écrits (annexe 2). Ce faisant, nous voulions mettre à leur disposition un outil pour amorcer les échanges et aboutir à l'identification des compétences requises pour la gestion efficace du changement organisationnel dans le contexte des PME.

5.1.2.1. Premier tour : envoi du cadre de référence aux participants

Dès le début, nous avons fait parvenir aux participants une copie de notre cadre de référence et la définition de la compétence que nous avons retenue, en leur mentionnant que ce cadre constituait un document de travail qu'ils pourraient remettre en question, modifier et compléter. Nous leur avons demandé de porter une attention particulière aux compétences génériques dérivées (les six facteurs) et aux compétences spécifiques qui leur sont associés (énoncés associés à chaque facteur). Plus précisément, en rapport avec le cadre préliminaire, nous avons demandé aux participants de se prononcer surtout sur la colonne des «compétences génériques dérivées» et celle des «compétences spécifiques ou actions à poser». Également, nous leur avons mentionné qu'ils pouvaient donner leur avis sur l'appartenance des énoncés à chacun des facteurs. La lettre de présentation du projet que nous avons adressée aux participants au titre du premier tour est jointe en annexe 2.

Les réactions des participants, leurs commentaires ainsi que leurs suggestions sont récapitulées dans l'annexe 3 réservée au déroulement de l'étude Delphi. Toutefois, certains commentaires émis par les experts avaient une portée générale et parfois allaient dans des sens différents, voire opposés. C'est pourquoi nous avons préparé une note à part pour les récapituler.

5.1.2.2. Deuxième tour de l'étude Delphi (tour 2)

Au deuxième tour, nous avons soumis un nouveau document à l'attention des experts. Celui-ci comprend l'ajout d'une nouvelle page au cadre de référence qui présente la note de récapitulation (tableau 5.1.2.2). Dans cette dernière, nous avons présenté les observations générales des experts en leur demandant de réagir, à nouveau, face à elles. Nous avons également précisé dans cette note avoir ajouté deux colonnes au cadre de référence, l'une pour récapituler les commentaires du premier tour par rapport à chaque énoncé et l'autre pour collecter de nouvelles réactions. En raison du nombre élevé de commentaires et de suggestions, nous avons présenté chaque facteur sur une page séparée pour faciliter la lecture aux participants (voir annexe 3).

Tableau 5.1.2.2. : Récapitulatif ajouté au cadre de référence lors du deuxième tour

Observations d'ordre général :

- Être capable de ... : ou bien la retirer de ce texte ou l'indiquer presque partout.
- Un des experts a suggéré que les compétences spécifiques 3.3 à 3.8 ne dépendent pas seulement du dirigeant mais aussi des autres acteurs de soutien.
- Deux commentaires (de deux experts) allant dans des sens différents ont été soulevés :
 - Réduire le nombre de compétences requises dans le cadre de référence (aller à l'essentiel).
 - Dresser une liste plus exhaustive des compétences spécifiques.
- Le commentaire d'un expert a précisé que les changements et les compétences vont varier selon le stade de développement de la PME, selon sa stratégie (locale ou globale) et selon son niveau de dépendance au niveau de sa relation avec ses clients.

Les modifications apportées au cadre de référence sont présentées comme suit :

- Comme nous avons 6 blocs de compétences fondamentales dérivées, nous les avons mis chacune sur une page pour faciliter l'utilisation.
- Aussi, pour ces 6 compétences et pour les compétences fondamentales, nous vous invitons à formuler vos commentaires sur les colonnes correspondantes.
- Pour les compétences spécifiques, nous avons reproduit la liste qui vous a été présentée initialement à côté de la liste de vos commentaires et suggestions par rapport à chaque énoncé en vue de vous faciliter la comparaison. Nous avons ajouté une autre colonne pour vos nouveaux commentaires (réaction, accord, désaccord, ...).

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration

Les experts ont continué à apporter leurs commentaires et suggestions. Certaines propositions ont été acceptées par les autres membres et n'ont pas donné lieu à de nouveaux commentaires. Par exemple, les deux commentaires opposés du premier tour, qui stipulaient que le modèle de compétences comporte trop d'énoncés ou peu d'énoncés n'ont pas donné lieu à d'autres échanges parmi les participants. Malgré le rappel adressé aux participants, aucun commentaire n'a été émis et nous avons considéré que les experts ayant formulé ces commentaires les avaient abandonnés. En plus, durant ce deuxième tour, les experts ont marqué plusieurs accords (O.K.) dans la colonne que nous avons nouvellement créée, soit celle qui était réservée aux nouvelles suggestions. En revanche, les remarques qui faisaient état de l'ambiguïté ou du flou d'une formulation ont été appuyées.

5-1.2.3. Dernier tour de l'étude Delphi (tour 3)

Sur le plan méthodologique, il y a lieu de rappeler que nous avons ajouté deux nouvelles colonnes dans le cadre de référence soumis aux experts et ce, à partir de la deuxième itération. La première servait à récapituler les différents commentaires ou suggestions des participants ; la deuxième était réservée aux réactions des experts face à ces commentaires et suggestions. Après avoir récapitulé les commentaires des experts et leur avoir présenté les modifications et ajouts suggérés par leurs pairs, nous avons fait état des modifications apportées au cadre de référence initial (voir annexe 4).

Ces modifications ont été de deux types : des suggestions proposant de nouveaux énoncés ; des changements visant des suppressions d'items ou des modifications de leur contenu. Au total, dix énoncés ont été ajoutés par les experts :

- 1- faire adhérer les employés à la vision ;
- 2- s'entourer d'équipes de changement et de joueurs clés ;
- 3- gérer son stress ;
- 4- demeurer calme ;
- 5- tolérer l'ambiguïté ;
- 6- encourager la prise de risque calculé ;
- 7- Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle ;
- 8- faire passer la réussite du projet avant sa «gloire» personnelle ;
- 9- être capable d'en faire plus quand c'est requis ;
- 10- se garder motivé.

D'un autre côté, les experts ont suggéré de supprimer certains énoncés ou de changer leur formulation pour les rendre plus explicites et/ou pour les adapter au contexte des PME. Notons que certains énoncés ont été jugés imprécis dans le contexte des PME, vagues ou manquant de clarté. Les experts ont questionné leur formulation sans faire de suggestions. Pour répondre à ces interrogations, nous avons modifié ces énoncés en vue de les rendre plus

explicités, plus clairs et mieux adaptés au contexte particulier des PME. Le tableau 5.1.2.3 présente ces modifications.

Tableau 5.1.2.3 : Récapitulation des propositions suggérées dans la méthode Delphi

Énoncé supprimé ou modifié	Énoncé proposé
1. Pré-tester la vision auprès de personnes clés pour vérifier sa pertinence et son réalisme	Partager la vision au sein de l'équipe de direction
2. Impliquer les personnes qui doivent l'être dans le développement de la vision	Sensibiliser l'équipe de direction aux enjeux et implications du changement au sein de la PME
3. Faire reconnaître la nécessité du changement (en démontrant les inconvénients du statut quo)	Après des propositions et des demandes de reformulation, l'énoncé a été modifié comme suit : justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation
4. Être capable d'observer, de comparer pour dégager des pistes menant à la nouvelle vision	Les experts ont suggéré de modifier comme suit cet énoncé : - Mener un diagnostic de l'environnement interne et externe, d'observer, de comparer pour dégager des voies menant à la nouvelle vision
5. Faire preuve de réalisme dans la vision proposée tout en suscitant une capacité de mobilisation	Les experts ont été d'accord pour reformuler cet énoncé. Le nouvel énoncé est le suivant : proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées
6. Savoir identifier les entités (individus - groupes) les plus aptes à être porteuses du changement	Les experts ont proposé de modifier cet énoncé par plusieurs autres, mais les commentaires subséquents n'ont pas été d'accord et ont considéré que les modifications ont dénaturé le sens de l'énoncé. Nous avons alors décidé de l'adapter comme suit : identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement
7. Établir un sens de l'urgence	L'énoncé a été complètement modifié comme suit : partager clairement la vision ; la rendre concrète ; faire adhérer à la vision
8. Créer un ensemble partagé de croyances et valeurs	Le mot créer a été jugé très fort. L'énoncé adopté est : s'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés
9. Prévoir les moyens de communication à mettre en place	- Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance - Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution

Tableau 5.1.2.3 (suite): Récapitulation des propositions suggérées dans la méthode Delphi

Énoncé supprimé ou modifié	Énoncé proposé
10. Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement	La modification proposée n'a pas été acceptée par les experts. Nous avons donc gardé l'énoncé de départ
11. Créer un environnement favorable au changement	Mettre en place des conditions favorables au changement
12. Offrir direction et support	Offrir direction et soutien. Ce nouvel énoncé a aussi été jugé flou. Nous l'avons complété : offrir direction et support pour que les employés sachent où l'on s'en va
13. Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement	Suggestion : préciser le sens dans le contexte des PME. Nous avons finalement changé l'énoncé comme suit : faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance
14. Déléguer des tâches et des responsabilités	L'énoncé a été jugé vague. Nous l'avons remplacé par : déléguer des tâches et des responsabilités pour réaliser le changement
15. Évaluer régulièrement le degré de progression (se doter d'indicateurs de réussite)	Une proposition de scinder l'énoncé a été adoptée : - Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du changement - Évaluer le degré de progression du changement
16. Célébrer les réussites et les réalisations	Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement
17. Évaluer les perceptions du processus et des résultats du changement en prenant compte tenant compte des opinions des personnes concernées	Énoncé jugé pas clair dans le contexte des PME. Nous l'avons changé comme suit : Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées
18. Communication	Cet énoncé a été jugé très flou. Nous l'avons retiré et remplacé par plusieurs énoncés
19. Savoir interpréter et réagir aux plaintes (gérer la résistance au changement)	Pour plus de précision, l'énoncé a été modifié comme suit : Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement
20. Créer un engagement aligné à la vision	Cet énoncé a été jugé redondant
21. Être capable de réagir aux objections par des arrangements appropriés ou en apportant les modifications requises	Proposition de reformulation. Nous avons proposé : si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés
22. Gérer l'équipe de pilotage et bâtir une infrastructure contingente pour supporter la vision, les nouvelles valeurs et les besoins de tous	L'énoncé est scindé comme suit : - Gérer l'équipe de pilotage du changement - Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier

5.2. Résultats de l'enquête

L'objectif de cette thèse est de valider un modèle de compétences requises pour la gestion du changement dans les PME. A cette fin, nous nous sommes servis d'un questionnaire qui résulte d'une recension des écrits, d'une étude Delphi qui a été décrite précédemment et de la méthode des juges qui a permis de revoir le classement des énoncés au sein des dimensions du questionnaire.

Le questionnaire est composé de trois parties. La première présente les caractéristiques de l'entreprise, le nombre d'employés, son chiffre d'affaires et son secteur d'activité ; la deuxième informe sur le changement vécu dans l'entreprise, sa nature et son ampleur, et l'appréciation de son succès ; la troisième cherche à recueillir de l'information sur les difficultés rencontrées lors de ce changement et l'appréciation des sept compétences requises pour sa gestion. L'information se rapportant au contenu du questionnaire est présentée dans le tableau 5.2.

Tableau 5.2 : dimensions du questionnaire de recherche et énoncés s'y rattachant (voire annexe 6)

Titre de la dimension		Nombre d'énoncés
Type de changement		7 énoncés
Appréciation du changement (succès)		6 énoncés
Difficultés rencontrées lors du changement		8 énoncés
Compétences pour la gestion du changement	1. Développer une vision pour le changement	5 énoncés
	2. Assurer le soutien au changement	5 énoncés
	3. Faire partager la vision du changement	7 énoncés
	4. Planifier la mise en œuvre du changement	8 énoncés
	5. Mettre en œuvre le changement	18 énoncés
	6. Évaluer et mesurer le changement	6 énoncés
	7. Se gérer soi-même à travers le changement	11 énoncés

5.2.1. Analyses statistiques

5.2.1.1. Caractéristiques des PME de notre échantillon

L'ensemble des données a été recueilli auprès de dirigeants de PME. Dans cet échantillon, les PME ayant vécu un changement récent représentent 84,1% de notre échantillon (143) et ceux qui n'en ont pas connu sont au nombre de 25 (14,7%). Le tableau 5.2.1, qui présente les principales caractéristiques des PME composant l'échantillon, révèle les tendances suivantes : une provenance d'une dizaine de secteurs d'activité économique différents ; un chiffre d'affaire variant de moins de 250 000\$ à plus de 25 millions avec une distribution presque similaire dans les diverses catégories proposées ; une représentation des entreprises comprenant moins de 25 employés (97 sur 170) et une présence de 9 entreprises ne correspondant pas à la définition de PME que nous avons retenue. Compte tenu que ces personnes ont jugé bon de nous répondre et du nombre restreint de questionnaires utilisables pour les analyses statistiques prévues, nous avons opté pour prendre ces réponses en compte. Malgré certaines limites, particulièrement la forte représentation de très petites entreprises, notre échantillon s'avère diversifié quant aux secteurs d'activité de provenance et le chiffre d'affaires.

Tableau 5.2.1 : principales caractéristiques des PME

Variables	Modalités	Fréquences	Pourcentage
Secteur d'activité	Agriculture, foresterie, pêche, chasse	7	4.1%
	Santé, services sociaux et services d'enseignement	4	2.4%
	Construction	10	5.9%
	Transformation métallurgique (acier, aluminerie ...)	6	3.5%
	Finances, assurances	12	7.1%
	Fabrication de biens durables	17	10%
	Fabrication de biens non durables (ex.: aliments)	4	2.4%
	Commerce, vente	29	17.1%
	Services professionnels, scientifiques et techniques (comptabilité, ingénierie, ...)	31	18.2%
	Restauration, hébergement	11	6.5%
	Création et production artistique	2	1.2%
	Autres	37	21.8%
	Effectif total	10 employés et moins	56
11 à 25 employés		41	24.1%
26 à 50 employés		28	16.5%
51 à 100 employés		18	10.6%
101 à 250 employés		14	8.2%
251 à 500 employés		4	2.4%
500 employés et plus		9	5.3%
Chiffre d'affaires (en \$)	Moins de 250 000	18	10.7%
	250.000 à 499.999	22	13.1%
	500.000 à 999.999	21	12.5%
	1 millions à 1.9 millions	22	13.1%
	2 millions à 4.49 millions	26	15.5%
	4.5 millions à 9.9 millions	20	11.9%
	10 millions à 14.9 millions	10	6.0%
	15 millions à 19.9 millions	8	4.8%
	20 millions à 25 millions	1	0.6%
	25 millions et plus	20	11.9%

5.2.1.2. Statistiques descriptives

Après avoir décrit notre échantillon, nous présentons dans les tableaux qui suivent les statistiques descriptives relatives aux données collectées auprès de notre échantillon. Ces statistiques présentent la moyenne, la dispersion (écart-type), les valeurs minimales et maximales pour l'ensemble de compétences spécifiques se rattachant à chacune des

compétences génériques dérivées. Egalement, ces tableaux présentent les indices d'asymétrie (Skewness) et celui d'aplatissement (Kurtosis) pour ces données.

Tableau 5.2.1.2a : statistiques descriptives pour les énoncés de la première compétence générique dérivée

Dimension 1 Développer une vision pour le changement	Moyenn e	Écart- type	Valeur minima le	Valeur maxima le	Skewness	Kurtosis
1. Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose.	3,80	1,073	1	5	-1,184	1,137
2. Concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes	4,09	,791	1	5	-1,244	3,086
3. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option	3,88	,952	1	5	-,799	,653
4. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation	4,22	,832	1	5	-1,162	1,656
5. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées.	4,28	,853	1	5	-1,271	1,651

Tableau 5.2.1.2b : statistiques descriptives pour les énoncés de la deuxième compétence générique dérivée

Dimension 2 Assurer le soutien au changement	Moyenn e	Écart- type	Valeur minima le	Valeur maxima le	Skewness	Kurtosis
1. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement	4,43	,669	1	5	-1,668	6,198
2. Partager la vision au sein de l'équipe de direction	4,43	,805	1	5	-1,986	5,616
3. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée	4,49	,689	1	5	-1,854	6,085
4. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation	4,43	,871	1	5	-1,890	4,143
5. Créer une équipe de pilotage du changement.	3,67	1,096	1	5	-,861	,542

Tableau 5.2.1.2c : statistiques descriptives pour les énoncés de la troisième compétence générique dérivée

Dimension 3 Faire partager la vision	Moyenn e	Écart- type	Valeur minima le	Valeur maxima le	Skewness	Kurtosis
1. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement,	4,13	,909	1	5	-1,173	1,712
2. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés,	4,46	,704	1	5	-1,716	5,219
3. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés,	4,18	,926	1	5	-1,390	2,548
4. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée,	4,29	,764	1	5	-1,303	3,029
5. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages,	4,22	,854	1	5	-,990	,975
6. Faire le pont entre le passé et l'avenir,	3,79	,937	1	5	-,479	-,189
7. Si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés.	3,66	1,013	1	5	-,447	-,067

Tableau 5.2.1.2d : statistiques descriptives pour les énoncés de la quatrième compétence générique dérivée

Dimension 4 Planifier la mise en œuvre	Moye nne	Écart- type	Valeur minima le	Valeur maxima le	Skewne ss	Kurtosis
1. Identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement	4,21	,782	1	5	-1,243	2,746
2. Identifier les forces favorables et défavorables au changement	4,20	,792	2	5	-,645	-,296
3. Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement	4,32	,697	1	5	-1,333	4,339
4. Créer une coalition apte à supporter le changement	3,70	1,100	1	5	-1,020	,500
5. Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance	4,15	,942	1	5	-1,620	3,416
6. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement	4,20	,806	1	5	-1,029	1,676
7. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement	4,32	,744	1	5	-1,258	3,028
8. Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution.	4,13	,885	1	5	-1,150	1,895

Tableau 5.2.1.2e : statistiques descriptives pour les énoncés de la cinquième compétence générique dérivée

Dimension 5 Mettre en œuvre le changement	Moyenn e	Écart- type	Valeur minima le	Valeur maxima le	Skewne ss	Kurto sis
1. Gérer l'équipe de pilotage du changement	3,88	1,153	1	5	-1,137	,769
2. Mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement	4,20	,806	1	5	-1,420	3,767
3. Offrir direction et soutien pour que les employés sachent où l'on s'en va	4,20	,778	1	5	-,942	1,700
4. Déléguer des tâches et responsabilités pour réaliser le changement	4,25	,754	1	5	-1,093	2,432
5. Trouver les moyens pour surmonter les difficultés et les obstacles	4,30	,707	1	5	-,496	-,877
6. Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion	4,05	,947	1	5	-1,395	2,662
7. Réaliser des succès à court terme pour consolider le changement	3,81	1,010	1	5	-,804	,699
8. Se montrer attentif aux préoccupations des employés vis-à-vis le changement et contribuer à leur expression	3,95	,736	1	5	-,598	1,578
9. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès	4,09	,890	1	5	-1,529	3,371
10. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement,	4,27	,776	1	5	-1,254	2,694
11. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement	4,07	,772	1	5	-,856	1,777
12. Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier	4,21	,850	1	5	-1,305	2,692
13. Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance	4,22	,867	1	5	-1,388	2,752
14. Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement	4,02	,894	1	5	-1,379	2,832
15. Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement	4,16	,860	1	5	-1,614	4,149
16. Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement	4,35	,874	1	5	-1,676	3,454
17. Offrir le temps aux employés de s'adapter au changement	4,02	,882	1	5	-1,038	1,680
18. Encourager la prise de risque calculé et accepter le droit à l'erreur qui s'y rattache	3,99	,876	1	5	-1,400	3,069

Tableau 5.2.1.2f : statistiques descriptives pour les énoncés de la sixième compétence générique dérivée

Dimension 6 Évaluer et mesurer le changement	Moyenn e	Écart- type	Valeur minima le	Valeur maxima le	Skewne ss	Kurto sis
1. Lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent	4,04	,788	1	5	-,916	1,783
2. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et récompenser en conséquence	4,16	,561	1	5	-1,091	2,751
3. Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement	3,92	1,024	1	5	-,794	,094
4. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet	3,99	,983	1	5	-1,054	1,157
5. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées	4,07	,742	1	5	-,773	1,904
6. Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses	3,80	,922	1	5	-,638	,506

Tableau 5.2.1.2g : statistiques descriptives pour les énoncés de la septième compétence générique dérivée

Dimension 7 Se gérer soi-même à travers le changement	Moyenn e	Écart- type	Valeur minima le	Valeur maxima le	Skewne ss	Kurto sis
1. Etre capable d'en faire plus quand c'est requis	4,24	,779	1	5	-1,462	3,572
2. Se garder motivé à travers les étapes du changement	4,38	,628	2	5	-,787	1,003
3. Persévérer malgré les obstacles	4,52	,545	3	5	-,488	-,934
4. Garder le cap même dans la tourmente,	4,44	,703	1	5	-1,648	5,068
5. Donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement	4,53	,735	1	5	-1,067	5,927
6. Tolérer l'ambiguïté	3,47	1,214	1	5	-,487	-,569
7. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations	4,38	,628	3	5	-,512	-,614
8. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle	4,10	,804	2	5	-,445	-,606
9. Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement	4,42	,651	3	5	-,675	-,541
10. Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement	4,27	,761	2	5	-,666	-,438
11. Faire passer la réussite du projet et les apports des autres avant sa «gloire» personnelle	4,34	,763	2	5	-,822	-,265

Les tableaux précédents des statistiques descriptives montrent que plusieurs variables semblent poser un problème de normalité puisque la valeur du Skewness est supérieure à 1 (en valeur absolue). Cependant, les valeurs des Skewness ne violent pas trop fortement l'hypothèse de normalité (le Skewness ne dépasse pas 1,9). Or comme le souligne Howell (1998, p. 361) : « *L'analyse de variance est une procédure statistique très robuste, et les conditions d'application peuvent faire l'objet de violations n'entraînant que des effets relativement mineurs. C'est particulièrement vrai pour la condition d'application de la*

normalité. En général, si nous pouvons supposer que les populations sont symétriques ou du moins qu'elles présentent des formes similaires (par exemple qu'elles se caractérisent toutes par une asymétrie négative), et si la plus grande variance n'est pas plus de quatre fois supérieure à la plus petite, l'analyse de variance sera probablement valide ». Concernant le coefficient d'aplatissement (Kurtosis), certains auteurs proposent d'accepter la valeur de ce coefficient tant qu'il ne dépasse pas 8 en valeur absolue puisqu'on reste encore proche de la loi normale (Roussel et Wacheux, 2005, p.303). Par conséquent, même si les résultats devront être interprétés avec réserve, nos données se distribuent généralement de façon normale, mais légèrement asymétrique. Les mêmes remarques s'appliquent à l'analyse factorielle.

Dans la prochaine section, nous traiterons de la validité et de la fidélité des dimensions de notre modèle. Pour ce faire, des analyses factorielles en composantes principales ont été effectuées pour toutes les dimensions dans le but d'en extraire le nombre de facteurs. La fidélité ou la cohérence interne de chaque dimension est mesurée par le niveau de son α de Cronbach. Même si le nombre d'items, le degré de corrélation entre eux et le nombre de dimensions des concepts étudiés (unidimensionnel ou multidimensionnel) ont un impact sur la valeur de α de Cronbach, ce dernier doit être égal ou supérieur à 0,7 (Cortina, 1993 ; Peterson, 1994). Il est à noter que certains auteurs ont suggéré d'accepter des valeurs de α de Cronbach inférieures à 0,7, particulièrement quand il s'agit d'études préliminaires (Perrien et al., 1985 ; Thiéart et al., 2003). Toutefois, dans une méta-analyse du coefficient alpha, Peterson (1994) a précisé que ces suggestions étaient basées sur des recommandations de Nunnally (1967) qui avait conseillé de considérer qu'une fidélité comprise entre 0,5 et 0,6 était une marge minimale acceptable dans des recherches préliminaires. Peterson ajoute que, en 1978, Nunnally avait élevé, sans explication, le niveau minimal à 0,7.

D'autre part, compte tenu de la taille de notre échantillon et pour respecter les exigences à la base des analyses factorielles (présence d'au moins cinq observations par énoncé), les traitements statistiques ont été réalisés séparément pour chaque dimension définie à priori dans notre modèle de compétences. Cette façon de procéder, même si elle ne mesure pas la structure globale du questionnaire et l'indépendance des dimensions identifiées, permet de vérifier la structure de chaque dimension : composante unique ou

multiple et énoncés contribuant le plus à définir la ou les composantes identifiées à partir de leur degré de saturation. Le critère d'ajustement de la structure factorielle utilisée est la rotation orthogonale selon la méthode *varimax* pour laquelle ne sont retenus que les énoncés dont le niveau de saturation (loading ou corrélations entre les variables et les facteurs) est élevé. D'autre part, pour que le recours aux analyses factorielles effectuées soit adéquat et pour que les échelles de mesure soient valides, le test de spécificité de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) doit montrer un indice d'adéquation supérieur ou égal à 0,7 (Stafford et al., 2006 ; Décaudin et Bouguerra, 2007). Ce test mesure le degré de cohérence entre les variables retenues et la qualité de mesure que ces variables permettent. Il est une mesure généralisée de la corrélation partielle entre les variables de l'étude (Stafford et al., 2006). Notons que le test de Bartlett s'est avéré hautement significatif (0,000) pour l'ensemble des dimensions (voir annexe 7). Ce qui atteste de la pertinence d'utiliser des analyses factorielles puisque la matrice des corrélations entre les énoncés provient d'une population où les corrélations sont supérieures à zéro. Il y a donc possibilité d'en extraire des facteurs. Les résultats de ces analyses sont présentés dans la prochaine section.

5.2.2. Validation des compétences, dimension par dimension

En raison du petit nombre de sujets et du nombre élevé d'items composant notre modèle (60 items), nous avons choisi, d'appliquer, en premier lieu, des analyses factorielles à chaque dimension. Cette façon de procéder à une double fonction : 1. Vérifier si la structure de la dimension à priori est confirmée par l'analyse factorielle et, dans le cas contraire, disposer d'un outil pour formuler de nouvelles hypothèses sur les compétences requises pour piloter avec succès un changement organisationnel ; 2. Réduire la taille du questionnaire en retirant les énoncés ayant des propriétés psychométriques moins bonnes (homoscédaticité faible, saturation sur deux facteurs ou plus indiquant son manque de clarté), en vue d'effectuer des analyses factorielles globales avec un nombre de répondants par énoncé plus adéquat.

Dans les lignes qui suivent, nous présenterons les résultats des analyses factorielles appliquées à chacune des dimensions à priori. Plus précisément, nous fournirons de

l'information sur les énoncés qui la composent, sa structure factorielle (nombre de facteurs), les saturations et le pourcentage de variance expliquée par le (ou les) facteur (s) identifié (s).

5.2.2.1. Dimension 1 : Développer une vision pour le changement

L'analyse factorielle réalisée sur les 116 observations valides nous a permis de relever un seul facteur (voir détail en annexe 7, dimension 1). En effet, quatre items se sont avérés suffisamment corrélés entre eux pour constituer un seul facteur puisque, après avoir éliminé le 2^{ème} item, la variance expliquée est passée de 58,5% à 62,175% avec une saturation élevée pour chacun d'eux (supérieur à 0,72). L'item 2, «concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes», présente une corrélation faible avec les autres items. On peut penser que cet énoncé, qui commence par l'expression «concevoir», a probablement créé une confusion chez les répondants puisque les autres items commencent par des expressions plus opérationnelles : diagnostiquer, examiner, justifier et proposer. Finalement, le facteur 1 est composé de 4 items qui présentent une excellente cohérence (KMO = 0,78) avec un indice α de Cronbach = 0,788, expliquant 62,175% de la variance totale.

Tableau 5.2.2.1 : résultats statistiques de validité et de cohérence de la 1^{ère} dimension a priori

Facteur 1 : Développer une vision pour le changement	Saturation	α de Cronbach	Indice KMO	Variance expliquée
1. Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose.	0,843	0,788	0,78	62,175%
2. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option.	0,816			
3. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation.	0,768			
4. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées.	0,722			

5.2.2.2. Dimension 2 : Assurer le soutien au changement

Pour cette dimension qui avait cinq items au départ, l'analyse en composantes principales (annexe 7, dimension 2) a permis d'aboutir à un fort degré de cohérence interne : α de Cronbach = 0,84. La fiabilité des items est donc excellente avec un indice KMO de l'ordre de 0,82. En revanche, la qualité de représentation du dernier item, avec une saturation de 0,483, est faible ; sa corrélation avec trois des autres énoncés est aussi très faible (0,37 – 0,45 – 0,47). En supprimant l'item n° 5, l' α de Cronbach devient de l'ordre de 0,85 et la variance expliquée passe de 64,1% à 70,657%. L'item n° 5, «*créer une équipe de pilotage du changement*», est celui qui se trouve moins corrélé aux autres énoncés constituant cette dimension. Il semble que les dirigeants de PME sont prêts à rechercher le soutien nécessaire pour réussir le changement sans pour autant déléguer la tâche entièrement à une équipe de pilotage. Ce constat est conforme à la place qu'on accorde souvent au propriétaire-dirigeant dans le processus décisionnel de la PME. A la suite des décisions résultant de ces analyses, le facteur est alors composé de quatre items qui présentent une excellente cohérence (KMO = 0,82) avec un indice α de Cronbach = 0,85, expliquant 70.657% de la variance totale.

Tableau 5.2.2.2 : résultats statistiques de validité et de cohérence de la 2^{ème} dimension à priori

Facteur 2 : Assurer le soutien au changement	Saturation	α de Cronbach	Indice KMO	Variance expliquée
1. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement.	0,879	0,85	0,82	70,657%
2. Partager la vision au sein de l'équipe de direction.	0,865			
3. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée.	0,837			
4. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation.	0,778			

5.2.2.3. Dimension 3 : Faire partager la vision du changement

Pour cette dimension composée de sept items, l'analyse factorielle (annexe 7, dimension 3) a montré une excellente cohérence entre les items (KMO = 0,87). Toutefois, la variance expliquée est modeste et ne dépasse pas 58,1%. Le poids des deux dernières variables (qualité de représentation) n'est pas considérable et ne dépasse pas 0,39 pour l'item 6 et 0,43 pour le 7^{ème}. Après avoir retiré ces deux variables (6 et 7), nous sommes parvenus à un seul facteur à cinq variables qui explique 67,460% de la variance totale avec un α de Cronbach de l'ordre de 0,88 et un excellent indice KMO (0,85). La conclusion que nous avons tirée est que les dirigeants perçoivent important le fait de partager la vision, mais sans pour autant devoir relier leur vision future au passé de l'entreprise comme le stipulait l'énoncé n° 6 : *«faire le pont entre le passé et l'avenir»*. Une autre explication de la faible corrélation de cet énoncé à ceux qu'a retenus l'analyse factorielle peut être justifiée par la portée générale de l'énoncé. En revanche, l'élimination de l'énoncé 6, *«si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés»* peut s'expliquer par la nature du rôle des dirigeants des PME. En effet, ces derniers accordent de l'importance au partage de la vision sans être prêts à la remettre en question ou l'ajuster. C'est pourquoi les énoncés retenus dans le facteur (tableau 5.2.2.3) font allusion beaucoup plus à la nécessité de communiquer, de convaincre, de partager des croyances et même d'être attentifs aux réactions des employés, mais sans permettre un changement de la vision proposée.

Tableau 5.2.2.3 : Résultats de validité et de cohérence de la 3^{ème} dimension à priori

Facteur 3 : Faire partager la vision du changement	Saturation	α de Cronbach	Indice KMO	Variance expliquée
1. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement.	0,863	0,88	0,851	67,460%
2. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés.	0,832			
3. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés.	0,815			
4. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée.	0,800			
5. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages	0,797			

5.2.2.4. Dimension 4 : Planifier la mise en œuvre du changement

Cette dimension comporte originalement huit variables. Avec un indice KMO moyen de 0,77, l'analyse factorielle (annexe 7, dimension 4) donne lieu à un facteur qui explique uniquement 48,5% de la variance totale. Même en essayant de forcer deux facteurs, nous avons abouti à deux facteurs qui ne sont pas indépendants. En enlevant la variable n° 4 puis la variable n° 5, la variance expliquée s'est nettement améliorée, mais les deux facteurs ne sont toujours pas indépendants. Par la suite, nous avons essayé d'éliminer successivement les variables 3 et 5, puis 2 et 4 ; le résultat n'a pas été concluant. Dans une autre étape, nous avons essayé de créer deux facteurs : un avec les items 1, 2 et 3 et l'autre avec les items 6, 7 et 8, mais les deux facteurs sont fortement corrélés. Après plusieurs combinaisons, il semble que les trois derniers items, qui sont fortement corrélés entre eux, auraient été suffisants pour mesurer ce facteur. La variance expliquée se situe alors au niveau de 69,171% avec un indice de validité moyen puisque le KMO est de l'ordre de 0,63. Ce facteur pourrait finalement être composé des trois derniers items de la dimension de départ qui présentent une cohérence acceptable (KMO = 0,82) avec un indice α de Cronbach de l'ordre de 0,77. Ces trois items expliquent 69,17% de la variance totale (tableau 5.2.2.4).

Selon les résultats de ces analyses, nous pouvons conclure qu'aux yeux des dirigeants des PME, la compétence «*planifier la mise en œuvre du changement*» peut se limiter à des activités précises leur permettant de prévoir le temps et les ressources nécessaires pour l'implantation du changement (énoncés 6 et 7 de la dimension à priori) et de communiquer l'information sur le changement et son évolution (énoncé 8 de la dimension à priori). Les autres énoncés de la dimension à priori semblent avoir été inclus dans les trois items retenus par l'analyse factorielle. Toutefois, les énoncés «*identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement*» et «*créer une coalition apte à supporter le changement*» semblent conforter la conclusion de la dimension précédente (n°3) à l'effet que les dirigeants sont à l'aise à s'occuper eux-mêmes de tout le processus du changement. Ce constat devrait tout de même être vérifié en tenant compte de la taille des PME et de l'ampleur du changement. Ainsi, dans les PME de petite taille, les dirigeants peuvent se passer de l'identification d'individus et de la constitution d'une coalition pour supporter le changement (énoncés 1 et 4). Dans le même ordre d'idées, la portée du changement peut influencer leur

appréciation de l'importance de déterminer les étapes à suivre pour réaliser le changement (énoncé 3). Ces deux variables, soit la taille de la PME et l'envergure du changement, peuvent également modérer leur appréciation de l'importance de prévoir des moyens pour la formation, la reconnaissance et l'implication des employés (énoncé 5) et même de prévoir l'existence de forces favorables ou défavorables au changement (énoncé 2).

Tableau 5.2.2.4 : résultats statistiques de validité et de cohérence de la 4^{ème} dimension a priori

Facteur 4 : planifier la mise en œuvre du changement	Saturation	α de Cronbach	Indice KMO	Variance expliquée
1. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement.	0,898	0,768	0,63	69,171%
2. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement.	0,862			
3. Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution.	0,725			

5.2.2.5. Dimension 5 : Mettre en œuvre le changement

Cette dimension comporte le plus grand nombre d'items dans notre liste originale (18 items). L'analyse factorielle (annexe 7, dimension 5) a permis de dégager trois facteurs expliquant 67,313% de la variance totale. L'indice KMO montre une forte cohérence entre les variables. Dans le but d'épurer nos facteurs, nous avons procédé par l'élimination progressive des variables 3, 17, 18, 1, 2, 7, 8 et 13 qui posaient l'un ou l'autre des problèmes suivants de saturation : appartenance à plus d'un facteur, appartenance à aucun facteur. Nous avons ainsi abouti à une structure à trois facteurs dont le contenu est cohérent et peut être associé à une dénomination logique.

Le premier facteur (voir tableau 5.2.2.5), que nous avons nommé «*délégation de responsabilités et résolution de problèmes*», comporte deux items. À première vue, il nous a semblé difficile d'interpréter son contenu. Un regard plus approfondi nous a amené à formuler l'hypothèse que ce facteur porte sur la résolution de problèmes et que la délégation de responsabilités constitue un moyen pour relever ce défi. La présence de deux énoncés seulement contribue probablement à expliquer que l'alpha de Cronbach est inférieur à 0,6.

Dans une version ultérieure du questionnaire, il faudrait ajouter d'autres énoncés reliés à la résolution de problèmes. Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de ne pas conserver ce facteur conformément aux recommandations de Cortina (1993) et Peterson (1994).

Le deuxième facteur est formé de cinq items. Nous l'avons nommé «*s'ajuster en restant aligné*» (voir tableau 5.2.2.5). Il est composé d'énoncés que les répondants jugent plus importantes en matière de mise en œuvre du changement, particulièrement les ajustements qu'impose l'implantation du changement. Les dirigeants considèrent important le fait d'accommoder leurs employés, de chercher leur engagement, d'être à l'écoute des éléments qui peuvent constituer une source de résistance au changement tout en restant alignés sur les objectifs du changement. Il est à noter que cette perception des répondants diffère quelque peu des conclusions se rapportant à la dimension 3. Dans cette dernière, les dirigeants des PME ne semblent pas être favorables à modifier ou ajuster le contenu de la vision guidant le changement, mais dans la présente dimension, ils semblent qu'ils sont prêts à s'ajuster et s'adapter quand il est question de mettre en œuvre le changement. Ce facteur est alors composé de cinq items qui présentent un indice de fiabilité α de Cronbach = 0,807.

Le troisième facteur qui a été identifié par analyse factorielle s'intitule «*respect et éthique*» (voir tableau 5.2.2.5). Il comporte trois items qui présentent un indice de cohérence interne très élevé (α de Cronbach = 0,848).

Finalement, la dimension originale se rapportant à la mise en œuvre du changement semble dégager deux facteurs qui représentent 52,283% de la variance expliquée. D'un côté, un facteur met l'accent sur les ajustements qui permettront l'engagement des employés, l'encouragement de leur apprentissage et la réponse adéquate à leurs préoccupations, tout en restant aligné aux objectifs du changement. De l'autre, un deuxième facteur qui ressort l'importance de respecter les employés et les règles éthiques durant la mise en œuvre du changement. Les aspects humains semblent être très importants, aux yeux des répondants, lors de l'implantation du changement.

Tableau 5.2.2.5 : résultats statistiques relatifs aux 2 facteurs de la 5^{ème} dimension à priori

	Dimension 5 : mettre en œuvre le changement	Saturation	α de Cronbach	Indice KMO	Variance expliquée
Facteur 1 «S'ajuster en restant alignés»	1. Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion.	0,603	0,807	0,82	52,283
	2. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès.	0,778			
	3. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement.	0,827			
	4. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement.	0,551			
	5. Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier.	0,801			
Facteur 2 «Respect et éthique».	1. Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement.	0,790	0,848		
	2. Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement.	0,873			
	3. Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement.	0,815			

5.2.2.6. Dimension 6 : Évaluer et mesurer le changement

Pour cette dimension a priori composée de six énoncés, la matrice de corrélations (annexe 7, dimension 6) montre que le premier énoncé, intitulé *«lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent»*, présente une faible corrélation avec les autres. De plus, en incluant cet énoncé, la variance expliquée ne dépasse pas 57,7%. Après avoir retiré cet énoncé, nous avons trouvé un facteur à cinq items qui présentent une cohérence acceptable (KMO = 0,792) avec un indice α de Cronbach de l'ordre de 0,847. Tel

que l'indique le tableau 5.2.2.6, les énoncés retenus expliquent 62,422% de la variance totale et ont des saturations supérieures à 0,70 avec un sens qui les relie logiquement entre eux.

Tableau 5.2.2.6 : résultats statistiques de validité et de cohérence de la 6^{ème} dimension à priori

Facteur 6 : évaluer et mesurer le changement	Saturation	α de Cronbach	Indice KMO	Variance expliquée
1. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et les récompenser en conséquence.	0,705			
2. Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement.	0,819			
3. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet.	0,810	0,847	0,792	62,422%
4. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées.	0,808			
5. Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses.	0,803			

5.2.2.7. Dimension 7 : Se gérer soi-même à travers le changement

Pour cette dimension constituée de 11 énoncés dans notre modèle d'origine, l'analyse en composantes principales (annexe 7, dimension 7) a donné lieu à quatre facteurs qui expliquent 72,4% de la variance totale. La matrice des composantes après rotation montre cependant que les items 2 et 10 saturent sur deux facteurs. Après avoir ôté l'énoncé n° 2, la variance expliquée n'a presque pas changé et l'énoncé 10 continue d'être présent dans deux facteurs. Nous avons alors éliminé l'énoncé 11 en raison de son manque de robustesse, ce qui a amélioré sensiblement la variance expliquée (76,399%), mais l'énoncé 10 continue de poser problème en saturant sur deux facteurs. Il serait approprié dans les études futures que cet énoncé, intitulé *«tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement»*, soit reformulé pour qu'il reflète sa double signification en le scindant en deux énoncés : 1- tirer les leçons des situations où j'ai pu nuire à moi-même et à mes autres tâches. 2- apporter des correctifs aux situations où il aurait été utile d'en faire plus. En revanche, les énoncés *«se garder motivé à travers les étapes du changement»* et *«persévérer malgré les*

obstacles» ont été écartés des facteurs. Ce constat peut être expliqué par le fait que les répondants considèrent la motivation et la persévérance comme des qualités évidentes pour un dirigeant de PME.

Finalement, les trois facteurs identifiés par l'analyse factorielle (tableau 5.2.2.7a) représentent 58,573 % de la variance expliquée et ont une mesure excellente du degré de cohérence (KMO = 0,743). Chaque facteur regroupe des énoncés logiquement reliés entre eux avec des degrés élevés de saturations (0,71 et plus) et permettant de retenir les titres suivants : 1. persévérer malgré les obstacles, 2. gérer son temps et son stress ; 3. donner l'exemple ; 4. tolérer l'ambiguïté. Le premier facteur comporte trois items avec un degré de fiabilité α de Cronbach de l'ordre de 0,797. Le deuxième facteur est constitué de deux items avec un α de Cronbach égal à 0,754. En revanche, les deux items du troisième facteur présentent une valeur faible de α de Cronbach (0,638). En raison de cette faible valeur de fidélité qui s'explique par le nombre réduit d'items (deux), nous avons décidé de ne pas retenir ce facteur dans le cadre de cette recherche.

Tableau 5.2.2.7a : résultats statistiques relatifs aux 3 facteurs de la 7^{ème} dimension à priori

	Dimension 7 : Se gérer soi-même à travers le changement	Saturation	α de Cronbach	Indice KMO	Variance expliquée
Facteur 1 «Persévérer et garder le cap»	1. Persévérer malgré les obstacles.	0,842	0,797	0,743	58,283%
	2. Garder le cap même dans la tourmente.	0,840			
	3. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations.	0,717			
Facteur 2 «Gérer son temps et son stress»	1. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle.	0,869	0,752	0,743	58,283%
	2. Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement.	0,808			
Facteur 3 : «Tolérer l'ambiguïté» Un seul énoncé : tolérer l'ambiguïté		0,948	-		

Les résultats de l'analyse factorielle effectuée sur les compétences génériques dérivées en prenant, une à une, les dimensions, sont récapitulés dans le tableau 5.2.2.8. Ce tableau montre que cinq des dimensions a priori forment chacune un facteur ; dans quatre des cinq cas, il n'y a perte que de un ou deux énoncés. Dans un cas (facteur 4), seulement 3 des 8 énoncés sont conservés. Enfin, les deux dimensions a priori comprenant le plus d'énoncés, soit les dimensions 5 et 7 qui étaient respectivement constituées de 18 et de 11 énoncés, se scindent en plusieurs facteurs.

En résumé, la structure initiale des compétences génériques dérivées est en grande partie confirmée par les résultats des analyses factorielles. Celles-ci fournissent cependant des indices à l'effet qu'il serait probablement pertinent de resserrer davantage la conception de certaines compétences en réunissant des groupes d'énoncés spécifiques.

Tableau 5.2.2.7b : Récapitulation des réaménagements des construits des compétences

Titre de la dimension à priori		Énoncés N	Structure factorielle	Énoncés par facteur	Variance expliquée %	
Type de changement		7	1 facteur	3		
			2 facteurs	3		
Appréciation du changement (succès)		6	1 facteur	6		
Difficultés rencontrées lors du changement		8	-	-		
Compétences requises pour la gestion du changement	1. Développer une vision pour le changement	5	1 facteur	4	62,175	
	2. Assurer le soutien au changement	5	1 facteur	4	70,657	
	3. Faire partager la vision du changement	7	1 facteur	5	67,460	
	4. Planifier la mise en œuvre du changement	8	1 facteur	3	69,171	
	5. Mettre en œuvre le changement		18	2 facteurs		52,283
				Facteur 1	5	27,696
				Facteur 2	3	24,587
	6. Evaluer et mesurer le changement	6	1 facteur	5	62,422	
	Se gérer soi-même à travers le changement		11	3 facteurs		58,573
				Facteur 1	3	24,093
Facteur 2				2	22,296	
Facteur 3				1	12,184	

5.2.3. Validation des compétences, ensemble du questionnaire pris en compte

En raison du nombre élevé d'énoncés qui constituent notre liste de compétences et du nombre limité de questionnaires qui nous ont été retournés, nous avons décidé de réduire le nombre d'énoncés en éliminant ceux qui n'ont pas été retenus dans les composantes de l'analyse factorielle précédente. Ainsi, 39 énoncés ont été soumis à l'analyse en composantes principales. Celles-ci nous ont permis d'obtenir l'information suivante :

Tout d'abord, l'analyse a dégagé 10 facteurs qui expliquent 71,758% de la variance totale. Cependant, plusieurs opérations d'épuration ont été nécessaires pour que les facteurs deviennent indépendants (voir annexe 8). Ainsi, nous avons supprimé les énoncés se saturant sur plus d'un facteur et/ou dont le degré de saturation est faible. En éliminant ces énoncés, nous avons obtenu une structure factorielle à neuf facteurs qui explique 72,118% de la variance totale. Toutefois, les facteurs n'étaient pas totalement indépendants et une autre épuration s'est avérée nécessaire. Finalement, l'analyse a fait ressortir huit facteurs indépendants permettant d'expliquer 71,058% de la variance totale. L'indice de validité est excellent puisque le KMO est de l'ordre de 0,818. La structure factorielle résultant de cette analyse est présenté dans le tableau 5.2.3.

Tableau 5.2.3 : Analyse factorielle globale pour les énoncés

Rotated Component Matrix ^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Faire partager la vision du changement-3-	.822	.127	-.042	.135	.125	.140	-.009	-.016
Faire partager la vision du changement-1-	.777	.157	.124	.193	.004	-.042	-.013	-.038
Faire partager la vision du changement-4-	.767	.292	-.009	.062	.141	.082	-.065	-.033
Faire partager la vision du changement-2-	.756	.067	5,96E-005	.210	.111	.188	.024	.099
Faire partager la vision du changement-5-	.675	.257	.244	-.088	.093	.120	.192	-.145
Mettre en oeuvre le changement-10-	.251	.726	.014	.244	.177	.196	.003	-.183
Évaluer et mesurer le changement-2-	.092	.721	.104	.185	.130	-.037	.147	-.049
Mettre en oeuvre le changement-9-	.191	.659	-.030	-.022	.269	.206	.055	-.080
Évaluer et mesurer le changement-5-	.219	.624	.382	.166	-.086	-.002	-.085	.121
Évaluer et mesurer le changement-4-	.416	.587	.278	.063	.015	.074	-.025	.191
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	.023	.206	.856	.055	.171	.104	.027	-.059
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	.071	.019	.843	.073	.231	.117	-.025	.004
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	.055	.213	.584	-.139	.196	.038	.239	.340
Assurer le soutien au changement-1-	.127	.222	-.112	.847	.141	.141	.136	-.004
Assurer le soutien au changement-3-	.158	.200	.166	.835	.006	.132	.036	.041
Assurer le soutien au changement-2-	.445	-.001	.052	.661	.162	.280	-.141	.136
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	.063	.194	.076	-.007	.790	.067	.024	.132
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	.160	.091	.306	.174	.772	.077	.082	-.042
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	.308	.106	.412	.176	.619	.028	-.133	-.080
Développer une vision pour le changement-3-	.035	.084	-.078	.104	.146	.832	-.064	.114
Développer une vision pour le changement-5-	.363	.021	.212	.116	.047	.688	.111	.017
Développer une vision pour le changement-4-	.087	.125	.273	.241	-.088	.584	.411	-.043
Mettre en oeuvre le changement-11-	.146	.399	.210	.262	.078	.525	-.187	-.037
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	.200	.304	.261	-.121	.214	.158	-.619	.147
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	.245	.378	.222	-.059	.213	.096	.551	.131
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	.047	.344	.271	.057	.390	.243	.501	-.067
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	-.056	-.087	.037	.095	.030	.075	-.052	.926

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Ce tableau est une reproduction intégrale de l'analyse factorielle. Dans les sections suivantes, les huit facteurs seront présentés selon un ordre séquentiel similaire à celui qui a

été retenu dans notre modèle de départ, en commençant par le développement d'une vision et en finissant par la gestion de soi et la tolérance de l'ambiguïté.

5.2.3.1. Facteur 1 : développer et implanter une vision réaliste du changement

Le contenu de ce facteur comporte les trois derniers items du facteur de notre modèle de départ intitulé «*développer une vision pour le changement*». En revanche, un énoncé s'est ajouté à ce facteur pour mettre l'accent sur la nécessité d'adapter cette vision le cas échéant. Le nouveau facteur explique 8,147% de la variance totale et les quatre items qui le composent présentent un excellent niveau de fiabilité de l'ordre de 0,721, selon l'indice de Cronbach.

1. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option.
2. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation.
3. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées.
4. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement.

5.2.3.2. Facteur 2 : s'assurer du soutien de l'équipe de direction

Ce facteur se retrouve dans notre modèle de départ (assurer le soutien au changement). Toutefois, le facteur prend en compte la place de l'équipe de direction et ne retient que les énoncés qui s'adressent à cette équipe. Il contribue à 8,741 % de la variance expliquée. Les trois énoncés suivants ont une excellente cohérence interne mesurée par l' α de Cronbach qui est égal à 0,853.

1. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement.
2. Partager la vision au sein de l'équipe de direction.
3. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée.

5.2.3.3. Facteur 3 : faire partager la vision

Ce facteur reprend le contenu du même facteur que contient notre modèle de départ. A lui seul, il contribue à expliquer 14,31% de la variance totale. Cinq énoncés y figurent :

1. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement.
2. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés.
3. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés.
4. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée.
5. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages.

5.2.3.4. Facteur 4 : planifier ressources et temps

Ce facteur se retrouve dans notre modèle original, mais l'analyse factorielle globale des énoncés n'a fait ressortir que les items qui traitent des composantes ressources et temps. Les items de ce facteur, qui contribue à expliquer 5,029% de la variance, ne présentent pas un degré de cohérence élevé (α de Cronbach = 0,514). Ils se lisent comme suit :

1. Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance.
2. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement.
3. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement

5.2.3.5. Facteur 5 : assurer le suivi

Les énoncés de ce nouveau facteur sont issus de deux dimensions de notre modèle de départ : «*mettre en œuvre le changement*» et «*évaluer et mesurer le changement*» le changement. C'est pourquoi nous avons intitulé ce facteur : «*assurer le suivi*». Nous considérons que cette appellation reflète les deux volets dans la gestion du changement. Les quatre énoncés du facteur, qui expliquent 11,81% de la variance totale et qui présentent une excellente cohérence interne (α de Cronbach = 0,797), sont les suivants :

1. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès.
2. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et les récompenser en conséquence.
3. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement.
4. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet.
5. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées.

5.2.3.6. Facteur 6 : persévérer garder le cap

Ce facteur contribue à la variance expliquée à raison de 10,263 %. Les énoncés le composant présentent un indice de fiabilité de l'ordre de 0,797.

1. Persévérer malgré les obstacles.
2. Garder le cap même dans la tourmente.
3. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations.

5.2.3.7. Facteur 7 : se gérer soi-même

Ce facteur reflète une partie de la septième dimension de notre modèle de base intitulée «se gérer soi-même à travers le changement». Avec ses trois énoncés, il contribue à 8,282% de la variance expliquée avec un degré élevé de cohérence interne (α de Cronbach = 0,787).

1. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle.
2. Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement.
3. Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement.

5.2.3.8. Facteur 8 : tolérer l'ambiguïté

Ce facteur comporte un seul énoncé : tolérer l'ambiguïté qui explique 4,475% de la variance totale. Le fait que cet énoncé soit le seul à faire référence à une compétence d'un autre niveau, soit une compétence générique fondamentale dans le cadre de référence proposé par Foucher et Leduc (2001, 2008), peut expliquer la présence de ce facteur composé d'un seul énoncé.

Ces huit facteurs expliquent 71,065% de la variance totale. La contribution de chacun des facteurs à cette variance est présentée dans le tableau 5.2.3.8.

Tableau 5.2.3.8a : Facteurs issus de l'analyse factorielle et leur contribution à la variance expliquée

Facteur	Nombre d'énoncés	α de Cronbach	Variance expliquée
Facteur 1 : développer et implanter une vision réaliste du changement	4 énoncés	0,721	8,147%
Facteur 2 : s'assurer de soutien de l'équipe de direction	3 énoncés	0,853	8,741 %
Facteur 3 : faire partager la vision	5 énoncés	0,876	14,31%
Facteur 4 : planifier ressources et temps	3 énoncés	0,514	5,029%
Facteur 5 : assurer le suivi	4 énoncés	0,797	11,81%
Facteur 6 : persévérer garder le cap	3 énoncés	0,797	10,263 %
Facteur 7 : se gérer soi-même	3 énoncés	0,787	8,282%
Facteur 8 : tolérer l'ambiguïté	1 énoncé	-	4,475%

En conclusion, cette analyse factorielle a permis de parvenir à une structure factorielle nouvelle. Celle-ci est composée huit facteurs présentent beaucoup de similitude avec notre modèle de départ.

Le premier constat de similitude réfère à la logique de structuration des facteurs. Ainsi, l'analyse globale a permis de faire ressortir des facteurs faisant référence aux compétences relatives au développement d'une vision, à son partage et la recherche du soutien au changement (dimensions 1, 2 et 3 de notre modèle original qui ont également été identifiées dans l'analyse factorielle des dimensions a priori). Le deuxième constat de similitude porte sur la dimension planification du changement qui, après les deux analyses

factorielles, met l'accent sur les aspects ressources et temps dans l'appréciation des dirigeants de PME. Le troisième constat de similitude concerne la dernière dimension de notre modèle de compétences intitulée, «*se gérer soi-même à travers le changement*», qui a donné lieu à trois facteurs à la suite de l'analyse factorielle globale. Deux de ces facteurs sont les mêmes que ceux qui avaient été dégagés par l'analyse factorielle des dimensions à priori ; le troisième reprend les mêmes énoncés en leur ajoutant un nouveau. Toutefois, le quatrième facteur dégagé dans l'analyse des dimensions à priori qui a pour titre, «*donner l'exemple*», ne s'est pas manifesté dans la structure factorielle de l'analyse globale.

En revanche il y a des divergences. Ainsi, la dimension mise en ouvre du changement, qui a connu une subdivision en trois facteurs lors de l'analyse factorielle des dimensions à priori, a vu ses trois énoncés se répartir entre deux facteurs dans l'analyse factorielle globale. Un s'est associé au développement de la vision et deux ont intégré le nouveau facteur appelé «*assurer le suivi*». Ce dernier a remplacé le facteur intitulé «*évaluer et mesurer*» de notre modèle original, pourtant retenu dans la première analyse factorielle. Une récapitulation de ces différentes analyses factorielles est présentée dans le tableau 5.2.3.8b.

On peut donc conclure que les analyses effectuées ont permis de confirmer une partie de notre liste des compétences et d'appuyer notre proposition de recherche, déjà approuvée dans la technique Delphi, à l'effet qu'un ensemble de comportements et d'actions (énoncés) sont l'expression de diverses compétences génériques dérivées, fondamentales pour la gestion efficace du changement organisationnel dans le contexte des PME. Également, à des proportions différentes, les répondants ont jugé importants la majorité des énoncés exprimés dans notre modèle (voir statistiques descriptives sur les tableaux 5.2.1b à 5.2.1h). Par ailleurs, les apports de notre modèle ainsi que ses limites seront présentés dans la section consacrée à la discussion des résultats.

Tableau 5.2.3.8b : récapitulation des analyses factorielles²⁸

Énoncés du modèle de compétences	Dimensions à priori	Facteurs issus des dimensions à priori	Analyse Factorielle globale
1. Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose	Dimension 1	X1	
2. Concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes			
3. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option		X1	Y1
4. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation		X1	Y1
5. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées		X1	Y1
1. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement	Dimension 2	X2	Y2
2. Partager la vision au sein de l'équipe de direction		X2	Y2
3. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée		X2	Y2
4. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation		X2	
5. Créer une équipe de pilotage du changement			
1. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement	Dimension 3	X3	Y3
2. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés		X3	Y3
3. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés		X3	Y3
4. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée		X3	Y3
5. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages		X3	Y3
6. Faire le pont entre le passé et l'avenir			
7. Si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés			
1. Identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement	Dimension 4		
2. Identifier les forces favorables et défavorables au changement			
3. Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement			
4. Créer une coalition apte à supporter le changement			
5. Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance			
6. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement		X4	Y4
7. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement		X4	Y4
8. Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution		X4	

²⁸ X1 = énoncé appartenant au 1^{er} facteur de l'analyse factorielle des dimensions à priori, X2 au 2^{ème} facteur, etc.
Y1 = énoncé appartenant au 1^{er} facteur de l'analyse factorielle globale, Y2 au 2^{ème} facteur, etc.

Tableau 5.2.3.8b (suite) : récapitulation des analyses factorielles²⁹

Énoncés du modèle de compétences	Dimension à priori	Facteurs issus des dimensions à priori	Analyse Factorielle globale
1. Gérer l'équipe de pilotage du changement	Dimension 5		
2. Mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement			
3. Offrir direction et soutien pour que les employés sachent où l'on s'en va			
4. Déléguer des tâches et des responsabilités pour réaliser le changement			
5. Trouver les moyens pour surmonter les difficultés et les obstacles			
6. Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion		X5.2	
7. Réaliser des succès à court terme pour consolider le changement			
8. Se montrer attentif aux préoccupations des employés vis-à-vis le changement et contribuer à leur expression			
9. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès		X5.2	Y5
10. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement		X5.2	Y5
11. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement		X5.2	Y1
12. Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier		X5.2	
13. Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance			
14. Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement		X5.3	
15. Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement		X5.3	
16. Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement		X5.3	
17. Offrir le temps aux employés de s'adapter au changement			
18. Encourager la prise de risque calculé et accepter le droit à l'erreur qui s'y rattache			
1. Lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent	Dimension 6		
2. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et les récompenser en conséquence		X6	Y5
3. Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement		X6	
4. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet		X6	Y5
5. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées		X6	Y5
6. Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses		X6	

²⁹ X1 = énoncé appartenant au 1^{er} facteur de l'analyse factorielle des dimensions à priori, X2 au 2^{ème} facteur, etc.
Y1 = énoncé appartenant au 1^{er} facteur de l'analyse factorielle globale, Y2 au 2^{ème} facteur, etc.

Tableau 5.2.3.8b (suite) : récapitulation des analyses factorielles³⁰

Énoncés du modèle de compétences	Dimensions à priori	Facteurs issus des dimensions à priori	Analyse Factorielle globale
1. Être capable d'en faire plus quand c'est requis	Dimension 7		Y4
2. Se garder motivé à travers les étapes du changement			
3. Persévérer malgré les obstacles		X7.1	Y6
4. Garder le cap même dans la tourmente		X7.1	Y6
5. Donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement			
6. Tolérer l'ambiguïté			
7. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations		X7.1	Y6
8. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle		X7.2	Y7
9. Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement		X7.2	Y7
10. Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement			Y7
11. Faire passer la réussite du projet et les apports des autres avant sa «gloire» personnelle		X7.4	Y8

5.2.4. Vérification de la proposition de recherche : l'importance des compétences varie en fonction du type du changement

5.2.4.1. Sélection des questions mesurant le type de changement

Dans la recension d'écrits que nous avons présentée au début de ce document, les types de changements n'ont pas toujours été faciles à classer. C'est ce qu'indiquent les exemples suivants. Des changements de type micro concernant l'intérieur de l'entreprise comme la redéfinition de tâches dans une usine ou le développement d'un nouveau produit, peuvent avoir des conséquences macro et se transformer en changement de grande envergure impliquant par exemple un repositionnement sur le marché font remarquer Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2003). De même, Taylor (1999) avait fait ressortir qu'un changement peut être conçu comme incrémental par les employés alors que les dirigeants le

³⁰ X1 = énoncé appartenant au 1^{er} facteur de l'analyse factorielle des dimensions à priori, X2 au 2^{ème} facteur, etc.
Y1 = énoncé appartenant au 1^{er} facteur de l'analyse factorielle globale, Y2 au 2^{ème} facteur, etc.

considèrent comme révolutionnaire. Ragsdell (2000, cité par Beugelsdijk et al., 2002) fait remarquer à cet effet que le changement organisationnel peut avoir différentes interprétations.

Dans le contexte des PME, nous avons considérée appropriée la distinction temporelle (Beer et Nohria, 2000 ; Pinto, 2005) pour départager les types de changement. Ce qui a donné lieu à deux énoncés de notre questionnaire :

1. le changement visait des résultats à court terme
2. le changement avait des visées à long terme

De façon complémentaire, nous avons cherché à faire ressortir la dimension proactive (ou prospective) du changement, en vérifiant si le changement était de type planifié et visait le développement de l'entreprise (à travers les travaux de Beckhard 1969 ; Burke et al., 1991 ; Beer et Nohria, 2000 ; Coram et Burns, 2001 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2003 ; Vandangeon-Derumez, 2007). Par opposition, nous avons cherché à vérifier si les entreprises avaient effectué des changements en réaction à une situation (Dunphy et Stace, 1993 ; Beer et Nohria, 2000 ; Pinto, 2005). Les énoncés pris en compte pour départager ces deux perspectives sont les suivants :

1. le changement est le résultat d'un projet planifié avec soin
2. le changement visait à favoriser le développement de l'entreprise
3. le changement visait à réagir vite à une situation d'urgence
4. le changement visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise
5. le changement visait la survie et le maintien de l'entreprise

Ces énoncés sont issus de notre recension d'écrits, mais ils ont fait l'objet d'une révision dans le processus de validation du questionnaire tel que présenté plus-haut.

5.2.4.2. Description et justification des énoncés inclus dans le questionnaire

Dans le but de vérifier notre proposition de recherche à l'effet que le type de changement peut avoir un impact sur la perception d'importance qu'accordent les répondants (dirigeants) aux compétences de notre modèle, nous avons tout d'abord effectué une analyse

factorielle pour départager les changements selon leur portée (annexe 9). L'analyse des énoncés se rapportant aux objectifs recherchés par le changement (tableau 5.2.4.2a) visait à identifier les changements de type stratégique de celui opérationnel.

Pour des fins de simplification de l'analyse et d'accroissement de la fidélité des indices retenus (un facteur comprenant plusieurs énoncés permet de réduire l'erreur de mesure existant lorsqu'il n'y a qu'un énoncé), nous avons choisi de ne retenir que les facteurs. Cela ne veut pas dire qu'une analyse avec les énoncés seulement serait non pertinente.

Tableau 5.2.4.2a : Matrice des composantes après rotation

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
La vision et le style de gestion de l'entreprise		,607	,548
Les produits et services offerts (ex.: nouveau produit)			,887
La structuration de l'entreprise (ex.: réorganisation, expansion)		,876	
La technologie utilisée dans les processus de production	,792		
La réduction des coûts (contraction budgétaire)	,850		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 4 iterations.			

Tableau 5.2.4.2b : Indice de cohérence entre les variables

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,472
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	29,288
	df	10,000
	Sig.	,001

Pour cette dimension, l'indice KMO est de l'ordre de 0,472, ce qui signifie qu'il n'y a pas de cohérence entre les variables retenues. La qualité de mesure que ces variables permettent se trouve donc affectée et nous ne pouvons pas constituer de facteur avec un

indice KMO invalide (Stafford et al., 2006). De même, il n'y a pas de corrélation entre les énoncés (voir matrice de corrélation en annexe 12). C'est ainsi que nous avons procédé aux analyses sur les énoncés associés aux dimensions temporelles du changement et à sa nature.

Les analyses montrent l'existence de deux types de changement : un premier type (type réactif) composé de trois énoncés qui identifie un changement visant la réaction à une situation d'urgence et à des difficultés pour obtenir des résultats à court terme et assurer la survie de l'entreprise. Le deuxième type (type 2 prospectif) de changement ainsi identifié consiste en un projet bien planifié pour favoriser le développement à long terme de l'entreprise.

Tableau 5.2.4.2c : analyse factorielle pour le construit «type de changement»

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	,822	-,211
Il visait des résultats à court terme	,541	-,523
Il visait à favoriser le développement	,128	,742
Il avait des visées à long terme	-,035	,822
Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	,684	-,070
Il est le résultat d'un projet planifié avec soin	-,252	,573
Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	,735	,135

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Toutefois, le deuxième énoncé intitulé, «il visait des résultats à court terme», saturait sur les deux facteurs, ce qui nous laisse croire qu'aux yeux des répondants la notion du court terme ne signifiait pas nécessairement l'absence de résultat à long terme. De même, le fait de viser des résultats à long terme n'empêche pas les répondants de chercher des résultats à court terme. C'est pourquoi les deux énoncés faisant allusion à la recherche des résultats à court terme et à long terme se sont trouvés fortement corrélés. Pour éviter toute

confusion, nous avons décidé de retirer cet énoncé de la liste des énoncés retenus pour départager les deux types de changement qui représentent 59,18% de la variance expliquée (annexe 10). A la suite de ce retrait, l'analyse factorielle donne les résultats figurant dans le tableau 5.2.4.2d.

Tableau 5.2.4.2d : les deux facteurs constituant la dimension «*type de changement*»

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	,820	
Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	,759	
Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	,705	
Il visait à favoriser le développement		,810
Il avait des visées à long terme		,783
Il est le résultat d'un projet planifié avec soin		,616

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tableau 5.2.4.2e : Pourcentage de la variance expliquée par les deux facteurs

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,097	34,958	34,958	2,097	34,958	34,958	1,850	30,828	30,828
2	1,453	24,224	59,182	1,453	24,224	59,182	1,701	28,355	59,182
3	,844	14,070	73,252						
4	,719	11,990	85,242						
5	,521	8,677	93,919						
6	,365	6,081	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

5.2.4.3. Description des résultats

L'analyse de la corrélation entre ces deux types de changements (réactif, prospectif) et les différents facteurs (compétences) issus de l'analyse factorielle sur les dimensions à priori du modèle. Le tableau de corrélation, présenté ci-après, a décelé peu de corrélations. Dans ce tableau, les types de changements sont présentés sous forme «Réactif» et «Prospectif» et les compétences sont présentées comme suit : 1. «développer une vision pour le changement» = vision ; 2. «assurer le soutien au changement» = soutien ; 3. «faire partager la vision» = partage ; 4. «planifier la mise en œuvre du changement» = planif ; 5. les trois facteurs de la dimension «mise en œuvre du changement» = MO1, MO2, MO2 ; 6. «évaluer et mesurer» = évaluation ; 7. les trois facteurs de la dimension «gestion de soi à travers le changement» = Gestion_de_Soi_1, Gestion_de_Soi_2, Gestion_de_Soi_3.

Tableau 5.2.4.3a : Tableau de corrélations facteurs, types de changements

		Réactif	Prospectif
Vision	Pearson Correlation	,282**	,149
	Sig. (2-tailed)	,004	,121
	N	101	109
Soutien	Pearson Correlation	,259**	,106
	Sig. (2-tailed)	,009	,269
	N	102	110
Partage	Pearson Correlation	,159	,050
	Sig. (2-tailed)	,113	,604
	N	100	109
Planif	Pearson Correlation	,212*	,179
	Sig. (2-tailed)	,033	,062
	N	101	110
MO1	Pearson Correlation	,170	,093
	Sig. (2-tailed)	,091	,337
	N	100	109
MO2	Pearson Correlation	,074	,111
	Sig. (2-tailed)	,464	,250
	N	100	109
MO3	Pearson Correlation	,109	,220*
	Sig. (2-tailed)	,290	,024
	N	96	105
Évaluation	Pearson Correlation	,086	,220*
	Sig. (2-tailed)	,412	,028
	N	92	100
Gestion_de_Soi_1	Pearson Correlation	,345**	-,011
	Sig. (2-tailed)	,000	,909
	N	101	109
Gestion_de_Soi_2	Pearson Correlation	,213*	-,043
	Sig. (2-tailed)	,036	,665
	N	97	106
Gestion_de_Soi_3	Pearson Correlation	-,020	,043
	Sig. (2-tailed)	,844	,663
	N	98	107
Gestion_de_Soi_4	Pearson Correlation	,221*	-,156
	Sig. (2-tailed)	,026	,103
	N	101	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Les corrélations obtenues sont généralement faibles. Les plus fortes se trouvent entre le type réactif de changement et six des compétences et entre le type prospectif et deux des compétences. Aux yeux des répondants, plus le changement est de type réactif, plus il est important de se donner une vision (0,282), d'assurer le soutien au changement (0,259), de planifier sa mise en œuvre (0,212) et d'être en mesure de se gérer soi-même (dont trois facteurs ont une corrélation significative avec le type réactif de changement). Toutefois, les résultats peuvent être biaisés à cause de la taille de l'échantillon (erreur de type I). Pour réduire les chances de commettre cette erreur, nous avons choisi la procédure d'ajustement de Bonferroni (Abdi, 2007). Ainsi, pour un seuil de signification de 0,05, une hypothèse sur vingt pourrait s'avérer significative uniquement en raison du hasard. Bonferroni propose de diviser le seuil retenu (0,05) par le nombre de relations pouvant être fondées sur 12 hypothèses à tester. Le seuil obtenu est alors ($0,05/12 = 0,0041$). Ainsi, le type de changement réactif se trouve corrélé seulement à la compétence vision (p value = 0,004) et gestion de soi_1 (p value = 0,000). Néanmoins, compte tenu de la sévérité du nouveau seuil, il serait possible de commettre l'erreur de type II en rejetant des corrélations pourtant présentes. Une approche moins restrictive, celle du *False discovery rate* par exemple, pourrait être utilisée en ce sens.

En revanche, deux compétences se sont avérées corrélées au type de changement prospectif. Ainsi, seul un des trois facteurs de la dimension mise en œuvre (MO3 que nous avons nommé respect et éthique) y est corrélé significativement (0,220). La compétence évaluation s'avère également corrélée avec le changement de type prospectif (0,220).

Toutefois, à la lumière du tableau 5.2.4.3c qui rapporte les corrélations en tenant compte de la taille de la PME et en éliminant les très petites entreprises (moins de 10 employés), les résultats sont différents. A titre d'exemple, la compétence intitulée «*planifier la mise en œuvre du changement*» s'est trouvée corrélée au type de changement prospectif et non à celui de type réactif comme cela avait été le cas dans l'analyse précédente. Ce résultat semble logique puisqu'il reflète le souci des dirigeants qui ont à gérer un nombre élevé d'employés et dont le projet de changement est pensé et préparé à l'avance. La planification du changement devient alors importante pour permettre aux dirigeants de garder le contrôle de la situation, une fois prend une dimension.

Tableau 5.2.4.3b : Tableau de corrélations facteurs, types de changements

Réalisé en éliminant les PME de moins de 10 employés

		Réactif	Prospectif
Vision	Pearson Correlation	,322**	,111
	Sig. (2-tailed)	,005	,332
	N	74	78
Soutien	Pearson Correlation	,177	,141
	Sig. (2-tailed)	,132	,217
	N	74	78
Partage	Pearson Correlation	,031	,081
	Sig. (2-tailed)	,794	,488
	N	72	76
Planif	Pearson Correlation	,134	,289
	Sig. (2-tailed)	,260	,011
	N	73	77
MO1	Pearson Correlation	,133	,127
	Sig. (2-tailed)	,266	,275
	N	72	76
MO2	Pearson Correlation	,010	,120
	Sig. (2-tailed)	,931	,299
	N	73	77
MO3	Pearson Correlation	,064	,244
	Sig. (2-tailed)	,598	,035
	N	71	75
Évaluation	Pearson Correlation	,019	,217
	Sig. (2-tailed)	,879	,071
	N	66	70
Gestion_de_Soi_1	Pearson Correlation	,432**	-,073
	Sig. (2-tailed)	,000	,530
	N	74	77
Gestion_de_Soi_2	Pearson Correlation	,195	,013
	Sig. (2-tailed)	,106	,910
	N	70	74
Gestion_de_Soi_3	Pearson Correlation	,014	,039
	Sig. (2-tailed)	,906	,742
	N	71	75
Gestion_de_Soi_4	Pearson Correlation	,219	-,256*
	Sig. (2-tailed)	,060	,024
	N	74	78

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

L'analyse des corrélations est importante, mais elle ne permet pas de faire ressortir l'importance relative des compétences en fonction du type de changement. C'est pourquoi nous avons procédé à des analyses de corrélations multiples (régression) pour connaître quelles compétences sont davantage reliées à chacun des deux types de changement. Pour ce faire, nous avons pris l'ensemble des compétences qui se sont avérées corrélées au type réactif du changement et nous avons effectué des analyses de régression (voir annexe 12).

Les liens entre les compétences et le changement de type réactif font ressortir que deux facteurs expliquent 19,9% de la variance (tableau 5.2.4.3d). L'indice β est de l'ordre de 0,199 pour le facteur vision, ce qui signifie que le développement d'une vision pour le changement est considéré important pour la réussite d'un changement de type réactif. Quant à l'importance pour ce dernier du facteur gestion de soi 1, nommé «*persévérer et garder le cap*», nous avons obtenu un $\beta = 0,338$. Ce résultat semble cohérent avec les tableaux de corrélations précédents puisque ces deux compétences affichaient la plus forte corrélation avec le type réactif de changement dans les deux cas (avec ou sans les PME de moins de 10 employés).

En revanche, malgré les corrélations identifiées précédemment, les compétences «*assurer le soutien au changement*», «*planifier la mise en œuvre du changement*», «*gérer son temps et son stress*» (gestion de soi 2) et «*tolérer l'ambiguïté*» (gestion de soi 4) ne semblent pas être importants pour ce type de changement.

Tableau 5.2.4.3c : Modèle de régression – changement réactif

Modèle	R ²	R ² ajusté	β standardisé	Test t	Sig.
Modèle 1	0,199	0,145			
- Vision			0,199	2,101	0,038
- Gestion_de_Soi_1			0,338	3,572	0,001

Par la suite, nous avons procédé à une analyse de la normalité des résidus comme condition pour procéder à l'analyse de la régression. Le test de normalité est présenté au tableau 5.2.4.3e et démontre que la règle de normalité est respectée (le seuil de signification observé ou p-value est supérieur à 0,05).

Tableau 5.2.4.3d : Analyse de la normalité des résidus

	Test de normalité					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,051	99	,200*	,983	99	,229

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Par la suite, nous avons procédé à l'analyse de régression mettant en relation les compétences ayant eu une corrélation avec le changement de type prospectif et ce dernier.

Une seule compétence MO3, nommée «*respect et éthique*», semble avoir un impact important sur le type prospectif du changement (tableau 5.2.4.3f). Ce résultat démontre l'importance du respect et de l'éthique aux yeux des dirigeants de PME pour gérer efficacement un changement dont les visées sont à plus long terme et qui cherche le développement de la PME. Encore une fois, la dimension humaine du changement semble importante pour le succès du changement.

Tableau 5.2.4.3e: Modèle de régression- changement prospectif

Modèle	R ²	R ² ajusté	β standardisé	Test t	Sig.
MO3	0,049	0,039	0,220	4,318	0,000

Toutefois, le test de la normalité des résidus n'a pas été concluant. La règle de la normalité n'a pas été démontrée (p-value supérieur à 0,05) par les deux indices (celui de Kolmogorov-Smirnov et celui de Shapiro-Wilk) puisque le premier est de l'ordre de 0,005 et le second est égal à 0,000. Par la suite, nous avons procédé à l'élimination des données extrêmes (annexe 12) en vue d'obtenir un test de normalité concluant, sans pour autant atteindre le seuil désiré (tableau 5.2.4.3g). Par conséquent, on ne peut conclure que le facteur «*respect et éthique*» (MO3) constitue une dimension importante pour le changement de type prospectif.

Tableau 5.2.4.3f : Analyse de la normalité des résidus

Test de normalité après élimination des données extrêmes						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,098	100	,019	,953	100	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Cependant, à la lumière de ces résultats, nous avons constaté que les compétences qui sont ressorties comme importantes pour le type réactif de changement ne le sont pas pour le type de changement prospectif. Ce constat nous permet de confirmer partiellement notre deuxième proposition de recherche à savoir que l'importance des compétences varie en fonction du type de changement. L'absence de normalité dans le deuxième modèle de régression ne nous a pas permis de valider l'importance de la compétence «respect et éthique» (MO3) pour le type prospectif de changement. Nous aurions aimé avoir cette normalité puisque cette compétence n'est pas un facteur important pour le type réactif du changement.

CHAPITRE VI

INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, il sera question de discuter des résultats obtenus plus haut. Par la suite, nous présenterons les principales contributions de cette recherche, les limites auxquelles elle s'est confrontée et les pistes de recherche qui pourront être envisagées dans des études futures. Il est important de rappeler que le point de départ de cette recherche était d'identifier et de valider un ensemble de compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion réussie du changement organisationnel. Pour ce faire, nous nous sommes basées sur un cadre de référence qui met en lien des compétences génériques dérivées et la réussite du changement. Ce lien est considéré influencé par le type de changement entrepris par l'entreprise. Dans la présente recherche, même si nous n'avons pas mesuré le lien entre les compétences et la réussite du changement, nous avons tenté de ressortir l'importance de ces compétences du point de vue de dirigeants qui ont eu à gérer des changements. D'autre part, sur la base des changements vécus, nous avons tenté de ressortir le lien entre l'importance que les répondants accordent aux compétences identifiées et le type de changement qu'ils ont vécu.

6.1. Discussion des résultats

A la lumière des résultats présentés dans le chapitre V, nous pouvons conclure que la première proposition de recherche, structurant notre modèle de compétence a été largement confirmée dans le cadre de cette recherche. En effet, durant toutes les étapes de la recherche (études qualitative et quantitative) et les divers processus de validation, nous pouvons constater que les compétences requises pour la gestion du changement se sont avérées importantes pour la gestion efficace d'un changement. Ces compétences se structurent en compétences génériques dérivées (facteurs) et en compétences spécifiques ou comportements

qui leur sont associés. Sur la base de notre recension des écrits nous avons identifié six compétences génériques dérivées. A ces six compétences, que les experts participants à la technique Delphi ont retenues, nous avons ajouté une 7^{ème} compétence «*assurer le soutien au changement*» à la suite des consultations réalisées dans le cadre de la méthode des juges. Cette compétence a pris une place importante dans l'appréciation des répondants et les analyses statistiques ont démontré à plusieurs degrés sa pertinence comme facteur.

En effet, les analyses factorielles effectuées dans le cadre de cette recherche, qu'il s'agisse de celles portant sur les dimensions à priori de notre modèle ou de celles portant sur les énoncés pris globalement, ont démontré la pertinence de ce facteur. Il a ainsi été ressorti comme facteur indépendant et avec une forte cohérence de ses énoncés. Malgré que certains de ses énoncés de départ ont été éliminés par l'analyse factorielle, ce facteur a continué à représenter une dimension à part et aucun autre énoncé provenant des autres facteurs ne s'est ajouté à son contenu. Nous pouvons conclure qu'il s'agit d'un facteur dont l'importance a été démontrée par les répondants et la robustesse confirmée par les analyses statistiques.

Pour la première dimension de notre modèle de départ intitulée «*développer une vision pour le changement*», les résultats de cette recherche ont confirmé sa pertinence. Ce construit a démontré sa robustesse dans l'analyse factorielle des dimensions à priori. Ce résultat va dans le sens de plusieurs écrits qui considèrent la vision comme un fil conducteur qui non seulement donne du sens mais aussi oriente les actions des dirigeants de PME (Allali, 2005 ; (Doyle, 2002 ; Gill, 2003 ; Griffith, 2002; Handford et Coetsee, 2003 ; Kotter, 2003, Kouzes et Posner, 2003 ; Lawler, 2002 ; Lloyd et Maguire, 2002 ; Mento et al., 2002 ; Ulrich, 1997).

En revanche, dans l'analyse en composantes principales portant sur les énoncés pris globalement, l'énoncé «*déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement*» provenant de la dimension «*mise en œuvre du changement*» s'y est ajouté. Nous avons interprété cet ajout comme un souci de réalisme et d'adaptation dans l'appréciation des répondants.

La troisième dimension de notre modèle de compétence, appelée «*faire partager la vision*», est elle aussi robuste et stable. En plus de garder les mêmes énoncés dans les deux types d'analyse factorielle, et qui dénote d'une robustesse solide du facteur, elle a contribué à expliquer le plus fort pourcentage de variance totale dans l'analyse factorielle globale (14,31%). Cela confirme l'importance des acteurs pour le succès d'un changement. La vision prend effectivement de l'importance aux yeux des partenaires quand elle est exposée avec clarté et conviction. Ce qui confirme l'apport de plusieurs auteurs à l'effet que les membres de l'entreprise doivent avoir une bonne compréhension de la vision avant de donner du sens à ce qui leur est proposé et développer le goût de s'engager (Allali, 2005 ; Kotter, 1996 ; Kouzes et Posner, 2002 ; Jick, 1993, cité par Handford et Coetsee, 2003)

La planification ressort elle aussi comme une dimension pertinente, qui porte plus précisément sur la planification des ressources nécessaires et du temps requis pour réussir le changement. Cela rejoint l'affirmation de plusieurs auteurs. Par exemple, Burke et al. (1991) et Collerette, Delisle et Perron (1997) soulignent l'importance pour les dirigeants de choisir et d'élaborer les moyens appropriés pour agir sur la situation à changer (choisir des moyens d'action, désigner les acteurs concernés par l'action, établir un plan d'action). Cependant, dans le contexte des PME, la constitution d'une coalition pour supporter le changement et l'identification des acteurs clés ne sont pas toujours nécessaires pour piloter un changement. La taille de la PME a un impact énorme sur cette appréciation. D'autant plus qu'une bonne partie des PME ayant participé à notre enquête n'avaient pas un nombre élevé d'employés.

En revanche, la dimension intitulée «*mettre en œuvre du changement*» a connu beaucoup de modifications lors des analyses factorielles. Dans l'analyse des dimensions à priori, elle a donné lieu à deux facteurs mettant l'accent sur les efforts d'ajustement tout en restant aligné à la vision du changement et les aspects éthiques. L'analyse factorielle globale n'a toutefois retenu que deux des 10 énoncés considérés dans l'analyse factorielle des dimensions à priori. Il est clair que le choix de réaliser l'analyse factorielle globale sur les seuls énoncés retenus dans l'analyse des dimensions à priori a écarté certains énoncés qui seraient pertinents, mais en vue du nombre limité des répondants à notre questionnaire de recherche, nous ne pouvions faire autrement. Par contre, dans l'analyse factorielle globale, ces deux énoncés pris en compte ont été jumelés à trois autres de la dimension originale

nommée «*évaluer et mesurer le changement*» pour former un nouveau facteur que nous avons nommé «*assurer le suivi*». Le constat qui se dégage, c'est que l'analyse factorielle réalisée sur l'ensemble des énoncés a révélé que les dirigeants des PME intègrent deux dimensions, pourtant extrêmement importantes dans la littérature, dans une seule. Au lieu de considérer les étapes de mise en œuvre et d'évaluation distinctement, avec des critères spécifiques pour chacune d'elles, les dirigeants semblent préférer agir au fur et à mesure comme le suggèrent les résultats de l'analyse.

Le contexte particulier des PME semble favoriser l'action rapide et un suivi régulier dans la recherche de l'efficacité sans trop s'attarder sur des questions d'évaluation. Mais, durant le changement, encourager l'apprentissage des employés, les récompenser et réagir adéquatement à leurs préoccupations face au changement se trouvent au cœur du facteur ressorti par l'analyse. À cet intérêt pour les partenaires du changement, ce facteur souligne l'importance des indicateurs de réussite du changement et la nécessité de procéder à son évaluation. Bref, l'aspect humain se trouve au cœur du succès du processus du changement et son importance touche à différents volets pour faire face à la résistance au changement.

Concernant la septième dimension, appelée «*se gérer soi-même à travers le changement*», les résultats de notre recherche montrent qu'elle a donné lieu à trois facteurs distincts. Les deux premiers «*Gérer son stress et son temps*» et «*persévérer et garder le cap*» ont des indices d'homogénéité élevés. Le troisième facteur relevant de la gestion de soi, selon lequel le dirigeant doit donner l'exemple, présente une faible cohérence interne (0,638) ne répondant pas à notre critère (0,7). Dans des études futures, il serait pertinent de revoir la formulation de ces énoncés car les auteurs consultés considèrent le fait de donner l'exemple comme une caractéristique constituante d'un leadership exemplaire et d'une gestion efficace du changement organisationnel.

Nous pouvons alors conclure que nos résultats de recherche vont largement dans le sens de notre première proposition de recherche. Les compétences génériques dérivées ont été identifiées dans les analyses factorielles appliquées aux dimensions a priori et une forte convergence a été constatée lorsque ces analyses ont porté sur les énoncés pris globalement. Qu'il s'agisse de la cohérence interne (α de Cronbach), de l'appartenance aux facteurs

révélée par les indices de saturation, de la qualité de mesure que ces variables permettent (indice KMO) ou de la variance expliquée, les résultats obtenus sont satisfaisants et expriment une fidélité et une validité interne adéquats, notamment pour un instrument de nature expérimentale. Autrement dit, celui-ci contribue à faire avancer la connaissance sur la mesure des compétences requises de la part des dirigeants pour la gestion efficace du changement dans des PME. Quoique d'autres études de validation pourraient s'avérer utiles comme nous le verrons dans la section sur les pistes de recherche suggérées, l'instrument que nous avons élaboré pourrait d'ores et déjà servir à des recherches sur les liens entre les changements et les compétences.

Concernant la 2^{ème} proposition de recherche que nous avons tenté de vérifier, qui a trait à la variation du degré d'importance des compétences en fonction du type du changement implanté, peu de variabilité a été observé. Les analyses statistiques effectuées ont démontré que l'importance des compétences requises pour la gestion du changement diffère peu, que l'on soit en présence d'un changement de type réactif ou de type prospectif. En plus, le test de normalité n'a pas été concluant pour permettre de réaliser l'analyse de la régression mettant en lien les compétences et le type prospectif de changement. Ce constat est cohérent avec les résultats de l'analyse des corrélations simples entre les compétences génériques dérivées et le changement de type prospectif (tableaux 5.2.4.3b et 5.2.4.3c). En effet, les compétences corrélées au type prospectif de changement ont changé lorsqu'on a enlevé les PME de moins de 10 employés. Ainsi, la compétence «évaluer et mesurer le changement», qui était auparavant corrélée à ce type de changement ne l'était plus après que l'on ait enlevé les PME de moins de 10 employés. Ce sont plutôt les compétences «planifier la mise en œuvre» et «tolérer l'ambiguïté» qui sont devenues corrélées au type prospectif du changement.

Finalement, cette faible variabilité de l'importance des compétences génériques dérivées en fonction du type de changement peut s'expliquer de diverses façons. La première explication serait à l'effet qu'il y a une absence de déclinaison ou de modulation de la compétence en fonction du type de changement. Cette explication se fonde sur le postulat que les compétences sont généralisables, particulièrement lorsqu'elles sont de natures générique comme dans le cas de notre questionnaire. C'est la caractéristique des modèles génériques de

compétences. La deuxième explication a trait à la présence d'artefacts statistiques qui peuvent expliquer ces résultats.

- a. Premièrement, les deux types de changement ne sont pas nécessairement indépendants l'un de l'autre. Les analyses factorielles effectuées sur les énoncés relatifs au type de changement organisationnel ont montré que l'énoncé qui informait sur la recherche des résultats à court terme n'a pas réussi à se classer dans un seul facteur (changement réactif ou changement prospectif). En comparant les données recueillies dans notre recherche (voir tableau 5.2.5), seulement 48 PME visaient des résultats à long terme sans que leur projet de changement cherche des résultats immédiats. Ce nombre est encore plus faible pour les entreprises qui ciblaient uniquement des résultats à court terme (15 PME). Encore une fois, la taille de notre échantillon ne nous a pas permis de constituer des échantillons qui permettent de vérifier l'indépendance des facteurs.
- b. Deuxièmement, la taille de l'entreprise peut être une variable à considérer dans des études futures dans la mesure où le nombre d'employés dans une PME peut modérer la relation entre le type de changement et l'importance des compétences. D'ailleurs, dans l'analyse des corrélations faite pour vérifier notre 2^{ème} proposition de recherche, il est ressorti une variation des corrélations lorsqu'on a retiré de l'analyse les PME de moins de 10 employés. Nous pouvons en déduire que l'effectif des PME devra être pris en compte pour mieux cerner les liens entre les compétences investies et le type de changement entrepris, soit réactif ou prospectif.
- c. Enfin, la distribution de l'échantillon selon le secteur économique devra être considérée. L'activité principale de la PME exerce probablement une influence sur les types de changement à effectuer et sur les compétences à déployer pour les réussir, agissant ainsi comme variable intermédiaire.

Tableau 6.1 : répartition des types de changements dans l'échantillon

Il visait des résultats à court terme * Il avait des visées à long terme Crosstabulation			Il avait des visées à long terme						
			1	2	3	4	5	6	Total
Il visait des résultats à court terme	1	Count	0	0	1	1	17	18	37
		% within Il visait des résultats à court terme	,0%	,0%	2,7%	2,7%	45,9%	48,6%	100,0%
	2	Count	0	1	0	1	9	4	15
		% within Il visait des résultats à court terme	,0%	6,7%	,0%	6,7%	60,0%	26,7%	100,0%
	3	Count	0	0	0	3	5	10	18
		% within Il visait des résultats à court terme	,0%	,0%	,0%	16,7%	27,8%	55,6%	100,0%
	4	Count	0	0	0	3	10	3	16
		% within Il visait des résultats à court terme	,0%	,0%	,0%	18,8%	62,5%	18,8%	100,0%
	5	Count	6	1	1	1	6	2	17
		% within Il visait des résultats à court terme	35,3%	5,9%	5,9%	5,9%	35,3%	11,8%	100,0%
	6	Count	8	0	0	4	1	2	15
		% within Il visait des résultats à court terme	53,3%	,0%	,0%	26,7%	6,7%	13,3%	100,0%
	Total	Count	14	2	2	13	48	39	118
		% within Il visait des résultats à court terme	11,9%	1,7%	1,7%	11,0%	40,7%	33,1%	100,0%

6.2. Les contributions de la recherche

L'un des objectifs de cette recherche était d'identifier les compétences que doit maîtriser un dirigeant de PME pour gérer efficacement un changement organisationnel. La pertinence de cet objectif est attribuable au fait que l'influence exercée par les gestionnaires sur la réussite du changement peut passer par la maîtrise de compétences qui ne sont pas explicitement identifiées dans les écrits recensés.

En effet, les écrits recensés dans cette recherche ont abordé la question de la gestion du changement d'un angle différent. La littérature en gestion du changement a mis l'accent sur des cadres théoriques pour expliquer les changements, tel le modèle de l'équilibre ponctué de Romanelli et Tushman (1994), ou sur des modèles qui expliquent la nature même du changement (Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Lewin, 1952 ; Quinn, Spreitzer et Brown, 2000 ; Soparnot, 2005 par exemple). Ces façons de concevoir le changement organisationnel et les divers modèles auxquels ils ont donné lieu constituent des guides pour l'action. C'est ainsi que Pinto (2005) considère que la gestion du changement peut être considérée comme un exercice multidisciplinaire faisant appel à plusieurs leviers. Toutefois, force est de constater que dans l'ensemble des travaux consultés, nous n'avons trouvé aucune recherche qui porte sur une étude directe des liens entre les compétences des dirigeants et la gestion du changement organisationnel. Ce recoupement nous semble un apport considérable sur le plan théorique pour apporter des réponses à la problématique du changement qui continue à poser des problèmes majeurs à la majorité des entreprises. Les taux d'échec sont pour le moins élevés selon toutes les sources qui s'intéressent à la conduite du changement organisationnel.

En outre, les études sur les typologies de changement montrent que ceux-ci sont envisagés pour répondre à des enjeux variés. Certains auteurs affirment que l'effort requis des dirigeants diffère selon la logique dans laquelle on se situe, évolutive ou radicale ou selon l'envergure du changement. Par conséquent, le choix d'un style de leadership peut être tributaire de la situation de l'organisation et du changement requis (Appelbaum et al., 2008 ; Dunphy et Stace, 1993, Mintzberg et al. , 2003). Comme ces études ne portaient pas directement sur les compétences, leur propos n'était pas d'identifier ces dernières. Notre recherche a visé à faire ressortir, sous forme de compétences génériques dérivées et sous forme de compétences spécifiques, celles que doivent démontrer les dirigeants des PME pour réussir leurs projets de changement.

D'autre part, les écrits consultés soulignent que le rôle des gestionnaires en matière de gestion du changement est indissociable des difficultés à surmonter et des défis à relever. À cet effet, certains écrits se sont intéressés à la résistance au changement (Banutu-Gomez, et Banutu-Gomez, 2007 ; Dent et Galloway Goldberg, 1999 ; Furst et Cable, 2008 ; Soparnot,

2005) et d'autres ont porté sur et les préoccupations des personnes concernées aux diverses étapes du changement (Bareil, 2004 ; Bareil et Savoie, 1999). Les écrits récents consacrés à la résistance au changement soulignent l'importance de considérer la perception que les acteurs se font du changement puisqu'ils résistent généralement à ce qu'ils ne connaissent pas ou à ce qui leur est imposé. Cette perspective a été enrichie par la théorie des préoccupations qui propose l'adoption d'une attitude différente face à des réactions considérées négatives et propose, par le fait même, un éclairage sous l'angle des destinataires du changement.

Ces apports nous ont aidés à prendre en compte la dimension humaine du changement et à l'inclure dans l'examen des compétences requises pour la gestion du changement. Nous pensons que notre recherche a permis d'incorporer cette dimension humaine du changement dans une approche par compétences en se positionnant du côté du dirigeant, de ce qu'il devrait mobiliser lui-même pour mieux comprendre et interagir avec ses partenaires concernés par le changement. D'ailleurs, les résultats de notre recherche, tant qualitative que quantitative, ont confirmé l'importance de cet aspect. Qu'il s'agisse du point de vue des experts participants à l'étude Delphi ou de la perception des dirigeants de PME, nous pouvons affirmer que la dimension humaine du changement occupe une place de taille dans la gestion réussie d'un changement.

Par ailleurs, Handford et Coetsee (2003) ont fait ressorti, dans leur travail de synthèse des compétences que doivent maîtriser les leaders de changement. Leur travail est très pertinent puisqu'il a intégré l'apport de plusieurs auteurs et surtout parce qu'il a abordé la question du leadership du changement du côté des compétences, effort rarement rencontré dans les études antérieures. Notre recherche s'est basée sur leur travail et a tenté d'aller plus loin dans la structuration des compétences en fonction du processus du changement. A cet effet, nous avons complété leur apport par des compétences ou comportements proposées par d'autres auteurs (Kets de Vries, 2001 ; Kotter, 2003 ; Kouzes et Posner, 2003 ; Ulrich, 1997). Par la suite, nous nous sommes basés sur plusieurs modèles de gestion du changement (Beer et Nohria, 2000 ; Burke et al. 1991 ; Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Dunphy et Stace, 1993) pour proposer une structuration des compétences tenant compte, à la fois, du contenu et du processus du changement. Cet effort nous semble un apport enrichissant dans le domaine de la gestion du changement, particulièrement dans le contexte de la PME souvent

peu abordé dans la littérature. Un point de départ semble être donné pour amorcer des études plus pointues de validation des compétences que nous avons identifiées. Bref, un cadre de référence pour l'analyse de la relation entre les compétences et la réussite du changement organisationnel est élaborée et des études futures de validation pourraient l'améliorer davantage.

Sur le plan méthodologique, nous pensons que la combinaison de deux approches, qualitative et quantitative est enrichissante pour la construction des compétences requises pour la gestion du changement dans le contexte de la PME. Une utilisation complémentaire de ces deux approches s'est avérée pertinente pour une étude de nature exploratoire. L'enrichissement découle de la combinaison du point de vue des experts dans les champs disciplinaires étudiés et celui des personnes concernées par la problématique de notre recherche, en l'occurrence les dirigeants des PME. L'intérêt de cette triangulation découle d'abord de l'absence d'études combinées portant sur la question de la gestion du changement organisationnel particulièrement dans le contexte des PME.

Sur un plan pratique, nous espérons permettre aux dirigeants des PME de mieux connaître les différents aspects de la gestion du changement organisationnel et de se doter d'un cadre de référence pour leurs échanges et réflexions. Les compétences mesurées dans cette recherche peuvent servir d'outils d'intervention pour l'action. Egalement, les compétences identifiées peuvent servir de base pour le développement de programmes de formation sur la gestion du changement organisationnel, destinés aux dirigeants des PME.

En plus, la nature générique des compétences identifiées nous laisse croire qu'elles pourront servir à un grand nombre d'entreprises. Certes, des études futures permettront de mieux comprendre si le type de changement, le secteur d'activité ou encore la taille de la PME vont avoir une incidence sur l'importance relative de ces compétences. A la lumière des résultats de nos analyses, la relation décelée entre les facteurs et le type de changement, aussi minime soit-elle, nous laisse croire que le type de changement peut constituer une variable modératrice entre les compétences et la réussite du changement. Des recherches futures s'avèrent toutefois nécessaires pour vérifier cette proposition.

6.3. Limites de la recherche

La première limite à notre recherche concerne le nombre de sujets ayant répondu à notre questionnaire. Plus de réponses aurait permis de mener des analyses statistiques plus complètes et dont les résultats seraient plus probants. Dans l'analyse factorielle que nous avons effectuée sur les énoncés pris globalement dans le questionnaire, nous avons fait un choix imposé par cette limite. Celui-ci consistait à éliminer d'office les énoncés qui n'ont pas été retenus dans les facteurs dégagés par l'analyse factorielle sur les dimensions à priori de notre modèle de compétences. Il est certain que certains énoncés éliminés pourraient être considérés dans des analyses factorielles subséquentes et pourraient apporter un nouvel éclairage sur nos résultats : de nouveaux facteurs, des compositions différentes, etc.

En rapport avec notre méthode d'échantillonnage qui nous a permis d'avoir un échantillon de convenance, plusieurs limites peuvent être identifiées. La première se rattache au pourcentage de réponse. Ainsi, dans notre échantillon, le tableau 5.2.1a qui récapitule les caractéristiques de notre échantillon montre, par exemple, que 24,1% ont un effectif qui se situe entre 11 et 25 employés alors que 16,5% ont un effectif se situant entre 26 et 50 employés. Ces pourcentages ne reflètent pas nécessairement la réalité des PME et portent à croire que l'effectif des PME peut être un élément fondamental dans l'appréciation des compétences génériques dérivées. Cette limite peut également s'appliquer au secteur d'activité des PME puisque la relation d'emploi peut facilement être affectée par le degré d'autonomie dont jouit un employé, de la valeur ajoutée qu'il apporte à la PME et de la place qu'il occupe dans la réalisation des activités de la PME. Ces éléments influencent nécessairement la place qu'accorde le dirigeant de la PME à ses employés dans le développement de son entreprise. En conséquence, le rôle qu'il leur accorde lors de la conception et la réalisation des projets de changement risque à son tour influencé. Bref, si l'aspect humain de la gestion du changement est souligné par plusieurs auteurs et si la notion de résistance au changement a été rattachée à cet aspect, force est de croire que le secteur d'activité de l'entreprise pourrait avoir un impact majeur dans la considération de cet aspect.

Là encore, la taille de l'échantillon devrait être plus grande pour pouvoir tenir compte de ces aspects et mener des analyses statistiques plus approfondies. Le défi est énorme

puisque les répondants, dans le cadre de cette recherche, sont les dirigeants des PME. Comme nous l'avons mentionné le faux de réponse se situe autour de 6% dans notre recherche. Cette faiblesse s'explique par la nature des répondants qui sont, en plus d'être constamment sollicités pour répondre à des sondages et des enquêtes, très occupés par leur travail et ne peuvent trouver facilement du temps pour répondre à des questionnaires de recherche.

Une autre limite a trait à la façon dont nous avons procédé pour mesurer le type de changement effectué, celle-ci ayant une incidence sur la vérification de notre seconde proposition de recherche. Nous ne pouvons conclure le débat à l'effet que le peu de variance des compétences requises selon le type de changement est attribuable aux questions posées et à l'échantillon. Aussi, nous avons demandé aux répondants de choisir un changement qu'ils ont vécu récemment et s'en servir pour répondre à notre questionnaire. Pour les répondants qui ont vécu beaucoup de changements, cette exigence les a probablement influencés pour ne choisir que les expériences réussies de changement. Par ailleurs, la restriction de variance de l'importance des compétences identifiées dans notre recherche rend plus difficile d'avoir des corrélations significatives avec les types réactif et prospectif de changement.

D'autre part, nous avons choisi, dans cette recherche de ne pas mesurer directement le lien entre les compétences retenues dans notre modèle et la réussite du changement. Ce lien est postulé à travers la démarche d'analyse d'emploi qui a été faite dans la mesure où nous avons essayé de faire ressortir des standards pour la réussite, à travers la maîtrise des compétences prises en compte. De façon complémentaire, il serait approprié de mener une étude visant à discriminer, à travers l'action et dans la continuité des travaux de Spencer et Spencer (1993), entre ceux qui réussissent très bien les changements et ceux qui les réussissent moins bien, la méthode de recherche utilisée étant celle des incidents critiques. D'autres pistes de recherche méritent aussi l'attention. Comme nous l'avons précisé dans notre cadre théorique, la notion de compétence a été approchée différemment selon les auteurs et selon les pays. L'approche centrée sur l'individu conçoit la compétence à partir du rendement. En revanche, l'approche centrée sur les tâches considère que la mesure de la compétence peut se substituer à celle de la performance. Ces différentes approches aboutissent à distinguer la compétence démontrée, celle qui a donné lieu à une performance supérieure, de celle requise. En effet, une centration sur l'individu cherche à identifier la

compétence démontrée au travail et qui est source de la performance supérieure. En revanche, une centration sur les tâches tente d'appréhender la compétence comme la caractéristique d'un rendement adéquat et sa mesure peut se substituer à celle du rendement. Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé par une approche centrée sur la tâche en vue de dégager des compétences requises pour la gestion du changement. De façon complémentaire, une étude qui mesurerait directement le lien entre la maîtrise des compétences et la réussite du changement permettrait de pousser plus loin les conclusions de cette recherche puisqu'elle questionnerait des compétences démontrées pour réussir un projet de changement.

6.4. Pistes de recherche

A voir le cheminement de cette recherche ayant combiné des méthodes qualitatives et quantitatives, nous pensons que cette combinaison enrichissante pourrait continuer le travail accompli dans cette thèse et apporter un éclairage nouveau à ses résultats.

A cet effet, un retour à la technique Delphi peut s'avérer très enrichissant pour consolider le modèle que nous avons cherché à valider. Les résultats obtenus dans cette recherche pourront mettre de l'information nouvelle à la disposition des experts et permettront de mieux cerner ses composantes. Une autre étude qualitative pourrait être réalisée, cette fois-ci auprès des dirigeants de PME (en réalisant des entrevues) dans le but d'explorer la variation des compétences selon le type de changement. Ce recours aux dirigeants ayant vécu des expériences de changement pourrait renseigner sur leur appréciation des compétences de notre modèle. D'autres informations se rapportant à la variabilité éventuelle de leur appréciation en fonction des types de changements vécus pourraient être découvertes.

Sur le plan quantitatif, l'administration nouvelle de notre questionnaire de recherche auprès d'un échantillon plus étendu permettrait de mener des analyses statistiques (analyses factorielles et recherche de corrélations) plus concluantes dans la vérification de ses composantes. Un nombre plus élevé de réponses au questionnaire permettrait de mener des analyses plus précises et supporterait la possibilité de généraliser les résultats ainsi trouvés. Également, un meilleur contrôle de certaines variables (taille de la PME, secteur d'activité

par exemple) peut aboutir à des résultats enrichissants. La variabilité des compétences en fonctions des types de changement pourrait ainsi être mieux testée.

Finalement, des recherches qualitatives permettant de suivre la conduite de projets de changements et d'examiner les rôles exercés par les dirigeants des PME et les compétences qu'ils ont déployés apporteront un point de vue différent à notre problématique de recherche. Ainsi, et dans la lignée des travaux nord américains (Lucia et Lepsinger, 1999 ; Spencer et Spencer, 1993 ; Boyatzis, 1982 ; McClelland, 1971), une approche basée sur les compétences exercées, celles déployées effectivement face au changement vécu et non celles requises (approche utilisée dans notre recherche) pourra compléter les apports de cette recherche. Également, cette approche, basée sur les compétences déployées, permettrait de relier l'importance de ces dernières aux types de changements vécus par les dirigeants participants à la recherche. L'impact d'autres variables comme le secteur d'activité de leurs PME pourrait être mises en lumière par une telle recherche.

CONCLUSION

En guise de conclusion, il est important de rappeler les étapes réalisées dans le cadre de ce travail. Le point de départ de notre réflexion repose sur des constats de taille dans les milieux organisationnels. D'une part, le changement organisationnel est devenu une réalité à laquelle les entreprises doivent faire face régulièrement. D'autre part, les entreprises confrontées à cette réalité affichent des résultats peu reluisants puisque le succès est rarement au rendez-vous. Les données indiquent un taux élevé d'échec des expériences de changement, variant entre 20 % et 80 % selon le type de changement (Appelbaum et al., 2008 ; Savoie et al., 2004 ; Wellins et Murphy, 1995, cité par Bareil, 2004 ; Smith, 2003 ; Beer et Nohria, 2000). De plus en plus d'auteurs affirment que les causes de ces échecs ne peuvent être expliquées seulement par la résistance au changement et ont même proposées des approches pour mieux appréhender cette résistance. Une prise de conscience généralisée semble donc amener les spécialistes à s'interroger sur la manière dont le changement et sa gestion ont été, jusque là, pensés. Cereste et al. (2003, cité par Appelbaum et al., 2008) par exemple estiment que les échecs s'expliquent entre autres par la non implication des partenaires clés durant les processus importants de prise de décision et que le style de leadership s'avèrerait critique pour déterminer le taux de succès. Le rôle des dirigeants est de plus en plus considéré comme un des facteurs clés de succès pour les projets de changements organisationnels (Appelbaum et al., 2008 ; Paré et Jutras, 2004 ; Church et al., 1997 ; Kotter, 1995 ; Burke et al., 1991).

D'un autre côté, Les PME sont souvent celles qui participent le mieux au développement de l'économie et créent le plus d'emploi (Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996). Elles génèrent près de la moitié du PIB canadien et emploient plus de la moitié des travailleurs (Debus, 2007). L'incertitude face à l'environnement et la vulnérabilité face aux partenaires font des PME un terrain fertile pour l'implantation de changements.

À partir de ces constats, et du fait qu'il y a peu d'écrits consacrés aux compétences requises par les gestionnaires des expériences de changement, notre problématique de recherche cherche à identifier des compétences qui permettent aux dirigeants des PME de piloter efficacement un changement. Cette problématique est

d'autant plus importante que, à notre connaissance aucune étude empirique n'a été réalisée pour identifier ces compétences.

Étant donné l'absence de littérature portant directement sur les liens entre les compétences des gestionnaires et la réussite du changement, nous avons élaboré un cadre de référence pour supporter cette recherche. Celui-ci s'appuie sur cinq types de fondements indirects : 1- la littérature sur la gestion du changement qui permet d'identifier des facteurs de réussite pouvant être traduits en compétences ; 2- la littérature sur le leadership qui permet d'identifier des caractéristiques pertinentes au domaine du changement ; 3- la littérature sur les facteurs de succès des projets qui permet d'identifier des indicateurs de succès ; 4- la littérature sur les compétences qui amène à concevoir cette dernière en fonction du succès de l'action entreprise ; 5- la littérature sur le changement qui fait ressortir différents types de changements.

Pour répondre à notre question de recherche intitulée : *quelles sont les compétences requises par les dirigeants des PME pour assurer la réussite du changement organisationnel ?*, nous nous sommes fixés trois objectifs : le premier a été d'identifier les compétences que doit maîtriser un dirigeant de PME pour gérer efficacement un changement organisationnel. Cet objectif retire sa pertinence du fait que l'influence exercée par les gestionnaires sur la réussite du changement peut passer par la maîtrise de compétences qui ne sont cependant pas explicitement identifiées dans les écrits recensés. Le deuxième objectif a été de relever auprès des dirigeants de PME leur perception de l'importance des compétences ainsi identifiées pour mener à bien des changements. Le troisième objectif visait à vérifier si les compétences à maîtriser varient selon les types de changements implantés puisque la littérature indique qu'avec la diversité des types de changements, le rôle des dirigeants peut varier. Nous avons alors supposé qu'il est possible que les compétences à maîtriser varient selon les changements pris en compte.

En vue d'entreprendre notre recherche, nous avons utilisé une double méthodologie. La première, de nature qualitative, consistait à valider les compétences recensées dans la littérature par la technique Delphi. Celle-ci est particulièrement utile quand le chercheur fait face à une faible disponibilité des données empiriques, à une base théorique incomplète ou à un niveau de complexité élevé (Jones, 1978, cité par Bordeleau, 1997). Nous avons fait recours à des personnes qui ont une excellente connaissance du milieu où se situe notre problématique de recherche (gestion du

changement organisationnel et gestion des PME). Leur jugement subjectif effectué sur une base collective (Markridakis et Wheelwright, 1974, cité par Nadeau, 1982) nous a permis d'approuver un modèle de compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement. Par la suite, nous avons fait appel à une autre méthode qualitative, celle des juges, en vue de finaliser le classement des énoncés ou compétences spécifiques dans les dimensions de notre modèle ou compétences génériques dérivées.

Ces deux méthodes qualitatives ont été complétées par une autre quantitative que nous avons réalisée dans le cadre d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon des dirigeants de PME. Le questionnaire utilisé dans cette enquête a été basé sur les compétences identifiées dans le cadre de la méthode Delphi et visait à collecter l'opinion des dirigeants de PME ayant vécu des changements dans leurs entreprises respectives.

Cette démarche nous a permis de procéder à une double validation. D'abord, nous avons soumis le cadre de référence ou modèle de compétences aux experts participants à l'étude Delphi. Durant les trois tours de l'étude, le contenu a été amélioré et substantiellement enrichi (voir chapitre 5). Dans un deuxième temps, l'administration du questionnaire nous a permis de procéder à une validation du contenu des compétences. Cette validation a été réalisée par des analyses en composantes principales et des analyses de la cohérence interne des compétences. Finalement, l'analyse des corrélations simples et multiples (régression) nous a permis de vérifier la deuxième proposition de notre recherche : *«l'importance des compétences varie en fonction du type de changement entrepris»*.

Durant les divers processus de validation, nous pouvons affirmer que les compétences requises pour la gestion du changement se structurent en compétences génériques dérivées (facteurs) et en compétences spécifiques ou comportements (énoncés) qui leur sont associés (première proposition de recherche). Ainsi, Sur la base de notre recension des écrits, nous avons identifié six compétences génériques dérivées. A ces six compétences ou dimensions, que les experts participants à la technique Delphi ont retenues, nous avons ajouté une 7^{ème} compétence à la suite des consultations réalisées dans le cadre de la méthode des juges. Cette compétence appelée *«assurer le soutien au changement»* a pris une place importante dans l'appréciation des répondants et les analyses statistiques ont démontré à plusieurs degrés sa pertinence comme facteur indépendant et la forte cohérence de ses énoncés.

Pour les six autres dimensions de notre modèle de compétences, les résultats ont confirmé leur pertinence en majorité. Ainsi, les trois dimensions appelées «*développer une vision pour le changement*», «*faire partager la vision*» et «*planifier la mise en œuvre du changement*» ont été confirmées comme facteurs indépendants par les deux types d'analyses factorielles que nous avons effectuées (analyse dimension par dimension et analyse globale des énoncés dont la récapitulation est rapportée au tableau 5.2.3.8b, p. 171 – 173). La dimension intitulée «*évaluer et mesurer le changement*» a été confirmée par l'analyse factorielle portant sur la dimension pris à part, mais a été regroupée avec la dimension «*mettre en œuvre le changement*» quand on a effectué des analyses factorielles sur l'ensemble des énoncés. La dimension «*se gérer soi-même à travers le changement*» a donné lieu à quatre facteurs dans la première analyse factorielle et deux dans la deuxième analyse.

Bref, bien que les analyses factorielles aient modifié le classement de nos énoncés (compétences spécifiques) dans différents facteurs, nous pouvons conclure que nos résultats de recherche vont largement dans le sens de notre première proposition de recherche. Les compétences génériques dérivées ont été identifiées dans les analyses factorielles appliquées aux dimensions à priori et une forte convergence a été constatée lorsque ces analyses ont porté sur les énoncés pris globalement. Qu'il s'agisse de la cohérence interne (α de Cronbach), de l'appartenance aux facteurs révélée par les indices de saturation, de la qualité de mesure que ces variables permettent (indice KMO) ou de la variance expliquée, les résultats obtenus sont satisfaisants et expriment une fidélité et une validité interne adéquats, notamment pour un instrument de nature expérimentale.

Pour la deuxième proposition de recherche qui a trait à la variation du degré d'importance des compétences en fonction du type du changement implanté, peu de variabilité a été observé. Les analyses statistiques effectuées ont démontré que l'importance des compétences requises pour la gestion du changement diffère peu, que l'on soit en présence d'un changement de type réactif ou de type prospectif. Ce résultat peut s'expliquer par l'absence de déclinaison ou de modulation de la compétence en fonction du type de changement. Cette explication se fonde sur le postulat que les compétences sont généralisables, particulièrement lorsqu'elles sont de natures générique comme dans le cas de notre modèle. Une autre explication de ce résultat tient à des considérations statistiques. En effet, les deux types de changement ne sont pas

nécessairement indépendants l'un de l'autre. Les analyses factorielles effectuées sur les énoncés relatifs au type de changement organisationnel ont montré que la recherche des résultats à court terme n'a pas réussi à se classer dans un seul facteur (changement réactif ou changement prospectif). La taille de notre échantillon peut probablement expliquer cette absence d'indépendance des deux facteurs.

À la lumière des résultats de cette recherche dont la limite principale est la taille de l'échantillon, d'autres voies de recherches sont tracées. Ainsi, un retour à la technique Delphi peut s'avérer très enrichissant pour consolider le modèle que nous avons cherché à valider. Les résultats obtenus dans cette recherche pourront mettre de l'information nouvelle à la disposition des experts et permettront de mieux cerner ses composantes.

Également, une autre piste de recherche peut envisager la réalisation d'entrevues avec des dirigeants de PME, ayant vécus des expériences de changement. Cette piste pourrait renseigner sur leur appréciation des compétences de notre modèle et collecter des informations quant à la variabilité éventuelle de leur appréciation en fonction des types de changements vécus.

Enfin, l'administration nouvelle de notre questionnaire de recherche auprès d'un échantillon plus étendu permettrait de mener des analyses statistiques (analyses factorielles et analyse de corrélations) plus concluantes dans la vérification de ses composantes. Dans ce cas, la prise en compte de variables comme la taille de l'entreprise et son secteur d'activité pour tester à nouveau les liens, suggérés dans notre deuxième proposition de recherche, entre les compétences investies et le type de changement entrepris. Un nombre plus élevé de réponses au questionnaire permettrait de mener des analyses plus précises et supporterait la possibilité de généraliser les résultats ainsi trouvés.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

- Abdi, H. 2007. «Bonferroni and Sidak corrections for multiple comparisons», In N.J. Salkind (ed.): *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allali, B. 2005. *Vision des dirigeants et internationalisation des PME*, Paris: Editions. Publibook, 370 p.
- Aubret, J., P. Gilbert, et F. Pigeyre. 1993. *Savoir et pouvoir, Les compétences en questions*, Paris: Presses universitaires de France, 222 p.
- Bareil, C. 2004. *Gérer le volet humain du changement*, Montréal: Les éditions transcontinentales, 213p.
- Bareil, C. & C. Boffo. 2003. «Qui dit changement dit «préoccupation» et non plus «résistance» ! » In, *Bien-être au travail et transformation des organisations*, sous la dir. De G. Karnas et al., p. 543 – 552, Belgique: Presses universitaires de Louvain.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 256 p.
- Bennis, W.G. et B. Nanus, B. 1985. *Leaders: the Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row, 244 p.
- Bernier, D & Larivière, C. (1998) «Savoir et savoir-faire négligés : quant l'impact du changement confirme le paradoxe» In *Changement organisationnel*, sous la dir. de A. Rondeau, p. 27- 35. Québec: Presse Inter Universitaires.
- Bigras Y. et M. Désaulniers. 2000. *La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation*, IRPME, Trois-Rivières (Qué.): Université de Trois-Rivières, 86 p.
- Birkett, W. P. & al. 1999. «Introduction: Competency and Competency Standards» Chp. in *Competency: Best Practices and Competent Practitioners*, p. 3 – 8. Australia: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Bordeleau, Y. 1997. *Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel*, Montréal: Éditions Nouvelles, 300p.
- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: J. Wiley. 308p.
- Brassard, A. 1998. «Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations» In *Changement organisationnel*, sous la dir. De A. Rondeau, p. 3-16. Québec: Presse Inter Universitaires.

- Burke, W.W. 2002. *Organization Change: Theory and Practice*, California: Sage Publications, 325 p.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*, New York: Harper & Row, 530 p.
- Calveley, M. 2005. «Competencies of International Human Resource Managers», In *International Human Resource Management, Theory and Practice*, sous la dir. de M. Özbilgin, p. 144 – 159. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Catano, V. et al. 2001. *Recruitment and Selection in Canada*, Second ed., Ontario: Nelson Thomson Learning, 480 p.
- Cliche, P. 1980. *Espace social et mobilité résidentielle*, Presse de l'université Laval, 183p.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. 1997. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- Collerette, P. 1991. «Le leadership et ses processus» Chap. in *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, p. 153 – 186. Sainte-Foy (Qué.): Presse de l'université du Québec.
- Daft, R.L. 2005. *The Leadership Experience*, Ohio: Thomson / South-western, 681 p.
- Decaudin, J.-M. et A. Bouguerra. 2007. *Études marketing avec SPSS*, Paris: Pearson Education, 683 p.
- Dejoux, C. 2001. «Les éléments constants qui permettent de définir la compétence individuelle» Chap. in *Les compétences au cœur de l'entreprise*, p. 150 – 163. Paris: Éditions d'organisation.
- Demers, C. 2003. «De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui» In *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement*, sous la dir. de R. Jacob, Rondeau, A. et Luc, D. p. 52 – 70. Montréal: Revue Gestion.
- Demers, C. & Hafsi, T. (1997) «Les caractéristiques psychologiques des dirigeants : nature et effets sur la capacité de changement stratégique» In *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, p. 143 – 186. Montréal: Les éditions Transcontinentales.
- Foucher, R. et Naji, A. (à paraître en 2009). «Retracer l'histoire et les raisons d'être des principales déclinaisons du concept de compétence» In *Gérer les compétences : principes, pratiques, instruments*, sous la dir. de R. Foucher Vol. 1 Fondements de la gestion des compétences, Montréal: Éditions Nouvelles.
- Foucher, R. (à paraître en 2009). «Clarifier le concept de compétence», In *Gérer les compétences : principes, pratiques, instruments*, sous la dir. de R. Foucher Vol. 1 Fondements de la gestion des compétences, Montréal: Éditions Nouvelles.

- Foucher, R. et F. Leduc, 2008. *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, 2^e éd. Rev. Et augm. Montréal: Éditions nouvelles, 186 p.
- Foucher, R. 2007. «Mesurer les compétences, le rendement et la performance: clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur» In *La gestion des performances au travail*, sous la dir. de S. St-Onge et V. Haines, p. 59-98. Paris: De Boeck.
- Foucher, R. et F. Leduc, 2001. *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, Montréal: Éditions nouvelles, 117 p.
- Geffroy, F. & R., Tijou, 2002. «Les outils compétences: tradition et nouvelles approches» In *Le management des compétences dans les entreprises européennes*, p. 119– 131. Paris: INSEP Consulting Éditions.
- Howell, D. C. 1998. *Méthodes statistiques en sciences humaines*. De Boeck Université, Paris, 821 p.
- Jolis, N., 2000. «Le référentiel des compétences», in *La compétence au cœur de la réussite de votre entreprise*, p. 113 – 143. Paris: Éditions d'organisation.
- Kets De Vries, M. 2001. «Portrait du dirigeant efficace» In *Les mystères du leadership* p. 246 – 263. Paris: Village mondial.
- Kotter, J.P. 2003. «What Leaders Really do» In *Business Leadership*, sous la dir. de J.M. KOUZES & Posner, B. Z., p. 29 – 43. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. 1996. «Successful Change and the Force that Drive it» In *Leading Change, Harvard Business Review*, p. 17 – 31. Boston: Massachusetts.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2003. *Business Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 337 p.
- Le Boterf, G., 2000. «De quel concept de compétence avons-nous besoin?» Chap. in *Construire les compétences individuelles et collectives*, p. 27-77. Paris: Editions d'Organisation.
- Lucia, A.D. & Lepsinger, R. 1999. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 231 p.
- Malhotra, N.K. 2007, *Marketing Research: An Applied Orientation*, 5th edition, Pearson Prentice-Hall, 811 p.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. 2003. «Transformer l'entreprise» In *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement*, sous la dir. de R. Jacob, Rondeau, A. et Luc, D. p. 71 – 90. Montréal: Revue Gestion.

- Nadeau, M-A. 1982. *La technique Delphi : une technique utile*, Québec: Université Laval, 46 p.
- Ouellet, P. 2002. «Les PME à forte croissance, au-delà de la fascination» In *Les PME à forte croissance*, sous la dir. de P-A. Julien, Sainte-Foy (Qué.): Presse de l'université du Québec.
- Pemartin, D. 1999. *Gérer par les compétences : ou Comment réussir autrement ?*, Caen: Management et société, 126 p.
- Perrien, J., Chéron, E.J & Zins, M. 1985. *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Montréal: Gaétan Morin éditeur, 616 p.
- Pettersen, N & St-Pierre, J. (2003) «Élaboration et validation d'un modèle de compétence pour des dirigeants de PME, aux fins de perfectionnement professionnel» In *Évaluation et développement des compétences au travail*, sous la dir. de N. Delobbe et al., p. 73 – 80. Belgique: Presses universitaires de Louvain.
- Reinold, M-F. & J-M. Breillot, 1993. «Qu'est ce que la compétence» Chap. in *Gérer la compétence dans l'entreprise*, pp. 15- 24. Paris: Éditions l'Harmattan.
- Rondeau, A. 2003. «La transformation des organisations : vers la construction d'un corps de connaissances» In *Bien-être au travail et transformation des organisations*, sous la dir. de G. Karnas, et al., p. 493 – 500. Belgique: Presses universitaires de Louvain. Belgique.
- Roussel, P et Wacheux, F. 2005. *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, (sous la dir.) Paris, de Boeck Université, 448 p.
- Rummel, R.I., 1970, *Applied Factor Analysis*, Evanston, Northwestern, University Press, 617p.
- Schein, E. (1997) «Leadership et culture organisationnelle» In *Le leader de demain* Hesselbein, sous la dir. de M. Goldsmith, M. & Beckhard, R., p. 89- 99. Paris: Fondation Drucker, Village mondial.
- Senge, P. 1999 «Le leadership du changement profond», Chap. in *La danse du changement, maintenir l'élan des organisations apprenantes*, p. 16 – 29. Paris: First.
- Spencer, L.M. & S.M. Spencer, 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*, New York: J. Wiley, 372 p.
- Stafford, J. et al. 2006. *L'analyse multivariée avec SPSS*, Québec: PUQ, 245 p.
- Steere, W. 1997. «Les défis majeurs pour les dirigeants d'aujourd'hui et de demain» In *Le leader de demain* Hesselbein, sous la dir. de M. Goldsmith, M. & Beckhard, R., p. 264- 270. Paris: Fondation Drucker, Village mondial.

- Thiéart, R.A. et al., 2003. *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris: Dunod, 537 p.
- Torrés, O. 1999. *Les PME*, Paris: Flammarion, coll. Dominos, 223 p.
- Ulrich, D. (1997) «Conjuguer crédibilité et capacité» In *Le leader de demain* Hesselbein, sous la dir. de M. Goldsmith, M. & Beckhard, R., p. 211- 221. Paris: Fondation Drucker, Village mondial.
- Westley, F.R. et Mintzberg, H. 1988. «Profiles of Strategic Vision: Levesque and Iacocca», Chap. in *Charismatic Leadership*, Conger, J., de Kanungo and Associates (Eds.), p. 161 – 211. San Francisco: Jossey Bass,
- Winterton, J. & Winterton, R. 1999. «Management Development» Chap. in *Developing Managerial Competence*, p. 18 – 33. London: Routledge.
- Zarifian, P. 1999. «des mutations du travail a la compétence» Chap. in *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, p. 31 – 66. Paris: Éditions Liaisons.

REVUES ET PÉRIODIQUES

- Appelbaum, S.H., et al. 2008. «The Role of Leadership During Large Scale Organizational Transitions: Lessons from Six Empirical Studies», *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 13 n° 1, p. 16 – 24.
- Austin, J. & Currie, B. 2003. «Changing organisations for a knowledge economy: the theory and practice of change management», *Journal of Facilities Management*, Vol. 2, No. 3, p. 229- 243.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. 2007. «Les managers de première ligne et le changement», *Revue française de gestion*, Paris, Vol. 5, No. 174, p. 115 – 130.
- Ba Banutu-Gomez, M. et S. M. T. Banutu-Gomez 2007. «Leadership and Organizational Change In A Competitive Environment» *Business Renaissance Quarterly*, Vol.2 No.2, p. 69 – 90.
- Bareil, C. & Savoie, A. 1999. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel» *Gestion*, Montréal, Vol. 24, No. 3, p. 102 – 113.
- Beer, M. et Nohria, N. 2000. «Cracking the Code of Change», *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 3 (mai-juin), p. 133- 141.
- Ben Abdallah, L. et Ben Ammar Mamlouk, Z. 2007. «Changement organisationnel et évolution des compétences », *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, Epinay-sur-Orge, Vol. 42, No. 226/227, pp. 133 – 147.

- Berman Brown, R. 1994. «Reframing the Competency Debate, Management Knowledge and Meta-competence in Graduate Education», *Management Learning*, vol. 25, No. 2, p. 289 – 299.
- Bernier, C. 2005. «Les PME québécoises et la formation, de l'effet de taille aux dispositions institutionnelles», *Relations industrielles*, Vol. 60, No. 3, p. 540 – 568.
- Beugelsdijk, S. et al. 2002. «Shapes of organizational change: The case of Heineken Inc.» *Journal of Organizational Change*, Vol.15 No. 3, p. 311 – 326.
- Bouteiller, D. & Gilbert, P. 2005. «Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du nord» *Relations industrielles*, Vol. 60, No. 1, p. 3- 28.
- Bridges, W. 1986. «Managing Organizational Transitions», *Organizational Dynamics*, Vol. 15, No. 1 (summer), p. 24 – 33.
- Bryde D. 2008. «Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success», *International Journal of Project Management*, Vol. 26, N0. 8, p. 1 – 10.
- Brown, M., Quinn R. E. & Spreitzer G.M. 2000. "Changing others through changing ourselves: The transformation of human systems". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, No. 2 (juin), p. 147-164.
- Burke, W.W. & al. 1991. «Managers Get a “C” in Managing Change», *Training and Development Journal*, Vol. 2, No. 5, p. 83 – 96.
- Caird, S. 1992, «Problems with Identification of Enterprise Competencies and Implications for Assessment and Development». *Management Education and Development*. Vol. 23, No. 1, p. 6-17.
- Chen, H-C. & Naquin, S. S. 2006. «An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment», *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8, No. 2, p. 265-282.
- Cheng, et al. 2003. «The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America», *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 6, p. 527 – 537.
- Church, A. H. et al. 1996. «OD practitioners as facilitators of change», *Group & Organization Management*, Vol. 21, N° 1, p. 22- 55.
- Clayton, J.M. 1997. «Delphi: A technique to Harness Expert Opinion for Critical Decision-Making Tasks in Education», *Educational Psychology*, Vol. 17, No. 4, p. 373 – 386.
- Coram, R. et Burns, B. 2001. «Managing Organizational Change in the Public Sector – Lessons from the Privatisation of the Property Service Agency», *The International Journal of Public Sector Management*, Bradford, Vol. 14, No. 2, p. 94 – 110.

- Dent, E.B. et Galloway Goldberg, S. 1999. «Resistance to Change, A Limiting Perspective» *Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 2, p 15-42.
- Doyle, M. 2002. «Selecting Managers for Transformational Change» *Human Resource Management Journal*, London, Vol. 12, No. 1, p. 3 – 16.
- Draganidis F. et Mentzas, G. 2006. «Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches», *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1, p. 51 – 64.
- Dulewicz et Higgs 2005. «Assessing Leadership and Organizational Context», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 1-2, p. 105 – 123.
- Dunphy, D. et Stace, D. 1993. «The Strategic Management of Corporate Change», *Humans Relations*, New York, Vol. 46, No. 8, p. 905 – 921.
- Furst, S. A. et Cable, .M. 2008. «Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader–Member Exchange», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, p. 453–462.
- Gill, R. 2003. «Change Management – or Change leadership?», *Journal of Change Management*, London, Vol. 3 No. 4, p. 307 – 318.
- Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. 2002. «Adaptive Leadership: When Changes is not Enough», *Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 2, p 15-32.
- Godelier, E. 2000. «Le changement dans les organisations : crise ou mutation ?», *Revue française de gestion*, Vol. 24, No. 3, p. 24 – 36.
- Griffith, J. 2002. «Why Change Management Fail?» *Journal of Change Management*, London, Vol. 2, No. 4, p. 297–304.
- Handford, J. S. & Coetsee, L. D. 2003. «Essential Transformational Leadership Skills to Mobilize People», *Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 1, p. 20 – 35.
- Hoffmann, T. 1999. «The Meaning of Competency», *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 6, p. 275 – 285.
- Horton, S. 2000. «Introduction – The Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector», *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, p. 306 – 318.
- Intagliata, J., Ulrich, D. & Smallwood, N. 2000. «Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results», *HR., Human Resource Planning*, Vol. 23, No. 3, p. 12 – 23.
- Julien, P.-A., St-Pierre, J. et Beaudoin, R. 1996. «Innovation dans les PME, nouvelles technologies, et leur financement : une synthèse des travaux récents », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, Vol. 13 No. 4, p. 332 – 346.

- Klarsfeld, A. 2000, «La compétence, ses définitions, ses enjeux», *Gestion 2000*, mars/avril, p. 31-47.
- Kotter, J.P. 1995. «Leading Change: Why Transformational Efforts Fail», *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2 (March-April), p. 59 – 67.
- Kovach, B. E., 2002. «Predicting Leaders and Team Leaders in Times of Great Change», *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 1, No. 2, p. 356 – 360.
- Lawler, Edward E. 2002. «Managing change», *Executive Excellence*, Provo, Vol. 19, No.2, p. 17 – 33.
- Lawler, Edward E. 1994. «From Job-Based to Competency-Based Organizations», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 1, p. 3 – 15.
- Lloyd, M. & Maguire, S. 2002. «The Possibility Horizon», *Journal of Change Management*, London, Vol. 3 No. 2, p. 149 – 157.
- Mcclelland, D. 1973. «Testing for Competence Rather Than Intelligence», *American Psychologist*, Vol. 28, pp. 1 – 14.
- Mansfield, R.S., 1996. «Building Competency Models: Approaches for HR Professionals», *Human Resource Management*, New York, Vol.35, N° 1(spring), p.7-18.
- Mento, A.J. Jones, R.M. & Dirndorfer, W. 2002. «A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice», *Journal of Change Management*, London, Vol. 3 No. 1, p. 45 – 59.
- Moore D., et al. 2002. «Competence, Competency and Competencies: Performance Assessment in Organisations», *Work Study*, Vol. 51, No. 6, p. 314 – 319.
- Naquin, S. S., et Holton, E. F., 2006. «Leadership and managerial competency models: A simplified process and resulting model», *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8, No. 2, p. 144-165.
- Nortier, F. 1995. «A New Angle on Coping With Change: Managing Transition!», *The Journal of Management Development*, Vol. 11 No. 4, p 32 – 46.
- Oakland, J.S. et Tanner, S.J. 2007. «A New Framework for Managing Change», *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 6, p. 572 – 589.
- Oiry, E. 2005, «Qualification et compétence: deux sœurs jumelles?» *Revue Française de Gestion*, Paris, Vol.31, No. 158, p. 13-38.
- Okoli, C. et S. D. Pawlowski 2004. «The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications», *Information & Management*, Vol. 42, No. 1, p. 15 – 29.

- Orlikowski et B. Baroudi 1991. «Studying Information Technology in Organizations: Research approaches and assumptions», *Information systems Research*, Vol. 2, No. 2, p. 1 – 28.
- Pant, I et B. Baroudi 2008. «Project management education: The human skills imperative», *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 2, p. 124–128.
- Pepin, R. 2005. «Concevoir et communiquer une vision», *Gestion*, Montréal, Vol. 30, No. 2 p. 24 – 33.
- Peterson, R.A. 1994. «A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha», *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 2, p. 381-391.
- Pinto, P. 2005. «La transformation créatrice de valeur», *L'Expansion Management Review*, No. 105, p. 93 – 99.
- Pinto, J. K. 2000. «Understanding the role of politics in successful project management», *International Journal of Project Management*, Vol. 18, No. 2, p. 85 – 91.
- Pinto JK, Slevin DP. 1988. «Project Success: Definitions and Mesurement Techniques», *Project Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p. 67 – 71.
- Quere, J-C. 2003. «Quelle formation à la gestion pour les PME ? », *La revue des sciences de gestion : Direction et Gestion*, Novembre/Décembre, No. 204, p. 119- 128.
- Roger, S. et Philip, L. 1997. «Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations», *Journal of European Industrial Training*. Bradford, Vol. 21, No 1; p. 26 - 43.
- Romanelli, E. et Tushman, M. L. 1994. «Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, p. 1141 – 1166.
- Schmidt, R.C. 1997. «Managing Delphi Survey Using Nonparametric Statistical Techniques», *Decision Sciences*, Vol. 28, No. 3, p. 763 – 774.
- Shippmann et al. 2000. «'The Practice of Competency Modeling», *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 3, p. 703 – 740. (éliminer, n'existe plus dans le texte?)
- Siegel, W. et al. 1996. «Understanding the management of change An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s», *Journal Of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 6, p. 54-80.
- Smith, M., 2003. «Business Process Design: Correlates of Success and Failure», *The Quality Management Journal*, Vol. 10, No. 2, p. 38 – 49.

- 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*, Montréal, Vol. 29, No. 4, p. 31 – 42.
- Turner, J. R. & Müller, R. 2005. «The Projects Manager's Leadership Style as Success Factor on Projects: A Literature Review», *Project Management Journal*, Vol.36, No. 2, p. 49 – 56.
- Van De Ven et Poole 1995. «Explaining development and change in organizations», *Journal of Change Management*, London, Vol. 3 No. 2, p. 149 – 157.
- Van Der Klind, M.R. et Boon, J. 2003. «Competencies: The triumph of a fuzzy concept», *Human Resources Development and Management*, Vol. 3, No. 2, p. 125 – 137.
- Waldersee, R. et Griffiths, A. 2004. «Implementing Change: Matching Implementation Methods and Change Type», *The leadership & Development Journal*, Vol. 25, No. 5, p. 424 – 434.
- Woodward, S. et Hendry, C. 2004. «Leading and Coping with Change», *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 2, p. 155 – 183.
- Zaleznik, A. 1977. «Managers and Leaders: Are they different?», *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, p. 67- 80.

AUTRES DOCUMENTS

- Bouteiller, D. 2001. «*Peut-on vraiment gérer les compétences en entreprises*», Actes du Colloque Le point sur la gestion des compétences (Montréal, octobre 2001), CRHA.
- Canada, Statistique Canada, 2007. Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, disponible sur : www.statcan.gc.ca
- D'ambroise, G. 1996. «La recherche en gestion des PME : des paradigmes en évolution», *Cahiers de recherche* n° 96-11-08 de la chaire Maclean Hunter, Montréal, École des Hautes Études Commerciales.
- Dalkey, B., Brown & S. Cochran 1969. «The Delphi Method, III: Improve Group Estimates», Rand Corporation, disponible sur: <http://www.rand.org/publications/electronic/class.html>
- Debus, A. 2007. «*Petite entreprise, grande valeur*», Rapport de recherche, FCEI, 12p., disponible sur : <http://www.fcei.ca/researchf/reports/rr3040f.pdfcei.ca>
- Foucher, R., Pettersen, N. et Naji, A. 2003. «*Répertoire de définitions: notions de compétence individuelle et de compétence collective*», Document de travail préliminaire n° 0203-04, Chaire en gestion des compétences, Montréal, Université du Québec à Montréal.

- Gelinas, R., Halley, A., Jacob, R., Drolet, J., 1997. «Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au Juste-à-Temps», *Cahiers de recherche*, GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 15 p.
- Julien, P.-A., 1997. «Économie du savoir, emploi et PME», *Cahiers de recherche*, GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, 16p.
- Kaba, B. 2000. «Incidence de la formulation et de la gestion des risques sur le succès des projets de développement en Guinée», Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 102 p.
- Meignant, A. 2002. *Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement*, Document de travail, T.6 de *Objectif compétences*, MEDEF, Paris, 67 p.
- Mignerat, M. 2002. «Facteurs clés de succès de l'implantation d'un ERP dans une PME», Mémoire de maîtrise, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 210 p.
- Navarro, P. 2007. «Les PME au Québec face au défi de la mondialisation», Développement économique, innovation et exportation Québec, disponible sur : [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=335&no_cache=1&tx_ttnews\[currentCatUId\]=77&tx_ttnews\[tt_news\]=1245&tx_ttnews\[backPid\]=151&cHash=7ad797732b](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=335&no_cache=1&tx_ttnews[currentCatUId]=77&tx_ttnews[tt_news]=1245&tx_ttnews[backPid]=151&cHash=7ad797732b)
- Paré G., et Jutras, J.F. 2004. «Are Information Technology Professionals Predisposed to Become Effective Change Agents?», Cahier du GRESI no 04-08, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 29 p.
- Slinvinski, L.W., et Miles, J. 1997. «*Profil global de compétence : un modèle*», Ottawa : Commission de la fonction publique du Canada.
- Slocum, N. 2006. Fondation Roi Baudoin, disponible sur : http://www.kbs-frb.be/search_results.aspx?q=slocum&LangType=2060.

Annexes

Annexe 1 : TABLE DE FREQUENCE DES COMPETENCES IDENTIFIEES DANS LA LITTERATURE

Tirée de Handford et Coetsee (2003, p. 27)

14 compétences	Éléments du leadership transformationnel	Théories / descriptions														Fréquence (%)			
		Bate (1994)	Kotites et Posner (95)	Cummings (95)	Coetsees (99)	Beckhard, Pritchard (1992)	Jick (1993)	Burnes (1996)	Coetsees (2002)	Carnali (1991)	Kanter (1997)	Tearle (1992)	Kanter (1997)	Kotter (1996)	Kanter (1997)		Litwin et al. (96)	Litwin et al. (96)	Coetsees (1999)
1	Développer une nouvelle vision et stratégie	x	x		x	x		x		x		x		x		x		x	67
	Créativité /innovation	x	x									x				x			22
2	Gérer la résistance				x	x						x							17
	Partager la vision et les croyances	x	x		x	x						x							28
3	Créer un engagement aligné	x	x		x	x	x	x			x		x		x	x	x		67
	Établir un sens de l'urgence							x			x	x		x	x			x	33
4	Communiquer la vision	x	x	x		x	x	x				x	x	x	x	x	x		72
	Partager l'information		x	x		x		x						x			x		33
5	Créer des coalitions qui guident						x	x			x	x			x	x	x	x	44
	Bâtir des équipes		x									x	x	x		x		x	33
6	Style participatif de management		x	x			x	x	x				x				x		39
	Déléguer des tâches et responsabilités						x					x	x						17
7	Implication et participation	x	x	x				x	x				x	x		x			44
	Consolider les gains														x	x			11
8	Compléter le changement	x							x			x	x						22
	Montrer de l'engagement	x	x				x	x				x	x	x		x		x	50
8	Formation à la culture	x					x	x							x	x	x	x	39
	Changer le comportement des personnes	x			x			x									x		22
	Montrer du courage		x				x					x				x		x	28

Annexe 1 (suite) : TABLE DE FREQUENCE DES COMPETENCES IDENTIFIEES
DANS LA LITTERATURE

Tirée de Handford et Coetsee (2003, p. 27)

14 compétences	Éléments du leadership transformationnel	Théories / descriptions													Fréquence (%)				
		Bate (1994)	Kouzes et Posner	Cummings (95)	Coetsees (99)	Beckhard, Pritchard	Tearle (1992)	Jick (1993)	Burnes (1996)	Coetsees (2002)	Carnali (1991)	Kanter (1997)	Tearle (1992)	Kanter (1997)		Kotter (1996)	Kanter (1997)	Litwin et al. (96)	Litwin et al. (96)
9	Créer un climat de motivation	x			x	x	x	x		x				x	x				44
	Responsabiliser les employés		x			x	x		x					x			x	x	39
	Inspirer les suiveurs		x			x			x						x	x	x	x	39
	Encourager le plaisir				x				x				x	x				x	28
	Reconnaissance et récompenses appropriées		x			x	x					x	x		x	x			39
	Communication ouverte						x					x	x				x	x	28
10	Générer des gains à CT		x				x			x		x		x	x	x	x	44	
11	Permettre aux subordonnés de réussir		x		x	x	x					x					x	33	
	Offrir des opportunités				x													6	
	Susciter (unleashing) le potentiel			x	x	x						x	x		x			33	
12	Accroître et développer		x	x	x	x							x					28	
12	Encourager l'apprentissage tout au long de la vie		x	x		x			x		x	x	x			x	x	50	
13	Conscience de soi et des autres		x	x	x	x	x			x		x	x		x	x		56	
	Encourager les comportements éthiques											x						6	
	Montrer de la confiance		x			x	x					x	x			x		33	
	Offrir direction et support		x	x		x						x	x			x		33	
14	Ressourcer					x	x									x		17	
	Éliminer les obstacles					x	x	x			x				x	x		33	
	Infrastructure contingente					x		x								x		17	
	Modeler les comportements		x	x		x	x					x	x		x	x	x	50	

Annexe 2 : DOCUMENTATION UTILISÉE DANS L'ÉTUDE DELPHI ET CONFORMITÉ À L'ÉTHIQUE

1- Lettre d'invitation des experts pour participer à l'étude Delphi

Date: Fri, 11 Mar 2005 10:44:52 -0500

De: naji.abdelhadi@uqam.ca

À:

Sujet: Demande de participation en tant qu'expert à une étude Delphi

Partie(s):  2 [projet.doc](#) application/msword 58.85 KB 

Bonjour Mr, Mme...

Je m'appelle Abdelhadi Naji, je suis étudiant au programme de doctorat en administration à l'université du Québec à Montréal et mon directeur de thèse est le professeur Roland Foucher. Notre projet de recherche porte sur l'identification des compétences requises pour la gestion du changement organisationnel dans le cadre des PME québécoises.

L'une des méthodes de collecte d'informations retenue dans le cadre de ce projet consiste à constituer un groupe d'experts selon la méthode Delphi. Ainsi, en raison de votre expertise, nous sollicitons votre collaboration pour participer à cette étude Delphi.

Sur la base d'une recension d'écrits théoriques et empiriques nous avons élaboré un modèle que nous vous demanderons de bien vouloir commenter, modifier et/ou compléter. Ce modèle vous sera transmis dès que vous nous manifestez votre intérêt de participer à cette étude.

Cinq experts sont contactés pour la réalisation de cette étude et les dates de travail prévues se situent entre le 30 mars et le 30 avril 2005. Nous prévoyons que tout peut se faire par courriel et on arrêtera au bout de trois rounds pour ne pas prendre trop de votre temps.

Les résultats issus de la méthode Delphi vous seront communiqués dès qu'ils seront finalisés et si vous voulez que votre nom soit associé à la publication de ce travail de recherche, ce sera pour nous un grand plaisir de le mentionner. Vous trouverez, ci-joint, une présentation du projet de thèse.

Nous vous remercions pour l'attention accordée à cette demande et dans l'attente de votre réponse, nous vous prions d'agréer notre parfaite considération.

Abdelhadi Naji,
Étudiant au programme conjoint de doctorat à l'UQAM

Professeur Roland Foucher,
Docteur en psychologie
Directeur de thèse

Uqam Service IMP: <http://www.er.uqam.ca/courrier>

2- Lettre jointe au cadre de référence envoyée lors du 1^{er} tour de l'étude Delphi

Date: Wed, 30 Mar 2005 21:07:16 -0500

De: naji.abdelhadi@uqam.ca

À:

Sujet: Étude Delphi

Partie(s):  2 [Cadre de référence.doc](#) application/msword 105.37 KB 

Bonjour Madame ...

Nous vous transmettons, comme prévu, le cadre d'analyse préliminaire qui soutendra le modèle de compétences pour la gestion du changement dans les PME. Il a été élaboré à partir d'une recension d'écrits théoriques et empiriques se rapportant à la gestion du changement, au leadership transformationnel et à des profils de compétences.

La définition que nous avons retenue de la notion de compétence s'inscrit dans la conception américaine et se rattache particulièrement aux travaux de Boyatzis (1983) et Spencer et Spencer (1993). Premièrement, la compétence a des manifestations comportementales tout en prenant racine dans des composantes plus profondes de l'individu. Deuxièmement, elle contribue à discriminer entre les situations d'échec et celles de réussite. Troisièmement, elle a une certaine stabilité dans le temps.

D'autre part, nous nous appuyons sur un cadre conceptuel avec trois niveaux d'analyse : celui des compétences fondamentales, celui des compétences fondamentales dérivées et celui des manifestations à travers des comportements ou actions reliées à la maîtrise d'habiletés et de connaissances spécifiques.

Nous vous précisons que les compétences fondamentales dérivées et les comportements qui leurs sont associés constituent le fondement de notre modèle et ont été recensés dans la littérature. Les compétences fondamentales sont reliées à la fois aux compétences fondamentales dérivées et aux compétences spécifiques.

Nous vous demandons de bien vouloir commenter, accepter, enlever, ajouter et/ou reformuler le contenu de ce cadre de référence. Comme vous le savez, nous avons prévu trois rounds dans le cadre de cette étude Delphi et la durée prévue pour sa finalisation se situe entre le 31 mars et le 30 avril. Nous demeurons à votre disposition pour toute information utile.

Encore une fois, nous tenons à vous remercier pour votre précieuse collaboration et nous vous prions d'agréer notre parfaite considération.

Abdelhadi Naji,
Étudiant au programme de doctorat conjoint en administration

Professeur Rolard Foucher,
Directeur de thèse

Uqam Service IMP: <http://www.er.uqam.ca/courrier>

3- Cadre de référence préliminaire en vue d'identifier les compétences requises pour la gestion du changement dans les PME

(Ce cadre a été envoyé avec la lettre de présentation ci-haut mentionnée)

Compétences génériques	Compétences génériques dérivées	Compétences spécifiques ou actions à poser
<ul style="list-style-type: none"> - Observation - Ouverture d'esprit - Imagination - Capacité d'innovation - Jugement - Ouverture 	1. Développer une vision	1.1 Être capable d'observer, de comparer pour dégager des pistes menant à la nouvelle vision
		1.2 Être capable de développer une vision et de projeter ce que sera concrètement l'organisation dans le futur
		1.3 Faire preuve de réalisme dans la vision proposée tout en suscitant une capacité de mobilisation
		1.4 Impliquer les personnes qui doivent l'être dans le développement de la vision
		1.5 Pré-tester la vision auprès de personnes clés pour vérifier sa pertinence et son réalisme
<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de conviction - Capacité de transmettre des messages clairs et adaptés - Écoute - Souplesse - Raisonnement logique - Confiance en soi 	2. Faire partager la vision	2.1 Faire reconnaître la nécessité du changement (en démontrant les inconvénients du statu quo)
		2.2 Établir un sens de l'urgence
		2.3 Communiquer clairement la vision
		2.4 Écouter (être attentif à) les réactions à l'égard de la vision proposée
		2.5 Démontrer les avantages de la nouvelle vision
		2.6 Créer un ensemble partagé de croyances et de valeurs
		2.7 Être capable de réagir aux objections par des arrangements appropriés ou en apportant les modifications requises
<ul style="list-style-type: none"> - Jugement - Observation - Capacité de planification - Sensibilité aux autres - Sens politique - Sens de l'organisation 	3. Planifier la mise en œuvre	3.1 Savoir identifier les entités (individus - groupes) les plus aptes à être porteuses du changement
		3.2 Savoir identifier les forces favorables et celles opposées au changement
		3.3 Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement
		3.4 Prévoir les moyens à mettre en œuvre pour créer une coalition apte à gérer le changement
		3.5 Prévoir les moyens de communication à mettre en place
		3.6 prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du plan de changement
		3.7 Constituer une équipe de pilotage du changement
		3.8 Gérer l'équipe de pilotage et bâtir une infrastructure contingente pour supporter la vision, les nouvelles valeurs et les besoins de tous

4- Cadre de référence préliminaire en vue d'identifier les compétences requises pour la gestion du changement dans les PME (suite)

<ul style="list-style-type: none"> - Écoute et transmission des informations requises - Valorisation des autres - Ouverture aux suggestions - Jugement - Sens de l'organisation - Confiance en soi - Crédibilité - Capacité de persuasion - Sens éthique - Intégrité - Courage - Souplesse et capacité d'adaptation - attention aux besoins des autres - Optimisme - Énergie 	<p>4. Gérer le processus et les personnes</p>	<p>4.1 Créer un environnement favorable au changement</p> <p>4.2 Offrir direction et support</p> <p>4.3 Déléguer des tâches et responsabilités</p> <p>4.4 Trouver les moyens pour surmonter les problèmes et les obstacles</p> <p>4.5 Susciter l'implication et la participation en utilisant un style participatif de gestion</p> <p>4.6 Créer un engagement aligné à la vision</p> <p>4.7 Générer des gains à court terme</p> <p>4.8 Encourager l'apprentissage continu</p> <p>4.9 Savoir interpréter et réagir aux plaintes (gérer la résistance au changement)</p> <p>4.10 Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement</p> <p>4.11 Encourager les comportements éthiques, l'intégrité et la crédibilité</p> <p>4.12 Communication</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Objectivité - Justice - Jugement - Attention aux besoins des autres - Sens de l'organisation - Capacité d'analyse - Observation - Persévérance - Attention aux opinions des autres - Ouverture au feed-back 	<p>5. Évaluer le processus et le changement</p>	<p>5.1 Être capable de reconnaître les contributions et de récompenser en conséquence</p> <p>5.2 Évaluer régulièrement le degré de progression (se doter d'indicateurs de réussite)</p> <p>5.3 Célébrer les réussites et les réalisations</p> <p>5.4 Être capable de lire les signes de progression et d'informer en conséquence</p> <p>5.5 Évaluer les perceptions du processus et des résultats du changement en prenant en compte les vécus antérieurs des personnes</p> <p>5.6 Être capable d'établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Conviction - Courage - Persévérance - Confiance en soi - Ouverture au feed-back - Humilité 	<p>6. Se gérer soi-même à travers le changement</p>	<p>6.1 Montrer du dévouement, de l'engagement</p> <p>6.2 Être loyal et persévérant</p> <p>6.3 Être capable d'inspirer les autres et de générer leur énergie</p> <p>6.4 garder le cap sur le changement tout en étant ouvert aux préoccupations des gens</p> <p>6.6 Aimer ce qu'on fait et donner l'exemple</p> <p>6.7 Gérer le stress lié à l'effort de changement, à l'ambiguïté et à l'incertitude</p>

Annexe 3 : RÉCAPITULATION DES MODIFICATIONS APPORTEES AU CADRE DE REFERENCE PRELIMINAIRE LORS DE LA 1^{ERE} ITERATION

Compétences fondamentales (Ajout en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences fondamentales dérivées (Commentaire en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences spécifiques ou actions à poser (Celles qui figuraient dans le cadre préliminaire qui vous a été présenté lors de la première étape)	Récapitulation des commentaires des experts sur les compétences spécifiques (Chaque ligne correspond aux commentaires d'au moins un expert)	Votre réaction aux commentaires portant sur les compétences spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> - Observation - Ouverture d'esprit - Imagination - Capacité d'innovation - Jugement - Ouverture - Complexité cognitive - pensée stratégique - Visionnaire 	<p style="text-align: center;">1. Développer une vision</p> <p>S'agit-il de la vision du changement (ce que l'on veut changer) ou celle de la PME (où elle veut aller)</p>	<p>1.1 Être capable d'observer, de comparer pour dégager des pistes menant à la nouvelle vision</p>	<p>Être capable de mener un diagnostic de l'environnement interne et externe d'observer, de comparer pour dégager des voies menant à la nouvelle vision</p> <p>Être capable de documenter le « pourquoi » du changement » ; être capable de faire un diagnostic organisationnel</p>	
		<p>1.2 Être capable de développer une vision et de projeter ce que sera concrètement l'organisation dans le futur</p>	<p>Être capable de situer le « pourquoi » du changement au niveau des orientations actuelles et futures de la firme</p>	
		<p>1.3 Faire preuve de réalisme dans la vision proposée tout en suscitant une capacité de mobilisation</p>	<p>Faire preuve de réalisme (savoir d'où on part et on va) dans la vision proposée tout en suscitant une capacité de mobilisation ou de légitimation du changement?</p> <p>Trop flou comme énoncé. Pas utile</p>	
		<p>1.4 Impliquer les personnes qui doivent l'être dans le développement de la vision</p>	<p>Avec le propriétaire-dirigeant, sensibiliser l'équipe de direction aux enjeux et implications du changement au sein de la PME</p>	
		<p>1.5 Pré-tester la vision auprès de personnes clés pour vérifier sa pertinence et son réalisme</p>	<p>Partager la vision au sein de l'équipe de direction de la firme</p>	
			<p>1.6 Obtenir l'adhésion (nouvel énoncé)</p> <p>1.7 Créer un noyau dur convaincu (nouvel énoncé)</p>	

Annexe 3 (suite) : RÉCAPITULATION DES MODIFICATIONS APPORTEES LORS DE LA 1^{ère} ITERATION

Compétences fondamentales (Ajout en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences fondamentales dérivées (commentaire en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences spécifiques ou actions à poser (Celles qui figuraient dans le cadre préliminaire initial)	Récapitulation des commentaires des experts sur les compétences spécifiques	Votre réaction aux commentaires portant sur les compétences spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de conviction - Capacité de transmettre des messages clairs et adaptés - Écoute - Souplesse - Raisonnement logique - Confiance en soi - Expression orale - Leadership 	<p style="text-align: center;">2. Faire partager la vision</p> <p>Remplacer par : Partager la vision</p>	2.1 Faire reconnaître la nécessité du changement (en démontrant les inconvénients du statu quo)	Faire connaître (au lieu de faire reconnaître) la nécessité du changement (en démontrant les inconvénients du statu quo) Il faut préciser auprès de qui	
		Pas de changement		
		2.2 Établir un sens de l'urgence	Partager clairement la vision ; la rendre concrète; faire adhérer à la vision	
		2.3 Communiquer clairement la vision	Pas de changement	
		2.4 Écouter (être attentif à) les réactions à l'égard de la vision proposée	Pas de changement	
		2.5 Démontrer les avantages de la nouvelle vision	Ça dépend du type de changement; on ne parle pas ici de pensée stratégique	
		2.6 Créer un ensemble partagé de croyances et de valeurs	Le mot créer est trop fort. On ne peut pas faire cela au niveau du partage. On peut simplement identifier les croyances et valeurs sous-jacentes. L'appropriation se fait dans le temps.	
		2.7 Être capable de réagir aux objections par des arrangements appropriés ou en apportant les modifications requises	Pas de changement	

Annexe 3 (suite) : RÉCAPITULATION DES MODIFICATIONS APPORTEES AU CADRE DE REFERENCE PRELIMINAIRE LORS DE LA 1^{ère} ITERATION

Compétences fondamentales (Ajout en rouge)	Compétences fondamentales dérivées (Ajout en rouge)	Compétences spécifiques ou actions à poser (Celles qui figuraient dans le cadre préliminaire initial)	Récapitulation des commentaires des experts sur les compétences spécifiques	Votre réaction aux commentaires portant sur les compétences spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> - Jugement - Observation - Capacité de planification - Sensibilité aux autres - Sens politique - Sens de l'organisation - Négociateur 	<p>3. Planifier la mise en œuvre</p> <p>On doit préciser ici :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la structure de pilotage, - le rythme, - l'échéancier, - les mécanismes de gestion du projet de changement, - l'identification des livrables 	<p>3.1 Savoir identifier les entités (individus - groupes) les plus aptes à être porteuses du changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les objectifs du changement en fonction de la vision. - Réviser les priorités de l'organisation - Développer des capacités organisationnelles - Identifier des indicateurs de mesurer pour mesurer les impacts organisationnels - Identifier les multiples impacts du changement. 	
		<p>3.2 Savoir identifier les forces favorables et celles opposées au changement</p>	<p>Pas de changement</p>	
		<p>3.3 Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement</p>	<p>S'entourer de son équipe immédiate dans la planification du changement</p>	
		<p>3.4 Prévoir les moyens à mettre en œuvre pour créer une coalition apte à gérer le changement</p>	<p>La coalition est-elle pertinente dans le contexte de PME ?</p>	
		<p>3.5 Prévoir les moyens de communication à mettre en place</p>	<p>Prévoir les moyens de communication, de formation, de participation, de reconnaissance à mettre en place</p>	
		<p>3.6 prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du plan de changement</p>	<p>Pas de changement</p>	
		<p>3.7 Constituer une équipe de pilotage du changement</p>	<p>S'entourer d'équipes de changement et de joueurs clés</p>	
		<p>3.8 Gérer l'équipe de pilotage et bâtir une infrastructure contingente pour supporter la vision, les nouvelles valeurs et les besoins de tous</p>	<p>Pas de changement</p>	

Annexe 3 (suite) : RÉCAPITULATION DES MODIFICATIONS APPORTEES LORS DE LA 1^{ère} ITERATION

Compétences fondamentales (Ajout en rouge)	Compétences fondamentales dérivées (Commentaire en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences spécifiques ou actions à poser (Celles qui figuraient dans le cadre préliminaire initial)	Récapitulation des commentaires des experts sur les compétences spécifiques	Votre réaction aux commentaires
<ul style="list-style-type: none"> - Écoute et transmission des informations requises - Valorisation des autres - Ouverture aux suggestions - Jugement - Sens de l'organisation - Confiance en soi - Crédibilité - Capacité de persuasion - Sens éthique - Intégrité - Courage - Souplesse et capacité d'adaptation - attention aux besoins des autres - Optimisme - Énergie - Tolérance à l'ambiguïté - Développement du sentiment d'efficacité chez autrui - Considération individuelle - Leadership - Gestion des conflits - Empathie - Capacité à se faire des alliés 	<p>4. Gérer le processus et les personnes</p> <p>Gérer les processus et les personnes</p>	4.1 Créer un environnement favorable au changement	Mettre en place des conditions favorables au changement	
		4.2 Offrir direction et support	Offrir direction et soutien	
		4.3 Déléguer des tâches et responsabilités	Offrir direction et support (préciser contexte PME)	
		4.4 Trouver les moyens pour surmonter les problèmes et les obstacles	Trop flou	
		4.5 Susciter l'implication et la participation en utilisant un style participatif de gestion	Pas précis	
		4.6 Créer un engagement aligné à la vision	Pas de changement	
		4.7 Générer des gains à court terme	Pourquoi un style participatif de gestion ?	
		4.8 Encourager l'apprentissage continu	Pas nécessaire ici – implicite depuis le début	
		4.9 Savoir interpréter et réagir aux plaintes (gérer la résistance au changement)	Fixer des objectifs à court terme	
		4.10 Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement	Quelle pertinence dans le contexte des PME ?	
		4.11 Encourager les comportements éthiques, l'intégrité et la crédibilité	Savoir interpréter et réagir aux plaintes, préoccupations, besoins, insécurités, pertes (gérer la résistance au changement)	
		4.12 Communication	Préciser le sens de l'énoncé dans le contexte des PME	
		Pas de changement		
		L'énoncé est très général. À la place on propose : <ul style="list-style-type: none"> - Retirer les barrières organisationnelles - Interpeller chacun dans le changement - Gérer les victimes et les survivants avec respect - Maintenir la priorité sur le changement 		

Annexe 3 (suite) : RÉCAPITULATION DES MODIFICATIONS APPORTÉES LORS DE LA 1^{ère} ITERATION

Compétences fondamentales (Ajout en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences fondamentales dérivées (vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences spécifiques ou actions à poser (Celles qui figuraient dans le cadre préliminaire initial)	Récapitulation des commentaires des experts sur les compétences spécifiques	Votre réaction aux commentaires portant sur les compétences spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> - Objectivité - Justice - Jugement - Attention aux besoins des autres - Sens de l'organisation - Capacité d'analyse - Observation - Persévérance - Attention aux opinions des autres - Ouverture au feed-back - Rigueur - Souci d'amélioration 	<p style="text-align: center;">5. Évaluer le processus et le changement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer les processus et le changement - Mesurer le changement 	5.1 Être capable de reconnaître les contributions et de récompenser en conséquence	Être capable de reconnaître les contributions et les efforts et de récompenser en conséquence	
		5.2 Évaluer régulièrement le degré de progression (se doter d'indicateurs de réussite)	Évaluer régulièrement le degré de progression (se doter d'indicateurs de mesure) Scinder l'énoncé en deux : 5.2 Être capable d'élaborer des indicateurs de réussite valides et crédibles 5.3 Évaluer régulièrement le degré de progression du changement	
		5.3 Célébrer les réussites et les réalisations	Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure	
		5.4 Être capable de lire les signes de progression et d'informer en conséquence	Pas de changement	
		5.5 Évaluer les perceptions du processus et des résultats du changement en prenant en compte les vécus antérieurs des personnes	Évaluer les perceptions du processus et des résultats du changement (en prenant en compte les vécus antérieurs des personnes) Énoncé pas clair dans le contexte de la PME	
		5.6 Être capable d'établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses	Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses	

Annexe 3 (suite) : RÉCAPITULATION DES MODIFICATIONS APPORTEES AU CADRE DE REFERENCE PRELIMINAIRE LORS DE LA 1^{ère} ITERATION

Compétences fondamentales (Ajout en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences fondamentales dérivées (Commentaire en rouge, vous pouvez réagir sur la même colonne)	Compétences spécifiques ou actions à poser (Celles qui figuraient dans le cadre préliminaire initial)	Récapitulation des commentaires des experts sur les compétences spécifiques	Votre réaction aux commentaires portant sur les compétences spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> - Conviction - Courage - Persévérance - Confiance en soi - Ouverture au feed-back - Humilité - Réalisme 	<p align="center">6. Se gérer soi-même à travers le changement</p>	6.1 Montrer du dévouement, de l'engagement	Pas de changement	
		6.2 Être loyal et persévérant	Pas de changement	
		6.3 Être capable d'inspirer les autres et de générer leur énergie	Il faut préciser s'il s'agit du champion	
		6.4 garder le cap sur le changement tout en étant ouvert aux préoccupations des gens	Garder le cap sur le changement, être ouvert aux préoccupations des gens	
		6.5 Aimer ce qu'on fait et donner l'exemple	Préciser de qui il s'agit ?	
		6.6 Gérer le stress lié à l'effort de changement, à l'ambiguïté et à l'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> - Tolérer l'ambiguïté - Encourager la prise de risque (calculé) - Se garder motivé - Gérer son stress - Demeurer calme 	

Annexe 4 : RÉCAPITULATION DES MODIFICATIONS APPORTÉES PAR LES EXPERTS DANS LE CADRE DE LA MÉTHODE DELPHI

I. MODIFICATIONS APPORTÉES AUX TITRES DES COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES DÉRIVÉES

Au début de l'étude Delphi	À la fin de l'étude Delphi
Développer une vision	Développer une vision pour le changement
Faire partager la vision	Faire partager la vision du changement
Planifier la mise en œuvre	Planifier la mise en œuvre du changement
Gérer le processus et les personnes	Mettre en œuvre le changement
Évaluer le processus et le changement	Évaluer et mesurer le changement
Se gérer soi-même à travers le changement	Se gérer soi-même à travers le changement

II. MODIFICATIONS APPORTÉES AU CONTENU DE CHACUNE DES COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES DÉRIVÉES SPÉCIFIQUES

1- Développer une vision pour le changement

Énoncé présenté au début de l'étude Delphi	Formulation de l'énoncé à la fin de l'étude Delphi	Commentaires
Être capable d'observer, de comparer pour dégager des pistes menant à la nouvelle vision	Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose	Accord à 100%
	Concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes	Énoncé reformulé
Être capable de développer une vision et de projeter ce que sera concrètement l'organisation dans le futur	Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option	Accord à 80%
Faire preuve de réalisme dans la vision proposée tout en suscitant une capacité de mobilisation	Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées	Reformulé
Impliquer les personnes qui doivent l'être dans le développement de la vision	Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement	Énoncé adapté accord à 100%
Pré-tester la vision auprès de personnes clés pour vérifier sa pertinence et son réalisme	Partager la vision au sein de l'équipe de direction	Accord à 100%
	S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée	Nouvel énoncé
	Créer une équipe de pilotage du changement	Nouvel énoncé

2- Faire partager la vision du changement

Énoncé présenté au début de l'étude Delphi	Formulation de l'énoncé à la fin de l'étude Delphi	Commentaires
Faire reconnaître la nécessité du changement (en démontrant les inconvénients du statu quo)	Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation	Reformulé
Établir un sens de l'urgence	Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages	Nouvel énoncé
	Faire le pont entre le passé et l'avenir	Nouvel énoncé
Communiquer clairement la vision	Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés	Accord après précision
Écouter (être attentif à) les réactions à l'égard de la vision proposée	Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée	Reformulation acceptée
Démontrer les avantages de la nouvelle vision	Convaincre les employés de la nécessité d'un changement	Adapté au contexte de la PME
Créer un ensemble partagé de croyances et de valeurs	S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés	Reformulation acceptée
Être capable de réagir aux objections par des arrangements appropriés ou en apportant les modifications requises	Si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés	Reformulé

3- Planifier la mise en œuvre du changement

Énoncé présenté au début de l'étude Delphi	Formulation de l'énoncé à la fin de l'étude Delphi	Commentaires
Savoir identifier les entités (individus - groupes) les plus aptes à être porteuses du changement	Identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement	Reformulé sans accord
Savoir identifier les forces favorables et celles opposées au changement	Identifier les forces favorables et défavorables au changement	Accord à 80%
Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement	Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement	Gardé après non accord
Prévoir les moyens à mettre en œuvre pour créer une coalition apte à gérer le changement	Créer une coalition apte à supporter le changement	Reformulé, accord à 80%
Prévoir les moyens de communication à mettre en place	Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution	Énoncé reformulé
Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du plan de changement	Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement	Accord
	Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement	
Constituer une équipe de pilotage du changement	S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation	Nouvel énoncé
Gérer l'équipe de pilotage et bâtir une infrastructure contingente pour supporter la vision, les nouvelles valeurs et les besoins de tous	Gérer l'équipe de pilotage du changement	Scindé en deux énoncés
	Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier	

4- Mettre en œuvre le changement

Énoncé présenté au début de l'étude Delphi	Formulation de l'énoncé à la fin de l'étude Delphi	Commentaires
Créer un environnement favorable au changement	Mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement	Modifié pour précision
Offrir direction et support	Offrir direction et soutien pour que les employés sachent où l'on s'en va	Reformulé puis scindé en deux
	Offrir le temps aux employés de s'adapter au changement	
Déléguer des tâches et responsabilités	Déléguer des tâches et des responsabilités pour réaliser le changement	Accord à 80%
Trouver les moyens pour surmonter les problèmes et les obstacles	Trouver les moyens pour surmonter les difficultés et les obstacles	Accord
Susciter l'implication et la participation en utilisant un style participatif de gestion	Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion	Accord à 80%
Créer un engagement aligné à la vision		Supprimé, pas précis et redondant
Générer des gains à court terme	Réaliser des succès à court terme pour consolider le changement	Reformulé
Encourager l'apprentissage continu	Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès	Reformulé en deux énoncés
	Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement	
Savoir interpréter et réagir aux plaintes (gérer la résistance au changement)	Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement	Scindé en deux énoncés
Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement	Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance	Adapté au contexte des PME
Encourager les comportements éthiques, l'intégrité et la crédibilité	Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement	Scindé en deux énoncés
	Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement	
Communication	Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance	Remplacé pour plus de précision
	Se montrer attentif aux préoccupations des employés vis-à-vis le changement et contribuer à leur expression	

5- Évaluer et mesurer le changement

Énoncé présenté au début de l'étude Delphi	Formulation de l'énoncé à la fin de l'étude Delphi	Commentaires
Être capable de reconnaître les contributions et de récompenser en conséquence	Savoir reconnaître les contributions et les efforts et les récompenser en conséquence	Reformulé
Évaluer régulièrement le degré de progression (se doter d'indicateurs de réussite)	Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet	Scindé puis reformulé
Célébrer les réussites et les réalisations	Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement	Reformulé pour précision
Être capable de lire les signes de progression et d'informer en conséquence	Lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent	Reformulé et adapté
Évaluer les perceptions du processus et des résultats du changement en prenant en compte les vécus antérieurs des personnes	Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées	Modifié après avoir été jugé peu clair
Être capable d'établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses	Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses	Maintenu

6- Se gérer soi-même à travers le changement

Énoncé présenté au début de l'étude Delphi	Formulation de l'énoncé à la fin de l'étude Delphi	Commentaires
Montrer du dévouement, de l'engagement	Être capable d'en faire plus quand c'est requis	Remplacé par deux nouveaux énoncés
	Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle	
Être loyal et persévérant	Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement	Scindé en deux énoncés distincts
	Persévérer malgré les obstacles	
Être capable d'inspirer les autres et de générer leur énergie	Faire passer la réussite du projet et les apports des autres avant sa «gloire» personnelle	Scindé en deux énoncés distincts
	Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement	
garder le cap sur le changement tout en étant ouvert aux préoccupations des gens	Garder le cap même dans la tourmente	Reformulé pour précision
Aimer ce qu'on fait et donner l'exemple	Donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement	Adapté
Gérer le stress lié à l'effort de changement, à l'ambiguïté et à l'incertitude	Encourager la prise de risque calculé et accepter le droit à l'erreur qui s'y rattache	Nouvel énoncé
	Se garder motivé à travers les étapes du changement	Nouvel énoncé
	Tolérer l'ambiguïté	Nouvel énoncé
	Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations	Nouvel énoncé
	Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement	Nouvel énoncé

Annexe 5 : LISTE DES COMPÉTENCES SOUMISES AUX PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À LA MÉTHODE DES JUGES

Compétences requises par les dirigeants de PME pour la gestion réussie du changement organisationnel

Je vous demande de bien vouloir classer les 60 énoncés suivants dans chacun des 6 facteurs du tableau en bas. Nous vous demandons de les classer uniquement sur la base de votre compréhension de chaque énoncé. Inscrivez le numéro de l'énoncé dans la case de votre choix dans le tableau figurant à la dernière page. Si certains de ces énoncés vous semblent peu ou pas pertinents pour les classer dans l'un ou l'autre des facteurs, je vous prie de les mentionner dans la dernière case du tableau.

Merci pour votre précieuse collaboration

Liste des compétences à classer

1. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement
2. Donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement
3. Réaliser des succès à court terme pour consolider le changement
4. Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance
5. Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses
6. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations
7. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle
8. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option
9. Lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent
10. Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance
11. Déléguer des tâches et des responsabilités pour réaliser le changement
12. Gérer l'équipe de pilotage du changement
13. Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement
14. Garder le cap même dans la tourmente
15. Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement
16. Persévérer malgré les obstacles
17. Offrir le temps aux employés de s'adapter au changement
18. Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose
19. Être capable d'en faire plus quand c'est requis
20. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée
21. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement
22. Se garder motivé à travers les étapes du changement
23. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées
24. Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier
25. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement

Liste des compétences à classer (suite)

26. Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement
27. Tolérer l'ambiguïté
28. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés
29. Faire le pont entre le passé et l'avenir
30. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement
31. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation
32. Concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes
33. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement
34. Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement
35. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et les récompenser en conséquence
36. Se montrer attentif aux préoccupations des employés vis-à-vis le changement et contribuer à leur expression
37. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages
38. Encourager la prise de risque calculé et accepter le droit à l'erreur qui s'y rattache
39. Créer une coalition apte à supporter le changement
40. Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion
41. Si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés
42. Partager la vision au sein de l'équipe de direction
43. Faire passer la réussite du projet et les apports des autres avant sa «gloire» personnelle
44. Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement
45. Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement
46. Créer une équipe de pilotage du changement
47. Identifier les forces favorables et défavorables au changement
48. Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution
49. Mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement
50. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation
51. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés
52. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès
53. Identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement
54. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée
55. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement
56. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet
57. Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement
58. Offrir direction et soutien pour que les employés sachent où l'on s'en va
59. Trouver les moyens pour surmonter les difficultés et les obstacles
60. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées

Tableau de classement des énoncés : SVP, classer ces 60 énoncés (le numéro correspondant) dans les cases

Facteur 1 : Développer une vision pour le changement
Facteur 2 : Faire partager la vision
Facteur 3 : Planification de la mise en œuvre du changement
Facteur 4 : Mise en œuvre du changement
Facteur 5 : Évaluation et mesure
Facteur 6 : Gestion de soi à travers le changement
Énoncés qui ne peuvent être classés dans les six facteurs précédents

Annexe 6 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

LES PME CHANGENT, INNOVENT ET SE DÉVELOPPENT

Ce questionnaire s'adresse *aux dirigeant(e)s et gestionnaires de petites et moyennes entreprises (PME)* qui ont récemment eu à gérer un changement nécessaire au développement de leur organisation. Il sert d'instrument de collecte d'information pour une *recherche qui vise à identifier les compétences contribuant à la gestion efficace du changement organisationnel dans les PME*. Pour atteindre cet objectif, nous comptons sur votre précieuse collaboration.

Cette recherche est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat et est parrainée par la *Chaire en gestion des compétences* de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle est donc soumise à des critères de qualité et de respect de la confidentialité. À cet effet, *les réponses seront traitées de façon anonyme et confidentielle* et les données publiées feront ressortir des tendances ne permettant pas d'identifier des entreprises spécifiques.

Le questionnaire ci-joint vise à recueillir de l'information regroupée dans trois sections complémentaires dont nous analyserons les interrelations. Ces sections comportent des questions sur les aspects suivants :

- 1- Caractéristiques de **votre entreprise** ;
- 2- **Changement récent** que vous avez eu à gérer ;
- 3- **Difficultés rencontrées et compétences requises** pour la gestion du changement identifié.

La compétence est définie dans cette recherche comme une capacité à réaliser ou à faire réaliser des tâches avec succès.

La réponse au questionnaire demandera environ **15 minutes** et nous apprécierons recevoir votre réponse dans les plus brefs délais afin de procéder à l'analyse.

Les résultats de l'étude seront diffusés sur le site web de la Chaire en gestion des compétences (<http://www.chaire-competences.uqam.ca>). Une copie papier du résumé vous sera transmise sur demande adressée à Abdelhadi Naji à l'adresse électronique suivante : naji.abdelhadi@courrier.uqam.ca

MERCI de votre ATTENTION et de votre COLLABORATION !

Questions et information : Abdelhadi Naji au (506) 858 4164 ou à naji.abdelhadi@courrier.uqam.ca

I. CARACTERISTIQUES DE VOTRE ENTREPRISE

1. ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT AU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYES DANS VOTRE ENTREPRISE

1	Moins de 10 employés
2	Entre 11 et 25 employés
3	Entre 26 et 50 employés

4	Entre 51 et 100 employés
5	Entre 101 et 250 employés
6	Entre 251 et 500 employés

7	Plus de 500 employés
---	----------------------

2. ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT AU CHIFFRE D'AFFAIRES DE VOTRE ENTREPRISE (EN \$ CANADIEN)

1	Moins de 250 000\$
2	De 250 000 à 499 999\$
3	De 500 000 à 999 999\$

4	De 1 000 000 à 1 999 999\$
5	De 2 000 000 à 4 499 999\$
6	De 4 500 000 à 9 999 999\$
7	De 10 000 000 à 14 999 999\$

8	de 15 000 000 à 19 999 999\$
9	de 20 000 000 à 25 000 000\$
10	Plus de 25 000 000\$

3. ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT LE MIEUX AU SECTEUR D'ACTIVITE DE VOTRE ENTREPRISE

1	Extraction minière, pétrolière, gazière
2	Agriculture, foresterie, pêche, chasse
3	Santé, services sociaux et services d'enseignement
4	Construction
5	Transformation métallurgique (acier, aluminerie, ...)
6	Finances, assurances
7	Services immobiliers
8	Fabrication de biens durables

9	Fabrication de biens non durables (ex. : aliments)
10	Commerce, vente
11	Services professionnels, scientifiques et techniques (comptabilité, ingénierie, ...)
12	Restauration, hébergement
13	Création et production artistique
14	Autre (préciser) :

II. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS VOTRE ENTREPRISE

4. VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE EFFECTUE DES CHANGEMENTS AU COURS DES 3 DERNIERES ANNEES?

1- Oui

2- Non

Si oui, choisissez-en un que vous avez eu à gérer et qui est terminé présentement. Ce changement servira de point de référence pour la suite du questionnaire. Si c'est non, nous vous remercions de votre collaboration.

5. INFORMATION SUR LE CHANGEMENT QUE VOUS AVEZ EU A GERER

A Dans quelle mesure le changement survenu dans votre entreprise avait-il chacun des objectifs ou caractéristiques qui suivent ? Encerclez le chiffre approprié vis-à-vis chaque énoncé.

	Pas du tout = 1	Un peu = 2	Un peu à moyen = 3	Moyen à beaucoup = 4	Beaucoup = 5	Totalement = 6
Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	1	2	3	4	5	6
Il visait des résultats à court terme	1	2	3	4	5	6
Il visait à favoriser le développement, l'expansion de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
Il avait des visées à long terme	1	2	3	4	5	6
Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	1	2	3	4	5	6
Il est le résultat d'un projet planifié avec soin	1	2	3	4	5	6
Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	1	2	3	4	5	6

B Vous avez géré le changement en tant que :

1 Propriétaire et dirigeant(e)

2 Gestionnaire

C Vous êtes :

1 Femme

2 Homme

D Sur combien de temps (en semaines) se sont étalés :

1. La préparation du changement :

2. La réalisation du changement :

E Dans quelle mesure le changement vécu touchait-il les éléments suivants. Encercliez le chiffre approprié vis-à-vis chaque énoncé.

1 = aucunement

6 = Énormément

1. La vision et le style de gestion de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
2. Les produits et services offerts (ex. : nouveau produit)	1	2	3	4	5	6
3. La structuration de l'entreprise (ex. : réorganisation, expansion)	1	2	3	4	5	6
4. La technologie utilisée dans les processus de production	1	2	3	4	5	6
5. La réduction des coûts (contraction budgétaire)	1	2	3	4	5	6

La vision est définie dans cette recherche comme la présentation d'un avenir réaliste, crédible et attrayant pour l'organisation ; en d'autres mots, comme une situation meilleure, à maints égards, que celle qui existe.

6. VOTRE APPRECIATION DU PROCESSUS DU CHANGEMENT ET DE L'ATTEINTE DE SES OBJECTIFS

Encercliez le chiffre qui correspond à votre degré d'accord vis-à-vis chacun des énoncés suivants :

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord		
1. Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	1	2	3	4	5	6
2. Le projet de changement a respecté le budget	1	2	3	4	5	6
3. Les objectifs initiaux ont été atteints	1	2	3	4	5	6
4. Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	1	2	3	4	5	6
5. Globalement, ce changement a été un succès	1	2	3	4	5	6
6. Les personnes concernées sont satisfaites du changement	1	2	3	4	5	6

III. GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

7. DIFFICULTES RENCONTREES LORS DE LA GESTION DU CHANGEMENT

Au cours de ce changement, vous avez pu rencontrer des difficultés. Vis-à-vis chacune de celles qui suivent, dites, d'une part, l'intensité des problèmes causés par cette difficulté et, d'autre part, le degré de résolution auquel vous êtes parvenus

- Intensité du problème : 1 = aucun problème 2 = problème mineur 3 = problème majeur

- Résolution du problème : NA = ne s'applique pas 1 = non résolue 2 = plus ou moins résolue 3 = résolue

	Degré d'intensité			Degré de résolution			
	1	2	3	NA	1	2	3
1. Difficulté d'obtenir l'information pour déterminer la pertinence du changement et identifier la nouvelle orientation à adopter	1	2	3	NA	1	2	3
2. Présence d'intérêts différents, voire opposés, au sein de l'équipe de direction rendant difficile l'obtention d'un appui et la constitution d'équipes de pilotage du changement	1	2	3	NA	1	2	3
3. Présence, au sein du personnel, d'habitudes, de valeurs et d'intérêts rendant difficile le partage de la vision	1	2	3	NA	1	2	3
4. Réticences compliquant l'adhésion des personnes concernées au changement proposé, en raison notamment d'un écart de valeurs et de croyances	1	2	3	NA	1	2	3
5. Manque de temps et d'information pour planifier les étapes à suivre et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser le changement	1	2	3	NA	1	2	3
6. Difficulté d'assurer les conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre du changement : mobilisation du personnel, délégation de tâches et responsabilités, résolution des problèmes rencontrés...	1	2	3	NA	1	2	3
7. Difficulté de trouver le temps et les moyens pour évaluer les progrès accomplis et apporter les ajustements requis	1	2	3	NA	1	2	3
8. Comme gestionnaire du changement, difficulté de gérer son temps et ses émotions et de persévérer malgré les obstacles	1	2	3	NA	1	2	3

8. COMPETENCES REQUISES POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Quelle est, à votre avis, l'importance de chacune des compétences suivantes pour assurer la réussite d'un changement tel que celui que vous avez géré ? Encerclez le chiffre approprié vis-à-vis chaque énoncé :

	NA=	Ne s'applique pas au changement vécu	1=	Aucune importance	2	3	4	5=	Importance énorme	
1. Développer une vision pour le changement	NA		1		2		3		4	5
1. Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose	NA		1		2		3		4	5
2. Concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes	NA		1		2		3		4	5
3. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option	NA		1		2		3		4	5
4. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation	NA		1		2		3		4	5
5. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées	NA		1		2		3		4	5
2. Assurer le soutien au changement	NA		1		2		3		4	5
6. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement	NA		1		2		3		4	5
7. Partager la vision au sein de l'équipe de direction	NA		1		2		3		4	5
8. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée	NA		1		2		3		4	5
9. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation	NA		1		2		3		4	5
10. Créer une équipe de pilotage du changement	NA		1		2		3		4	5

NA = ne s'applique pas au changement vécu	1 = Aucune Importance					5 = Importance énorme
3. Faire partager la vision du changement						
11. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement	NA	1	2	3	4	5
12. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés	NA	1	2	3	4	5
13. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés	NA	1	2	3	4	5
14. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée	NA	1	2	3	4	5
15. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages	NA	1	2	3	4	5
16. Faire le pont entre le passé et l'avenir	NA	1	2	3	4	5
17. Si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés	NA	1	2	3	4	5
4. Planifier la mise en œuvre du changement						
18. Identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement	NA	1	2	3	4	5
19. Identifier les forces favorables et défavorables au changement	NA	1	2	3	4	5
20. Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement	NA	1	2	3	4	5
21. Créer une coalition apte à supporter le changement	NA	1	2	3	4	5
22. Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance	NA	1	2	3	4	5
23. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement	NA	1	2	3	4	5
24. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement	NA	1	2	3	4	5
25. Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution	NA	1	2	3	4	5
5. Mettre en œuvre le changement						
26. Gérer l'équipe de pilotage du changement	NA	1	2	3	4	5
27. Mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement	NA	1	2	3	4	5
28. Offrir direction et soutien pour que les employés sachent où l'on s'en va	NA	1	2	3	4	5
29. Déléguer des tâches et des responsabilités pour réaliser le changement	NA	1	2	3	4	5

30. Trouver les moyens pour surmonter les difficultés et les obstacles	NA	1	2	3	4	5
NA = ne s'applique pas au changement vécu	1 = Aucune Importance				5 = Importance énorme	
31. Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion	NA	1	2	3	4	5
32. Réaliser des succès à court terme pour consolider le changement	NA	1	2	3	4	5
33. Se montrer attentif aux préoccupations des employés vis-à-vis le changement et contribuer à leur expression	NA	1	2	3	4	5
34. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès	NA	1	2	3	4	5
35. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement	NA	1	2	3	4	5
36. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement	NA	1	2	3	4	5
37. Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier	NA	1	2	3	4	5
38. Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance	NA	1	2	3	4	5
39. Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement	NA	1	2	3	4	5
40. Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement	NA	1	2	3	4	5
41. Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement	NA	1	2	3	4	5
42. Offrir le temps aux employés de s'adapter au changement	NA	1	2	3	4	5
43. Encourager la prise de risque calculé et accepter le droit à l'erreur qui s'y rattache	NA	1	2	3	4	5

NA = ne s'applique pas au changement vécu	1 = Aucune Importance	2	3	4	5 = Importance énorme
6. Évaluer et mesurer le changement					
44. Lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent	NA	1	2	3	4 5
45. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et les récompenser en conséquence	NA	1	2	3	4 5
46. Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement	NA	1	2	3	4 5
47. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet	NA	1	2	3	4 5
48. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées	NA	1	2	3	4 5
49. Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses	NA	1	2	3	4 5
7. Se gérer soi-même à travers le changement					
50. Être capable d'en faire plus quand c'est requis	NA	1	2	3	4 5
51. Se garder motivé à travers les étapes du changement	NA	1	2	3	4 5
52. Persévérer malgré les obstacles	NA	1	2	3	4 5
53. Garder le cap même dans la tourmente	NA	1	2	3	4 5
54. Donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement	NA	1	2	3	4 5
55. Tolérer l'ambiguïté	NA	1	2	3	4 5
56. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations	NA	1	2	3	4 5
57. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle	NA	1	2	3	4 5
58. Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement	NA	1	2	3	4 5
59. Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement	NA	1	2	3	4 5
60. Faire passer la réussite du projet et les apports des autres avant sa «gloire» personnelle	NA	1	2	3	4 5

Merci de votre précieuse collaboration !

Annexe 7 : ANALYSES FACTORIELLES EFFECTUÉES SUR LES ÉNONCÉS DES DIMENSIONS À PRIORI DU QUESTIONNAIRE

Dimension 1 : développer une vision pour le changement

Dimension	Enoncés
Développer une vision pour le changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostiquer l'environnement interne et externe pour vérifier si une nouvelle vision s'impose 2. Concevoir ce que devrait être l'entreprise pour répondre aux défis internes et externes 3. Examiner des «alternatives» au changement envisagé pour s'assurer que c'est la meilleure option 4. Justifier la raison d'être du changement par rapport aux orientations actuelles et futures de l'organisation 5. Proposer une vision à la fois réaliste et capable de susciter la mobilisation de toutes les personnes concernées

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		q13.1 Développer une vision pour le changemen t-1-	q13.2 Développer une vision pour le changemen t-2-	q13.3 Développer une vision pour le changemen t-3-	q13.4 Développer une vision pour le changemen t-4-	q13.5 Développer une vision pour le changemen t-5-
Corrélation	q13.1 Développer une vision pour le changement-1-	1,000	,453	,393	,564	,471
	q13.2 Développer une vision pour le changement-2-	,453	1,000	,454	,339	,553
	q13.3 Développer une vision pour le changement-3-	,393	,454	1,000	,483	,503
	q13.4 Développer une vision pour le changement-4-	,564	,339	,483	1,000	,587
	q13.5 Développer une vision pour le changement-5-	,471	,553	,503	,587	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,781
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	194,282
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q13.1 Développer une vision pour le changement-1-	1,000	,565
q13.2 Développer une vision pour le changement-2-	1,000	,525
q13.3 Développer une vision pour le changement-3-	1,000	,542
q13.4 Développer une vision pour le changement-4-	1,000	,614
q13.5 Développer une vision pour le changement-5-	1,000	,678

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,925	58,501	58,501	2,925	58,501	58,501
2	,689	13,772	72,273			
3	,596	11,920	84,193			
4	,485	9,697	93,889			
5	,306	6,111	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q13.5 Développer une vision pour le changement-5-	,823
q13.4 Développer une vision pour le changement-4-	,784
q13.1 Développer une vision pour le changement-1-	,752
q13.3 Développer une vision pour le changement-3-	,736
q13.2 Développer une vision pour le changement-2-	,725

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q13.1 Développer une vision pour le changement-1-	16,47	7,243	,596	,790
q13.2 Développer une vision pour le changement-2-	16,18	8,567	,571	,792
q13.3 Développer une vision pour le changement-3-	16,40	7,859	,575	,791
q13.4 Développer une vision pour le changement-4-	16,06	8,092	,645	,771
q13.5 Développer une vision pour le changement-5-	15,99	7,852	,682	,760

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		q13.1 Développer une vision pour le changement- t-1-	q13.3 Développer une vision pour le changement- t-3-	q13.4 Développer une vision pour le changement- t-4-	q13.5 Développer une vision pour le changement- t-5-
Corrélation	q13.1 Développer une vision pour le changement-1-	1,000	,382	,567	,475
	q13.3 Développer une vision pour le changement-3-	,382	1,000	,461	,480
	q13.4 Développer une vision pour le changement-4-	,567	,461	1,000	,595
	q13.5 Développer une vision pour le changement-5-	,475	,480	,595	1,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q13.1 Développer une vision pour le changement-1-	1,000	,589
q13.3 Développer une vision pour le changement-3-	1,000	,522
q13.4 Développer une vision pour le changement-4-	1,000	,711
q13.5 Développer une vision pour le changement-5-	1,000	,665

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,778
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddf	137,470 6
	Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,487	62,175	62,175	2,487	62,175	62,175
2	,635	15,881	78,056			
3	,497	12,433	90,489			
4	,380	9,511	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q13.4 Développer une vision pour le changement-4-	,843
q13.5 Développer une vision pour le changement-5-	,816
q13.1 Développer une vision pour le changement-1-	,768
q13.3 Développer une vision pour le changement-3-	,722

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

	N	%
Observation Valides	117	68,8
s Exclus ^a	53	31,2
Total	170	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	4

Dimension 2 : assurer le soutien u changement

Dimension	Enoncés
Assurer le soutien u changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller à ce que l'équipe de direction comprenne les enjeux associés au changement 2. Partager la vision au sein de l'équipe de direction 3. S'assurer de l'adhésion de l'équipe de direction à la vision proposée 4. S'assurer de l'appui des «joueurs clés» de l'organisation 5. Créer une équipe de pilotage du changement

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	q14.5 Assurer le soutien au changement-5-
Corrélation	1,000	,657	,719	,504	,373
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-					
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	,657	1,000	,609	,536	,463
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	,719	,609	1,000	,601	,455
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	,504	,536	,601	1,000	,572
q14.5 Assurer le soutien au changement-5-	,373	,463	,455	,572	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,817
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	263,521
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	1,000	,678
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	1,000	,674
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	1,000	,732
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	1,000	,641
q14.5 Assurer le soutien au changement-5-	1,000	,483

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,208	64,150	64,150	3,208	64,150	64,150
2	,736	14,718	78,868			
3	,432	8,631	87,499			
4	,370	7,406	94,904			
5	,255	5,096	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	,856
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	,823
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	,821
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	,800
q14.5 Assurer le soutien au changement-5-	,695

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

		N	%
Observations	Valide	116	68,2
	Exclus ^a	54	31,8
Total		170	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	5

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	17,00	7,704	,670	,809
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	17,00	7,339	,687	,802
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	16,94	7,657	,729	,798
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	17,00	7,009	,689	,800
q14.5 Assurer le soutien au changement-5-	17,78	6,623	,563	,853

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	q14.4 Assurer le soutien au changement-4-
Corrélation	1,000	,659	,721	,508
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-		1,000	,612	,539
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	,659		1,000	,604
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	,721	,612		1,000
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	,508	,539	,604	

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,792
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	218,657
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	1,000	,749
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	1,000	,700
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	1,000	,773
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	1,000	,605

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,826	70,657	70,657	2,826	70,657	70,657
2	,522	13,054	83,711			
3	,398	9,947	93,658			
4	,254	6,342	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	,879
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	,865
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	,837
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	,778

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

		N	%
Observations	Valide	118	69,4
	Exclus ^a	52	30,6
	Total	170	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	4

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q14.1 Assurer le soutien au changement-1-	13,36	3,958	,731	,802
q14.2 Assurer le soutien au changement-2-	13,36	3,804	,698	,814
q14.3 Assurer le soutien au changement-3-	13,30	4,005	,761	,793
q14.4 Assurer le soutien au changement-4-	13,36	3,753	,624	,853

Dimension 3 : faire partager la vision

Dimension	Enoncés
Faire partager la vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convaincre les employés de la nécessité d'un changement 2. Communiquer la vision et les objectifs du changement aux employés 3. S'assurer que les croyances et valeurs associées à la vision sont partagées par les employés 4. Être attentif aux réactions des employés à l'égard de la vision proposée 5. Faire adhérer les employés à la vision en démontrant ses avantages 6. Faire le pont entre le passé et l'avenir 7. Si requis, ajuster la vision aux objections exprimées par les employés

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q15.1 Faire partager la vision du changement	q15.2 Faire partager la vision du changement	q15.3 Faire partager la vision du changement	q15.4 Faire partager la vision du changement	q15.5 Faire partager la vision du changement	q15.6 Faire partager la vision du changement	q15.7 Faire partager la vision du changement
	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
Corrélation q15.1 Faire partager vision du changemen	1,000	,606	,544	,660	,610	,352	,354
q15.2 Faire partager vision du changemen	,606	1,000	,618	,587	,527	,322	,294
q15.3 Faire partager vision du changemen	,544	,618	1,000	,673	,514	,343	,495
q15.4 Faire partager vision du changemen	,660	,587	,673	1,000	,638	,476	,514
q15.5 Faire partager vision du changemen	,610	,527	,514	,638	1,000	,567	,508
q15.6 Faire partager vision du changemen	,352	,322	,343	,476	,567	1,000	,413
q15.7 Faire partager vision du changemen	,354	,294	,495	,514	,508	,413	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,868
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	382,516
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q15.1 Faire partager la vision du changement-1-	1,000	,619
q15.2 Faire partager la vision du changement-2-	1,000	,564
q15.3 Faire partager la vision du changement-3-	1,000	,631
q15.4 Faire partager la vision du changement-4-	1,000	,749
q15.5 Faire partager la vision du changement-5-	1,000	,678
q15.6 Faire partager la vision du changement-6-	1,000	,399
q15.7 Faire partager la vision du changement-7-	1,000	,431

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,071	58,154	58,154	4,071	58,154	58,154
2	,880	12,564	70,719			
3	,656	9,368	80,087			
4	,462	6,596	86,683			
5	,364	5,194	91,877			
6	,304	4,342	96,219			
7	,265	3,781	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q15.4 Faire partager la vision du changement-4-	,866
q15.5 Faire partager la vision du changement-5-	,823
q15.3 Faire partager la vision du changement-3-	,794
q15.1 Faire partager la vision du changement-1-	,787
q15.2 Faire partager la vision du changement-2-	,751
q15.7 Faire partager la vision du changement-7-	,657
q15.6 Faire partager la vision du changement-6-	,632

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q15.1 Faire partager la vision du changement -1-	q15.2 Faire partager la vision du changement -2-	q15.3 Faire partager la vision du changement -3-	q15.4 Faire partager la vision du changement -4-	q15.5 Faire partager la vision du changement -5-
Corrélation	1,000	,597	,543	,655	,613
q15.1 Faire partager la vision du changement-1-	1,000	,597	,543	,655	,613
q15.2 Faire partager la vision du changement-2-	,597	1,000	,613	,563	,522
q15.3 Faire partager la vision du changement-3-	,543	,613	1,000	,674	,513
q15.4 Faire partager la vision du changement-4-	,655	,563	,674	1,000	,631
q15.5 Faire partager la vision du changement-5-	,613	,522	,513	,631	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,851
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	287,436 10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q15.1 Faire partager la vision du changement-1-	1,000	,692
q15.2 Faire partager la vision du changement-2-	1,000	,640
q15.3 Faire partager la vision du changement-3-	1,000	,663
q15.4 Faire partager la vision du changement-4-	1,000	,744
q15.5 Faire partager la vision du changement-5-	1,000	,634

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,373	67,460	67,460	3,373	67,460	67,460
2	,537	10,748	78,209			
3	,449	8,974	87,183			
4	,373	7,466	94,649			
5	,268	5,351	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q15.4 Faire partager la vision du changement-4-	,863
q15.1 Faire partager la vision du changement-1-	,832
q15.3 Faire partager la vision du changement-3-	,815
q15.2 Faire partager la vision du changement-2-	,800
q15.5 Faire partager la vision du changement-5-	,797

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

		N	%
Observations	Valide	118	69,4
	Exclus ^a	52	30,6
Total		170	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	5

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q15.1 Faire partager la vision du changement-1-	17,14	7,235	,721	,846
q15.2 Faire partager la vision du changement-2-	16,88	8,225	,687	,856
q15.3 Faire partager la vision du changement-3-	17,21	7,109	,696	,854
q15.4 Faire partager la vision du changement-4-	17,02	7,589	,773	,834
q15.5 Faire partager la vision du changement-5-	17,10	7,699	,678	,856

Dimension 4 : planifier la mise en œuvre du changement

Dimension	Enoncés
Planifier la mise en œuvre du changement	1. Identifier les individus et groupes aptes à être porteurs du changement
	2. Identifier les forces favorables et défavorables au changement
	3. Déterminer les étapes à suivre pour réaliser le projet de changement
	4. Créer une coalition apte à supporter le changement
	5. Prévoir les moyens à mettre en place pour soutenir le changement tels que la formation, la participation, la reconnaissance
	6. Prévoir et dégager le temps nécessaire pour gérer le changement
	7. Prévoir les ressources nécessaires à l'implantation du changement
	8. Mettre en place des activités de communication permettant aux personnes d'avoir l'information sur le changement et sur son évolution

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q16.1 Planifier la mise en œuvre du changement-1-	q16.2 Planifier la mise en œuvre du changement-2-	q16.3 Planifier la mise en œuvre du changement-3-	q16.4 Planifier la mise en œuvre du changement-4-	q16.5 Planifier la mise en œuvre du changement-5-	q16.6 Planifier la mise en œuvre du changement-6-	q16.7 Planifier la mise en œuvre du changement-7-	q16.8 Planifier la mise en œuvre du changement-8-
Corrélation	1,000	,612	,393	,443	,480	,393	,466	,375
q16.1 Planifier la mise en œuvre du changement-1-								
q16.2 Planifier la mise en œuvre du changement-2-	,612	1,000	,516	,328	,260	,375	,389	,282
q16.3 Planifier la mise en œuvre du changement-3-	,393	,516	1,000	,427	,352	,329	,376	,332
q16.4 Planifier la mise en œuvre du changement-4-	,443	,328	,427	1,000	,455	,353	,312	,546
q16.5 Planifier la mise en œuvre du changement-5-	,480	,260	,352	,455	1,000	,424	,343	,362
q16.6 Planifier la mise en œuvre du changement-6-	,393	,375	,329	,353	,424	1,000	,704	,395
q16.7 Planifier la mise en œuvre du changement-7-	,466	,389	,376	,312	,343	,704	1,000	,485
q16.8 Planifier la mise en œuvre du	,375	,282	,332	,546	,362	,395	,485	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,777
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	354,384
	dcl	28
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,567
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	1,000	,455
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	1,000	,438
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	1,000	,475
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	1,000	,428
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,518
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,548
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,456

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,885	48,564	48,564	3,885	48,564	48,564
2	,949	11,857	60,421			
3	,902	11,278	71,699			
4	,693	8,658	80,357			
5	,597	7,465	87,822			
6	,418	5,223	93,045			
7	,331	4,143	97,188			
8	,225	2,812	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes

	Composante
	1
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,753
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,740
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,719
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	,689
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,675
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,675
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,662
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,654

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-1-	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-2-	q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-3-	q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-4-	q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-5-	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-7-	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-8-
Corrélation q16.1 Planifier la mise en oeuvre de changement-1-	1,000	,612	,393	,443	,480	,393	,466	,375
q16.2 Planifier la mise en oeuvre de changement-2-	,612	1,000	,516	,328	,260	,375	,389	,282
q16.3 Planifier la mise en oeuvre de changement-3-	,393	,516	1,000	,427	,352	,329	,376	,332
q16.4 Planifier la mise en oeuvre de changement-4-	,443	,328	,427	1,000	,455	,353	,312	,546
q16.5 Planifier la mise en oeuvre de changement-5-	,480	,260	,352	,455	1,000	,424	,343	,362
q16.6 Planifier la mise en oeuvre de changement-6-	,393	,375	,329	,353	,424	1,000	,704	,395
q16.7 Planifier la mise en oeuvre de changement-7-	,466	,389	,376	,312	,343	,704	1,000	,485
q16.8 Planifier la mise en oeuvre de	,375	,282	,332	,546	,362	,395	,485	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,777
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	354,384 28
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,656
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	1,000	,750
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	1,000	,593
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	1,000	,475
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	1,000	,438
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,682
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,680
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,560

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus :			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,885	48,564	48,564	3,885	48,564	48,564	2,597	32,459	32,459
2	,949	11,857	60,421	,949	11,857	60,421	2,237	27,962	60,421
3	,902	11,278	71,699						
4	,693	8,658	80,357						
5	,597	7,465	87,822						
6	,418	5,223	93,045						
7	,331	4,143	97,188						
8	,225	2,812	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,753	
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,740	
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,719	-,405
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	,689	
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,675	
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,675	,543
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,662	
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,654	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation

	Composante	
	1	2
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,807	
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,795	
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,719	
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,557	
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	,525	,447
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-		,854
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-		,734
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-		,722

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2
1	,749	,662
2	-,662	,749

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-1-	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-2-	q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-3-	q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-5-	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-7-	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-8-
Corrélation	q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,607	,390	,480	,393	,464	,375
	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,607	1,000	,520	,258	,358	,370	,280
	q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,390	,520	1,000	,350	,315	,359	,330
	q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,480	,258	,350	1,000	,421	,341	,362
	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,393	,358	,315	,421	1,000	,709	,393
	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,464	,370	,359	,341	,709	1,000	,481
	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du	,375	,280	,330	,362	,393	,481	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,754
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	291,662
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,658
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	1,000	,770
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	1,000	,603
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	1,000	,420
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,736
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,750
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,499

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,460	49,431	49,431	3,460	49,431	49,431	2,364	33,770	33,770
2	,977	13,951	63,382	,977	13,951	63,382	2,073	29,612	63,382
3	,740	10,571	73,953						
4	,660	9,432	83,385						
5	,592	8,464	91,849						
6	,336	4,794	96,643						
7	,235	3,357	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante	
	1	2
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,772	
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,762	
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,742	-,431
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,691	,541
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,652	,421
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,646	
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,643	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante	
	1	2
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,841	
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,838	
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,673	
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,536	
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-		,863
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-		,748
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-		,715

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2
1	,747	,664
2	-,664	,747

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-1-	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-2-	q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-3-	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-7-	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-8-
Corrélation	1,000	,607	,390	,393	,464	,375
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-		,607	,520	,358	,370	,280
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-			,520	,315	,359	,330
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-				1,000	,709	,393
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-					,709	,481
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-						,481
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-						

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,768
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	243,403 15
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,644
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	1,000	,790
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	1,000	,603
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,751
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,809
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,504

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,128	52,126	52,126	3,128	52,126	52,126	2,103	35,056	35,056
2	,974	16,240	68,365	,974	16,240	68,365	1,999	33,310	68,365
3	,668	11,128	79,493						
4	,604	10,062	89,555						
5	,354	5,897	95,452						
6	,273	4,548	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante	
	1	2
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,795	-,420
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,752	
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,743	-,447
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,724	,515
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,659	,411
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,647	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante	
	1	2
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,865	
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,846	
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,670	
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-		,873
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-		,752
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-		,722

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2
1	,724	,690
2	-,690	,724

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-1-	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-2-	q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-3-	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-7-
Corrélation	q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,607	,390	,393	,464
	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,607	1,000	,520	,358	,370
	q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,390	,520	1,000	,315	,359
	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,393	,358	,315	1,000	,709
	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,464	,370	,359	,709	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,722
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	206,446
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,645
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	1,000	,781
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	1,000	,613
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,854
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,849

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés de facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,800	55,995	55,995	2,800	55,995	55,995	1,976	39,526	39,526
2	,941	18,816	74,811	,941	18,816	74,811	1,764	35,284	74,811
3	,614	12,276	87,087						
4	,371	7,412	94,499						
5	,275	5,501	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante	
	1	2
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,784	-,484
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,769	
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,764	,445
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,747	-,544
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,674	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

^a 2 composantes extraites

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante	
	1	2
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,866	
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,768	
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,728	
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-		,903
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-		,883

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

^a La rotation a convergé en 2 itérations

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2
1	,746	,666
2	,666	-,746

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q16.1 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-1-	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-2-	q16.3 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-3-	q16.4 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-4-	q16.5 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-5-	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-7-	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du change- ment-8-
Corrélation	1,000	,612	,393	,443	,480	,393	,466	,375
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-								
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,612	1,000	,516	,328	,260	,375	,389	,282
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,393	,516	1,000	,427	,352	,329	,376	,332
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	,443	,328	,427	1,000	,455	,353	,312	,546
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,480	,260	,352	,455	1,000	,424	,343	,362
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,393	,375	,329	,353	,424	1,000	,704	,395
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,466	,389	,376	,312	,343	,704	1,000	,485
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du	,375	,282	,332	,546	,362	,395	,485	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,777
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	354,384
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,567
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	1,000	,455
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	1,000	,438
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	1,000	,475
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	1,000	,428
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,518
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,548
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,456

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,885	48,564	48,564	3,885	48,564	48,564
2	,949	11,857	60,421			
3	,902	11,278	71,699			
4	,693	8,658	80,357			
5	,597	7,465	87,822			
6	,418	5,223	93,045			
7	,331	4,143	97,188			
8	,225	2,812	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,753
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,740
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,719
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	,689
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,675
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,675
q16.3 Planifier la mise en oeuvre du changement-3-	,662
q16.5 Planifier la mise en oeuvre du changement-5-	,654

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-
Corrélation	q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,612	,443	,393	,466	,375
	q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,612	1,000	,328	,375	,389	,282
	q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	,443	,328	1,000	,353	,312	,546
	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,393	,375	,353	1,000	,704	,395
	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,466	,389	,312	,704	1,000	,485
	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du	,375	,282	,546	,395	,485	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,742
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	253,456
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,575
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	1,000	,462
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	1,000	,452
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,562
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,616
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,494

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,161	52,686	52,686	3,161	52,686	52,686
2	,883	14,723	67,409			
3	,866	14,427	81,836			
4	,453	7,557	89,393			
5	,382	6,371	95,763			
6	,254	4,237	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,785
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,758
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,750
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,703
q16.2 Planifier la mise en oeuvre du changement-2-	,680
q16.4 Planifier la mise en oeuvre du changement-4-	,672

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-1-	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-7-	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-8-
Corrélation	1,000	,393	,464	,375
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-		,393	,709	,393
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-			1,000	,481
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-				1,000
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-				

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,725
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	144,580
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	1,000	,486
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,676
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,765
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,498

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,425	60,626	60,626	2,425	60,626	60,626
2	,671	16,769	77,395			
3	,625	15,622	93,016			
4	,279	6,984	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,875
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,822
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,705
q16.1 Planifier la mise en oeuvre du changement-1-	,697

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-6-	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-7-	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changeme nt-8-
Corrélation	q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,712	,398
	q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,712	1,000	,485
	q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,398	,485	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,632
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	114,057
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,744
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,806
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,525

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,075	69,171	69,171	2,075	69,171	69,171
2	,645	21,499	90,670			
3	,280	9,330	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
q16.7 Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,898
q16.6 Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,862
q16.8 Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	,725

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Corrélations

Corrélations

		vc16.1	vc16.2
vc16.1	Corrélation de Pearson	1	,529**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	120	119
vc16.2	Corrélation de Pearson	,529**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	119	120

** La corrélation est significative au niveau 0,01

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

		N	%
Observations	Valide	119	70,0
	Exclus ^a	51	30,0
	Total	170	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	3

Dimension 5 : mettre en œuvre le changement

Dimension	Énoncés
Mettre en œuvre le changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gérer l'équipe de pilotage du changement 2. Mettre en place des conditions favorables à la réalisation du changement 3. Offrir direction et soutien pour que les employés sachent où l'on s'en va 4. Déléguer des tâches et des responsabilités pour réaliser le changement 5. Trouver les moyens pour surmonter les difficultés et les obstacles 6. Susciter l'engagement et la collaboration en utilisant un style participatif de gestion 7. Réaliser des succès à court terme pour consolider le changement 8. Se montrer attentif aux préoccupations des employés vis-à-vis le changement et contribuer à leur expression 9. Encourager l'apprentissage continu de façon à ce que les employés tirent profit des difficultés rencontrées, des erreurs et des succès 10. Savoir interpréter les plaintes, préoccupations, besoins, susceptibles de provoquer de la résistance au changement et y réagir adéquatement 11. Déterminer les ajustements qui s'imposaient au fur et à mesure de l'évolution du projet de changement 12. Veiller à ce que l'équipe de direction et la coalition supportant le changement restent «alignées» sur les objectifs de ce dernier 13. Faire en sorte que le changement soit une occasion de développement plutôt que de résistance 14. Encourager le respect des règles éthiques dans la conduite du changement 15. Respecter l'intégrité des personnes dans la réalisation du changement 16. Être loyal à l'égard de ceux qui s'engagent dans le changement 17. Offrir le temps aux employés de s'adapter au changement 18. Encourager la prise de risque calculé et accepter le droit à l'erreur qui s'y rattache

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	1- Me oeuvre ngement	2- Me oeuvre ngement	3- Me oeuvre ngement	4- Me oeuvre ngement	5- Me oeuvre ngement	6- Me oeuvre ngement	7- Me oeuvre ngement	8- Me oeuvre ngement	9- Me oeuvre ngement	17.10 Me œuvre ange	17.11 Me œuvre ange	17.12 Me œuvre ange	17.13 Me œuvre ange	17.14 Me œuvre ange	17.15 Me œuvre ange	17.16 Me œuvre ange	17.17 Me œuvre ange	17.18 Me œuvre ange
Corréq17.1 Met changeme	1,000	,399	,282	,497	,302	,477	,331	,292	,322	,327	,207	,462	,329	,275	,406	,345	,308	,298
q17.2 Met changeme	,399	1,000	,585	,464	,238	,468	,388	,444	,401	,582	,561	,476	,654	,451	,408	,494	,446	,509
q17.3 Met changeme	,282	,585	1,000	,329	,309	,498	,284	,324	,454	,495	,436	,313	,483	,334	,396	,471	,528	,466
q17.4 Met changeme	,497	,464	,329	1,000	,390	,474	,339	,226	,252	,246	,268	,290	,305	,398	,320	,375	,252	,411
q17.5 Met changeme	,302	,238	,309	,390	1,000	,175	,094	,146	,150	,226	,272	,187	,219	,268	,198	,244	,234	,179
q17.6 Met changeme	,477	,468	,498	,474	,175	1,000	,540	,544	,462	,502	,308	,352	,415	,369	,527	,372	,507	,649
q17.7 Met changeme	,331	,388	,284	,339	,094	,540	1,000	,386	,392	,427	,415	,332	,414	,317	,392	,287	,403	,474
q17.8 Met changeme	,292	,444	,324	,226	,146	,544	,386	1,000	,400	,461	,541	,487	,363	,330	,484	,226	,542	,513
q17.9 Met changeme	,322	,401	,454	,252	,150	,462	,392	,400	1,000	,647	,481	,386	,562	,465	,343	,383	,548	,474
q17.10 Me le changem	,327	,582	,495	,246	,226	,502	,427	,461	,647	,000	,612	,514	,586	,564	,459	,473	,505	,437
q17.11 Me le changem	,207	,561	,436	,268	,272	,308	,415	,541	,481	,612	,000	,470	,564	,512	,318	,298	,373	,418
q17.12 Me le changem	,462	,476	,313	,290	,187	,352	,332	,487	,386	,514	,470	,000	,400	,221	,213	,259	,181	,253
q17.13 Me le changem	,329	,654	,483	,305	,219	,415	,414	,363	,562	,586	,564	,400	,000	,595	,492	,483	,463	,503
q17.14 Me le changem	,275	,451	,334	,398	,268	,369	,317	,330	,465	,564	,512	,221	,595	,000	,668	,615	,507	,544
q17.15 Me le changem	,406	,408	,396	,320	,198	,527	,392	,484	,343	,459	,316	,213	,492	,668	,000	,680	,517	,723
q17.16 Me le changem	,345	,494	,471	,375	,244	,372	,287	,226	,383	,473	,298	,259	,483	,615	,680	,000	,526	,590
q17.17 Me le changem	,308	,446	,528	,252	,234	,507	,403	,542	,548	,505	,373	,181	,463	,507	,517	,526	,000	,616

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,825
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	1155,759 153
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-	1,000	,663
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	1,000	,635
q17.3 Mettre en oeuvre le changement-3-	1,000	,483
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,697
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,594
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,758
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	1,000	,535
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	1,000	,634
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,566
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,722
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,711
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,692
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	1,000	,663
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,706
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,765
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,716
q17.17 Mettre en oeuvre le changement-17-	1,000	,623
q17.18 Mettre en oeuvre le changement-18-	1,000	,771

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,077	44,875	44,875	8,077	44,875	44,875	3,715	20,638	20,638
2	1,396	7,753	52,628	1,396	7,753	52,628	3,589	19,939	40,577
3	1,318	7,324	59,951	1,318	7,324	59,951	2,568	14,265	54,842
4	1,144	6,353	66,305	1,144	6,353	66,305	2,063	11,463	66,305
5	,834	4,635	70,940						
6	,774	4,301	75,241						
7	,712	3,958	79,199						
8	,692	3,845	83,043						
9	,510	2,832	85,875						
10	,455	2,529	88,405						
11	,417	2,316	90,721						
12	,378	2,102	92,823						
13	,337	1,871	94,695						
14	,276	1,535	96,230						
15	,221	1,227	97,457						
16	,199	1,104	98,561						
17	,171	,947	99,508						
18	,089	,492	100,000						

Matrice des composantes

	Composante			
	1	2	3	4
q17.18 Mettre en oeuvre le changement-18-	.772			
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	.768			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	.755			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	.750			
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	.726	-.471		
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	.726			-.463
q17.17 Mettre en oeuvre le changement-17-	.719			
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	.716			
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	.688			
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	.687	-.443		
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	.675			
q17.3 Mettre en oeuvre le changement-3-	.670			
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	.647			
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	.603			
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	.553	.603		
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	.549		.625	
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-	.551		.555	
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-			.533	.421

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Matrice des composantes après rotation

	Composante			
	1	2	3	4
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	.808			
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	.742			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	.654	.442		
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	.625			
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	.610			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	.606			
q17.3 Mettre en oeuvre le changement-3-	.475			
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-		.776		
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-		.766		
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-		.718		
q17.18 Mettre en oeuvre le changement-18-		.693	.491	
q17.17 Mettre en oeuvre le changement-17-		.624		
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-			.731	
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-			.639	
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	.442		.639	
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-				.751
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-				.695
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-			.450	.661

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,596	,574	,452	,333
2	,605	-,779	,157	,049
3	-,334	-,199	,014	,921
4	,410	,153	-,878	,195

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,837
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1074,282
	ddl	136
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-	1,000	,664
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	1,000	,616
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,700
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,500
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,769
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	1,000	,528
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	1,000	,634
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,565
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,726
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,721
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,697
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	1,000	,671
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,756
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,767
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,716
q17.17 Mettre en oeuvre le changement-17-	1,000	,620
q17.18 Mettre en oeuvre le changement-18-	1,000	,773

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,661	45,065	45,065	7,661	45,065	45,065	3,476	20,448	20,448
2	1,395	8,208	53,274	1,395	8,208	53,274	3,405	20,027	40,475
3	1,318	7,753	61,027	1,318	7,753	61,027	2,600	15,291	55,766
4	1,129	6,642	67,669	1,129	6,642	67,669	2,024	11,903	67,669
5	,804	4,732	72,401						
6	,714	4,201	76,603						
7	,710	4,176	80,779						
8	,555	3,270	84,049						
9	,490	2,884	86,933						
10	,441	2,593	89,526						
11	,411	2,416	91,943						
12	,376	2,210	94,153						
13	,295	1,734	95,887						
14	,222	1,306	97,193						
15	,205	1,203	98,395						
16	,171	1,003	99,399						
17	,102	,801	100,000						

Matrice des composantes

	Composante			
	1	2	3	4
q17.18 Mettre en oeuvre le changement-18-	,775			
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,768			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	,750			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	,745			
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	,734	-,469		
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	,727			
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,723			-,478
q17.17 Mettre en oeuvre le changement-17-	,713			
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,687			
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	,685	-,443		
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,675			
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	,656			
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	,613			
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,557	,604		
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	,552		,626	
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-	,558		,558	
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-			,529	,415

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Matrice des composantes après rotation

	Composante			
	1	2	3	4
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,812			
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,740			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	,650	,455		
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,642			
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,604			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	,587			
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-		,770		
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-		,768		
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	,410	,741		
q17.18 Mettre en oeuvre le changement-18-		,677	,518	
q17.17 Mettre en oeuvre le changement-17-		,607	,404	
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-			,757	
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	,455		,633	
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-			,629	
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-				,755
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-				,690
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-			,434	,671

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Méthode avec normalisation de Kaiser

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,583	,568	,474	,335
2	,623	-,771	,120	,054
3	-,338	-,206	,014	,918
4	,397	,199	-,872	,204

.Méthode d'extraction . Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,848
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	844,404
	ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-	1,000	,673
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	1,000	,614
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,681
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,702
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,757
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	1,000	,548
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	1,000	,595
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,551
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,723
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,733
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,661
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	1,000	,673
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,782
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,805
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,731

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,633	44,223	44,223	6,633	44,223	44,223	3,410	22,733	22,733
2	1,328	8,851	53,073	1,328	8,851	53,073	2,640	17,603	40,336
3	1,236	8,238	61,311	1,236	8,238	61,311	2,398	15,987	56,323
4	1,031	6,876	68,187	1,031	6,876	68,187	1,780	11,864	68,187
5	,738	4,922	73,109						
6	,716	4,771	77,880						
7	,655	4,389	82,249						
8	,517	3,446	85,695						
9	,469	3,129	88,825						
10	,439	2,925	91,750						
11	,346	2,304	94,054						
12	,319	2,128	96,182						
13	,235	1,569	97,751						
14	,188	1,254	99,005						
15	,149	,995	100,000						

Matrice des composantes ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	.781			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	.764			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	.761			
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	.725		-.471	
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	.710			-.431
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	.708			
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	.685			
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	.678			
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	.660		-.411	
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	.645			
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	.612			
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	.608		.429	
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-	.587		.445	
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	.564	.505		
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-		.433		.581

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	.830			
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	.732			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	.634	.478		
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	.626			
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	.615			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	.586			
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-		.791		
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-		.781	.413	
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-		.773		
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-			.776	
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-			.641	
q17.1 Mettre en oeuvre le changement-1-			.571	.566
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	.522		.562	
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-				.793
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-				.695

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,634	,509	,484	,323
2	-,649	,411	-,009	,640
3	-,030	-,734	,510	,449
4	,419	-,184	-,711	,534

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,847
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	784,116
	ddl	91
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	1,000	,617
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,738
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,739
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,789
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	1,000	,590
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	1,000	,613
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,569
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,731
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,697
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,624
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	1,000	,683
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,773
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,803
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,737

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,318	45,130	45,130	6,318	45,130	45,130	3,301	23,578	23,578
2	1,300	9,285	54,416	1,300	9,285	54,416	2,720	19,429	43,007
3	1,076	7,684	62,100	1,076	7,684	62,100	2,201	15,720	58,727
4	1,010	7,214	69,314	1,010	7,214	69,314	1,482	10,587	69,314
5	,729	5,209	74,523						
6	,666	4,760	79,282						
7	,608	4,345	83,627						
8	,518	3,700	87,327						
9	,471	3,364	90,691						
10	,388	2,774	93,465						
11	,326	2,331	95,796						
12	,237	1,690	97,486						
13	,193	1,380	98,866						
14	,159	1,134	100,000						

Matrice des composantes ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,794			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	,774			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	,763			
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	,738			
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	,706			
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,699			,541
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,698			
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,691			
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	,664	,502		
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	,650			
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	,612			,422
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,593	-,452		
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-			,653	
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	,536		,549	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,795			
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,728			
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,673			
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	,629	,506		
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,625			
q17.2 Mettre en oeuvre le changement-2-	,580			
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-		,806		
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-		,786	,413	
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-		,780		
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-			,804	
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-			,691	
q17.8 Mettre en oeuvre le changement-8-	,489		,606	
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-				,827
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-			,403	,720

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,644	,542	,470	,267
2	-,558	,686	-,249	,394
3	-,022	-,483	,093	,870
4	-,523	-,046	,842	-,128

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,836
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	596,391 66
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,663
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,709
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,511
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	1,000	,374
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,665
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,753
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,466
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,658
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	1,000	,602
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,756
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,777
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,696

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,185	43,208	43,208	5,185	43,208	43,208	3,256	27,134	27,134
2	1,402	11,684	54,891	1,402	11,684	54,891	2,859	23,825	50,959
3	1,044	8,699	63,590	1,044	8,699	63,590	1,516	12,630	63,590
4	,951	7,928	71,518						
5	,788	6,566	78,083						
6	,554	4,619	82,702						
7	,530	4,417	87,119						
8	,420	3,500	90,620						
9	,389	3,244	93,864						
10	,296	2,467	96,331						
11	,254	2,114	98,445						
12	,187	1,555	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante		
	1	2	3
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	,764		
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,758	-,414	
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	,758		
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	,713		
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,688	-,428	
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	,687		
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,678		
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,664		
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	,605		
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,554	-,530	
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	,536		,509
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-			,658

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,815		
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,789		
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,774		
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,634		
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,558		
q17.7 Mettre en oeuvre le changement-7-	,483		
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-		,855	
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-		,807	
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-		,798	
q17.13 Mettre en oeuvre le changement-13-	,505	,574	
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-			,833
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-			,746

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3
1	,701	,641	,313
2	-,706	,561	,432
3	,102	-,524	,846

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,785
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	460,964
	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,644
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,738
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,496
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,676
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,773
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,456
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,671
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,742
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,807
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,729

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,297	42,969	42,969	4,297	42,969	42,969	2,770	27,696	27,696
2	1,390	13,896	56,865	1,390	13,896	56,865	2,459	24,587	52,283
3	1,045	10,448	67,313	1,045	10,448	67,313	1,503	15,030	67,313
4	,867	8,668	75,981						
5	,580	5,805	81,786						
6	,541	5,407	87,193						
7	,469	4,686	91,879						
8	,338	3,379	95,258						
9	,286	2,857	98,115						
10	,188	1,885	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante		
	1	2	3
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,771	-,419	
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	,761		
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	,718		
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	,707		
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,681	-,447	
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,679		
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,642		
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,566	-,539	
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	,544		,463
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-			,663

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,827		
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,801		
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,778		
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,603		
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,551		
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-		,873	
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-		,815	
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-		,790	
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-			,853
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-			,734

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3
1	,690	,636	,346
2	-,717	,533	,450
3	,102	-,558	,824

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,785
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	460,964
	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,644
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,738
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,496
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,676
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,773
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,456
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,671
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,742
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,807
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,729

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,297	42,969	42,969	4,297	42,969	42,969	2,770	27,696	27,696
2	1,390	13,896	56,865	1,390	13,896	56,865	2,459	24,587	52,283
3	1,045	10,448	67,313	1,045	10,448	67,313	1,503	15,030	67,313
4	,867	8,668	75,981						
5	,580	5,805	81,786						
6	,541	5,407	87,193						
7	,469	4,686	91,879						
8	,338	3,379	95,258						
9	,286	2,857	98,115						
10	,188	1,885	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Matrice des composantes ^a

	Composante		
	1	2	3
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,771	-,419	-,052
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	,761	,324	-,240
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	,718	,386	-,377
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	,707	,377	-,294
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,681	-,447	-,115
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,679	-,183	,033
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,642	-,128	,163
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,566	-,539	,247
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	,544	,367	,463
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	,394	,379	,663

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
q17.10 Mettre en oeuvre le changement-10-	,827	,296	,035
q17.12 Mettre en oeuvre le changement-12-	,801	-,065	,157
q17.9 Mettre en oeuvre le changement-9-	,778	,259	-,060
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	,603	,316	,179
q17.11 Mettre en oeuvre le changement-11-	,551	,249	,299
q17.15 Mettre en oeuvre le changement-15-	,181	,873	,111
q17.16 Mettre en oeuvre le changement-16-	,187	,815	,172
q17.14 Mettre en oeuvre le changement-14-	,269	,790	,211
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	,068	,082	,853
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	,159	,283	,734

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3
1	,690	,636	,346
2	-,717	,533	,450
3	,102	-,558	,824

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Corrélations

Corrélations

		q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-
q17.4 Mettre en oeuvre le changement-4-	Corrélation de Pearson	1	,395**	,421**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
	N	118	118	117
q17.5 Mettre en oeuvre le changement-5-	Corrélation de Pearson	,395**	1	,170
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,065
	N	118	119	118
q17.6 Mettre en oeuvre le changement-6-	Corrélation de Pearson	,421**	,170	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,065	.
	N	117	118	118

** . La corrélation est sionificative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Facteur 1

Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	118	69,4
	Excluded ^a	52	30,6
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,559	2

Facteur 2

Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	67,1
	Excluded ^a	56	32,9
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	5

Facteur 3

Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	118	69,4
	Excluded ^a	52	30,6
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	3

Dimension 6 : évaluer et mesurer le changement

Dimension	Enoncés
Evaluer et mesurer le changement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lire les signes de progression et adopter les actions qui s'imposent 2. Savoir reconnaître les contributions et les efforts et les récompenser en conséquence 3. Célébrer les réussites et les réalisations au fur et à mesure de l'avancement du changement 4. Élaborer des indicateurs de réussite fiables et valides permettant de faire un bilan du projet 5. Évaluer le processus et les résultats du changement en tenant compte des opinions des personnes concernées 6. Établir un bilan de l'expérience avec ses forces et faiblesses

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q18.1 Évaluer et mesurer le changement-1-	q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	q18.6 Évaluer et mesurer le changement-6-
Corrélation	1,000	,344	,365	,497	,468	,367
q18.1 Évaluer et mesurer le changement-1-						
q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	,344	1,000	,564	,448	,449	,384
q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	,365	,564	1,000	,621	,480	,557
q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	,497	,448	,621	1,000	,575	,534
q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	,468	,449	,480	,575	1,000	,672
q18.6 Évaluer et mesurer le changement-6-	,367	,384	,557	,534	,672	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,822
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	258,932
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q18.1 Évaluer et mesurer le changement-1-	1,000	,421
q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	1,000	,477
q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	1,000	,632
q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	1,000	,666
q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	1,000	,654
q18.6 Évaluer et mesurer le changement-6-	1,000	,612

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,462	57,694	57,694	3,462	57,694	57,694
2	,730	12,175	69,868			
3	,672	11,204	81,073			
4	,503	8,391	89,463			
5	,367	6,122	95,586			
6	,265	4,414	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	,816
q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	,808
q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	,795
q18.6 Évaluer et mesurer le changement-6-	,782
q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	,691
q18.1 Évaluer et mesurer le changement-1-	,649

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		q18.2 Évaluer et mesurer le changeme nt-2-	q18.3 Évaluer et mesurer le changeme nt-3-	q18.4 Évaluer et mesurer le changeme nt-4-	q18.5 Évaluer et mesurer le changeme nt-5-	q18.6 Évaluer et mesurer le changeme nt-6-
Corrélation	q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	1,000	,564	,448	,449	,384
	q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	,564	1,000	,621	,480	,557
	q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	,448	,621	1,000	,575	,534
	q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	,449	,480	,575	1,000	,672
	q18.6 Évaluer et mesurer	---	---	---	---	---

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,792
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	222,039
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	1,000	,497
q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	1,000	,670
q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	1,000	,656
q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	1,000	,653
q18.6 Évaluer et mesurer le changement-6-	1,000	,644

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,121	62,422	62,422	3,121	62,422	62,422
2	,701	14,011	76,432			
3	,505	10,106	86,538			
4	,408	8,164	94,702			
5	,265	5,298	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	,819
q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	,810
q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	,808
q18.6 Évaluer et mesurer le changement-6-	,803
q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	,705

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

		N	%
Observations	Valide	108	63,5
	Exclus ^a	62	36,5
	Total	170	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	5

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q18.2 Évaluer et mesurer le changement-2-	15,36	11,018	,561	,841
q18.3 Évaluer et mesurer le changement-3-	15,68	8,763	,695	,806
q18.4 Évaluer et mesurer le changement-4-	15,56	9,052	,687	,808
q18.5 Évaluer et mesurer le changement-5-	15,58	9,610	,683	,809
q18.6 Évaluer et mesurer le changement-6-	15,78	9,090	,676	,811

Dimension 7 : se gérer soi-même à travers le changement

Dimension	Enoncés
<p>Se gérer soi-même à travers le changement</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être capable d'en faire plus quand c'est requis 2. Se garder motivé à travers les étapes du changement 3. Persévérer malgré les obstacles 4. Garder le cap même dans la tourmente 5. Donner l'exemple par sa façon de se conduire face au changement 6. Tolérer l'ambiguïté 7. Demeurer calme et retrouver son équilibre à la suite de difficultés imprévues ou de contestations 8. Veiller à ce que le temps et les énergies consacrées au changement nuisent le moins possible à ses autres tâches et à sa vie personnelle 9. Gérer son stress face aux situations difficiles survenues durant la conception et l'implantation du changement 10. Tirer les leçons appropriées des problèmes survenant durant le changement 11. Faire passer la réussite du projet et les apports des autres avant sa «gloire» personnelle

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1	q19.2 Se gérer soi-même à travers le changement-2	q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3	q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4	q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5	q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6	q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7	q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8	q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9	q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10	q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11
	t-1-	t-2-	t-3-	t-4-	t-5-	t-6-	t-7-	t-8-	t-9-	t-10-	t-11-
Corrélation q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1	1,000	,494	,311	,281	,318	,150	,166	,206	,194	,462	,290
q19.2 Se gérer soi-même à travers le changement-2	,494	1,000	,749	,681	,463	,028	,382	,374	,458	,584	,325
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3	,311	,749	1,000	,751	,327	,050	,507	,259	,446	,491	,362
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4	,281	,681	,751	1,000	,348	,101	,494	,326	,404	,392	,348
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5	,318	,463	,327	,348	1,000	,134	,159	,028	,207	,370	,206
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6	,150	,028	,050	,101	,134	1,000	,234	,142	,058	,033	,185
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7	,166	,382	,507	,494	,159	,234	1,000	,366	,312	,350	,318
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8	,206	,374	,259	,326	,028	,142	,366	1,000	,630	,456	,282
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9	,194	,458	,446	,404	,207	,058	,312	,630	1,000	,635	,189
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10	,462	,584	,491	,392	,370	,033	,350	,456	,635	1,000	,315
q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,797
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	501,419
	ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-	1,000	.672
q19.2 Se gérer soi-même à travers le changement-2-	1,000	.807
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	1,000	.839
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	1,000	.794
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-	1,000	.608
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-	1,000	.799
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	1,000	.676
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-	1,000	.804
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-	1,000	.790
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-	1,000	.756
q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11-	1,000	.424

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,566	41,505	41,505	4,566	41,505	41,505	2,661	24,189	24,189
2	1,239	11,267	52,772	1,239	11,267	52,772	2,152	19,564	43,753
3	1,145	10,406	63,179	1,145	10,406	63,179	1,896	17,240	60,994
4	1,019	9,266	72,445	1,019	9,266	72,445	1,260	11,451	72,445
5	,777	7,068	79,512						
6	,639	5,811	85,324						
7	,524	4,766	90,090						
8	,421	3,826	93,916						
9	,271	2,462	96,378						
10	,237	2,151	98,529						
11	,162	1,471	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Matrice des composantes ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q19.2 Se gérer soi-même à travers le changement-2-	.845			
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	.808			
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	.777			-.409
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-	.759			
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-	.678	-.508		
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	.613			
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-	.540			.524
q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11-	.521			
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-	.582	-.659		
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-	.495	.545		
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-			.850	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	.853			
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	.845			
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	.668			
q19.2 Se gérer soi-même à travers le changement-2-	.649		.536	
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-		.855		
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-		.838		
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-		.652	.515	
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-			.770	
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-			.732	
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-				.889
q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11-				.467

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,679	,531	,472	,185
2	,179	-,765	,618	-,039
3	-,013	-,180	-,159	,971
4	-,712	,317	,609	,149

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,762
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	371,310
	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-	1,000	,664
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	1,000	,823
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	1,000	,790
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-	1,000	,641
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-	1,000	,823
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	1,000	,679
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-	1,000	,811
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-	1,000	,796
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-	1,000	,773
q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11-	1,000	,424

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,910	39,099	39,099	3,910	39,099	39,099	2,290	22,896	22,896
2	1,212	12,118	51,217	1,212	12,118	51,217	2,074	20,738	43,634
3	1,088	10,877	62,093	1,088	10,877	62,093	1,665	16,653	60,287
4	1,015	10,149	72,242	1,015	10,149	72,242	1,196	11,955	72,242
5	,777	7,772	80,015						
6	,627	6,267	86,281						
7	,505	5,046	91,320						
8	,417	4,167	95,494						
9	,242	2,423	97,917						
10	,208	2,083	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	,781			-.422
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-	,766			
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	,761			-.434
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-	,703	-.519		
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	,644			
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-	,614	-.573		
q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11-	,547			
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-	,523			,486
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-	,474	,519		
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-			,746	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	,840			
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	,836			
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	,708			
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-		,857		
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-		,839		
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-		,654	,527	
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-			,761	
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-			,755	
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-				,903
q19.11 Se gérer soi-même à travers le changement-11-				,414

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,662	,573	,444	,192
2	,177	-,745	,562	,313
3	,070	,010	-,492	,868
4	-,725	,342	,495	,335

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,743
Test de sphéricité de Bartlett.	Khi-deux approximé ddl	346,015 36
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-	1,000	,636
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	1,000	,827
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	1,000	,792
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-	1,000	,680
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-	1,000	,919
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	1,000	,709
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-	1,000	,806
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-	1,000	,765
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-	1,000	,742

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,642	40,467	40,467	3,642	40,467	40,467	2,168	24,093	24,093
2	1,143	12,697	53,164	1,143	12,697	53,164	2,007	22,296	46,389
3	1,083	12,036	65,200	1,083	12,036	65,200	1,604	17,826	64,215
4	1,008	11,199	76,399	1,008	11,199	76,399	1,097	12,184	76,399
5	,696	7,734	84,133						
6	,495	5,496	89,629						
7	,451	5,009	94,638						
8	,260	2,893	97,531						
9	,222	2,469	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Matrice des composantes ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	,782			-,438
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	,767			-,402
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-	,766			
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-	,736	-,441		
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	,631		,519	
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-	,609	-,572		
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-	,510			
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-	,491	,566		
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-			,644	,567

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante			
	1	2	3	4
q19.3 Se gérer soi-même à travers le changement-3-	,842			
q19.4 Se gérer soi-même à travers le changement-4-	,840			
q19.7 Se gérer soi-même à travers le changement-7-	,717			
q19.8 Se gérer soi-même à travers le changement-8-		,869		
q19.9 Se gérer soi-même à travers le changement-9-		,808		
q19.10 Se gérer soi-même à travers le changement-10-		,631	,506	
q19.5 Se gérer soi-même à travers le changement-5-			,775	
q19.1 Se gérer soi-même à travers le changement-1-			,753	
q19.6 Se gérer soi-même à travers le changement-6-				,948

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,660	,593	,447	,112
2	,215	-,727	,568	,320
3	,311	-,042	-,590	,744
4	-,650	,343	,360	,576

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ANALYSE DE FIABILITÉ DES FACTEURS IDENTIFIÉS

Scale: persévérer et garder le cap

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	117	68,8
	Excluded ^a	53	31,2
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,797	3

Scale: gérer son temps et son stress

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	115	67,6
	Excluded ^a	55	32,4
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,752	2

Scale: donner l'exemple

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	116	68,2
	Excluded ^a	54	31,8
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,638	3

Annexe 8 : ANALYSES FACTORIELLES GLOBALES SUR L'ENSEMBLE DES ÉNONCÉS RETENUS PAR LES DIMENSIONS À PRIORI DU QUESTIONNAIRE

1- ANALYSES FACTORIELLES

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2566,069
	df	780
	Sig.	,000

Communalités

	Initial	Extraction
Développer une vision pour le changement-1-	1,000	,617
Développer une vision pour le changement-3-	1,000	,721
Développer une vision pour le changement-4-	1,000	,627
Développer une vision pour le changement-5-	1,000	,668
Assurer le soutien au changement-1-	1,000	,815
Assurer le soutien au changement-2-	1,000	,816
Assurer le soutien au changement-3-	1,000	,829
Assurer le soutien au changement-4-	1,000	,726
Faire partager la vision du changement-1-	1,000	,700
Faire partager la vision du changement-2-	1,000	,717
Faire partager la vision du changement-3-	1,000	,751
Faire partager la vision du changement-4-	1,000	,678
Faire partager la vision du changement-5-	1,000	,674
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,590
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,754
Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	1,000	,752
Mettre en oeuvre le changement-4-	1,000	,694
Mettre en oeuvre le changement-5-	1,000	,671
Mettre en oeuvre le changement-6-	1,000	,728
Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,719
Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,754
Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,678
Mettre en oeuvre le changement-12-	1,000	,598
Mettre en oeuvre le changement-14-	1,000	,742
Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,791
Mettre en oeuvre le changement-16-	1,000	,703
Évaluer et mesurer le changement-2-	1,000	,618
Évaluer et mesurer le changement-3-	1,000	,731
Évaluer et mesurer le changement-4-	1,000	,639
Évaluer et mesurer le changement-5-	1,000	,758
Évaluer et mesurer le changement-6-	1,000	,807
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	1,000	,823
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	1,000	,777
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	1,000	,708
Se gérer soi-même à travers le changement-5-	1,000	,739
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	1,000	,679
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	1,000	,697
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	1,000	,738
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	1,000	,761
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	1,000	,706

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,080	32,699	32,699	13,080	32,699	32,699	4,900	12,250	12,250
2	2,889	7,223	39,922	2,889	7,223	39,922	3,474	8,685	20,935
3	2,540	6,350	46,272	2,540	6,350	46,272	3,173	7,933	28,868
4	2,109	5,273	51,545	2,109	5,273	51,545	3,126	7,816	36,684
5	1,752	4,379	55,925	1,752	4,379	55,925	2,996	7,491	44,174
6	1,431	3,578	59,503	1,431	3,578	59,503	2,870	7,174	51,348
7	1,383	3,458	62,960	1,383	3,458	62,960	2,419	6,047	57,396
8	1,318	3,296	66,256	1,318	3,296	66,256	2,365	5,913	63,309
9	1,137	2,842	69,098	1,137	2,842	69,098	1,852	4,629	67,938
10	1,064	2,660	71,758	1,064	2,660	71,758	1,528	3,821	71,758
11	,960	2,399	74,158						
12	,819	2,048	76,205						
13	,800	1,999	78,204						
14	,727	1,818	80,022						
15	,698	1,745	81,767						
16	,656	1,641	83,408						
17	,614	1,534	84,942						
18	,557	1,391	86,333						
19	,512	1,280	87,613						
20	,490	1,225	88,838						
21	,457	1,143	89,981						
22	,432	1,080	91,060						
23	,386	,964	92,025						
24	,356	,890	92,915						
25	,328	,821	93,736						
26	,288	,721	94,457						
27	,285	,713	95,170						
28	,255	,638	95,808						
29	,235	,586	96,394						
30	,210	,526	96,920						
31	,204	,511	97,431						
32	,169	,422	97,853						
33	,164	,411	98,264						
34	,138	,345	98,609						
35	,137	,344	98,953						
36	,107	,266	99,219						
37	,097	,242	99,462						
38	,089	,221	99,683						
39	,067	,167	99,850						
40	,060	,150	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix *

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mettre en oeuvre le changement-15-	.760	-.151	-.196	-.114	-.741	.063	-.069	-.156	.207	.075
Mettre en oeuvre le changement-14-	.755	-.026	-.124	-.198	-.192	.144	.049	-.204	.105	-.062
Mettre en oeuvre le changement-16-	.743	.041	-.275	-.033	-.184	.022	.084	-.070	-.091	.133
Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	.729	-.233	.107	.000	-.093	-.123	-.128	.187	-.225	.029
Évaluer et mesurer le changement-4-	.702	.102	-.207	-.137	-.148	.094	.160	-.043	-.123	.001
Évaluer et mesurer le changement-3-	.700	-.108	-.139	-.195	.004	.151	.239	.293	-.049	-.067
Mettre en oeuvre le changement-10-	.697	-.033	-.043	-.358	.195	.158	-.112	-.219	.055	.101
Mettre en oeuvre le changement-6-	.675	-.275	.098	-.074	-.124	.055	-.079	.187	.044	.347
Assurer le soutien au changement-4-	.631	-.148	.476	-.058	.011	-.110	-.119	-.034	-.189	.115
Faire partager la vision du changement-4-	.628	-.189	-.443	.009	.093	-.202	-.003	.030	.003	-.006
Faire partager la vision du changement-5-	.624	.034	-.250	-.078	.088	-.443	.022	-.069	.049	.046
Assurer le soutien au changement-2-	.622	-.396	.047	.398	.080	.161	-.146	.142	-.172	-.090
Faire partager la vision du changement-2-	.619	-.307	-.279	.234	.048	-.196	.063	.047	.200	-.142
Évaluer et mesurer le changement-5-	.607	.207	-.127	-.185	-.276	.244	.104	-.075	-.107	-.365
Mettre en oeuvre le changement-11-	.593	.007	.138	.044	.202	.215	.079	-.436	.040	-.140
Faire partager la vision du changement-1-	.589	-.216	-.424	.138	-.099	-.252	-.133	-.051	.070	-.096
Faire partager la vision du changement-3-	.587	-.287	-.412	.123	.196	-.259	-.011	-.007	.120	-.143
Mettre en oeuvre le changement-4-	.586	-.099	.124	.146	-.356	.070	.190	.339	.049	-.140
Assurer le soutien au changement-3-	.577	-.303	.352	.161	-.079	.184	-.417	-.128	.082	-.135
Évaluer et mesurer le changement-2-	.575	.115	.008	-.440	-.103	.178	-.071	.084	.159	.015
Mettre en oeuvre le changement-9-	.570	.067	-.106	-.309	.154	.093	.056	-.133	.231	.420
Évaluer et mesurer le changement-6-	.565	.246	-.213	-.272	.255	.204	.088	.080	-.240	-.359
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	.563	.313	.333	-.176	.144	-.214	.024	.276	-.183	.144
Développer une vision pour le changement-1-	.547	-.175	.437	.012	-.069	-.127	.179	.096	.185	-.019
Développer une vision pour le changement-5-	.547	-.114	.193	.269	.239	-.193	.375	-.015	-.065	-.078
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	.537	.346	-.171	.328	.242	.029	-.249	.175	-.044	.080
Assurer le soutien au changement-1-	.534	-.412	.331	.010	.134	.216	-.417	.026	.062	-.084
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	.531	.258	.158	-.232	.023	-.308	.094	.256	-.042	.044
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	.508	.407	.010	.217	.388	.032	-.269	.255	.012	.010
Développer une vision pour le changement-4-	.493	-.035	.468	.074	.022	-.231	.253	-.157	.085	-.099
Mettre en oeuvre le changement-12-	.487	-.110	.335	-.325	.238	-.049	.062	-.166	-.080	.183
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	.481	.632	.149	.204	-.155	-.099	-.127	-.266	-.089	.000
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	.422	.594	.073	.368	-.082	-.082	-.145	-.264	-.009	-.024
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	.357	.571	.091	.148	-.164	-.100	.100	-.033	.407	-.001
Se gérer soi-même à travers le changement-5-	.489	-.094	-.170	.513	-.168	.046	.008	-.194	-.157	.325
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	.037	-.005	.159	.410	-.203	.362	.315	.233	.368	.153
Mettre en oeuvre le changement-5-	.440	.264	.297	-.084	-.481	-.107	-.142	.075	-.094	-.186
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	.384	.401	-.093	.032	.418	.239	-.103	.266	.321	-.068
Développer une vision pour le changement-3-	.363	-.127	.276	.229	.425	.164	.427	-.197	-.098	-.074
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	.386	.194	-.288	.221	-.081	.327	.184	.056	-.409	.266

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 10 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faire partager la vision du changement-3-	.812	.122	.013	.096	.091	-.050	.165	.164	.009	-.055
Faire partager la vision du changement-1-	.780	.186	.025	.144	.079	.123	-.049	.019	.102	-.031
Faire partager la vision du changement-2-	.764	.198	.053	.105	.047	.008	.194	.099	.017	.172
Faire partager la vision du changement-4-	.732	.066	.112	.177	.194	-.035	.055	.140	.161	-.080
Faire partager la vision du changement-5-	.642	-.052	.313	.073	.258	.205	.103	.086	.013	-.163
Mettre en oeuvre le changement-15-	.522	.308	.074	.322	.493	.187	-.022	-.057	.104	.149
Mettre en oeuvre le changement-16-	.469	.089	.193	.362	.348	.209	.041	.024	.369	.052
Assurer le soutien au changement-3-	.161	.846	.043	.103	.132	.163	.135	.035	-.027	.068
Assurer le soutien au changement-1-	.135	.827	.099	.069	.197	-.098	.143	.161	-.065	-.001
Assurer le soutien au changement-2-	.398	.628	.086	.115	-.104	-.083	.259	.182	.329	.125
Assurer le soutien au changement-4-	.002	.526	.520	.043	.227	.140	.283	-.033	.104	-.090
Mettre en oeuvre le changement-6-	.300	.424	.397	.060	.423	-.077	-.007	.027	.248	.224
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	.001	.074	.730	.117	.185	.182	.160	.308	.083	-.083
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	.174	-.041	.655	.184	.176	.171	.066	.194	-.046	-.025
Planifier la mise en oeuvre du changement-8-	.393	.476	.499	.228	.089	.039	.033	-.028	.241	.015
Développer une vision pour le changement-1-	.177	.325	.452	.073	.162	.091	.343	-.063	-.141	.308
Évaluer et mesurer le changement-5-	.180	.117	.081	.777	.133	.265	.060	.325	.090	.031
Évaluer et mesurer le changement-6-	.174	-.014	.129	.685	.122	-.002	.205	.108	.082	-.245
Évaluer et mesurer le changement-3-	.357	.110	.332	.517	.246	-.187	.153	.183	.168	.182
Évaluer et mesurer le changement-4-	.344	.046	.210	.503	.313	.168	.102	.046	.285	.030
Mettre en oeuvre le changement-14-	.379	.236	.085	.500	.462	.216	.109	-.038	.081	.079
Mettre en oeuvre le changement-9-	.216	.004	.151	.075	.766	.059	.091	.176	.112	.041
Mettre en oeuvre le changement-10-	.241	.275	.110	.305	.643	.053	.172	.180	.043	-.184
Évaluer et mesurer le changement-2-	.103	.175	.263	.451	.505	.068	-.103	.153	-.076	.069
Mettre en oeuvre le changement-12-	.011	.234	.370	.054	.477	-.024	.372	-.006	-.012	-.191
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	.014	.058	.197	.161	.083	.819	.087	.176	.181	-.080
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	.083	.058	.055	.065	.002	.007	.109	.251	.180	-.021
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	.087	-.154	.160	.099	.164	.643	.031	.229	-.133	.345
Mettre en oeuvre le changement-5-	-.004	.273	.451	.374	-.038	.463	-.144	-.107	-.032	.069
Développer une vision pour le changement-3-	.025	.117	.016	.066	.068	-.037	.811	.119	.136	.071
Développer une vision pour le changement-5-	.341	.095	.305	.037	-.028	.080	.641	.082	.102	.117
Développer une vision pour le changement-4-	.137	.207	.379	.046	.100	.278	.531	-.113	-.150	.124
Mettre en oeuvre le changement-11-	.148	.300	-.105	.276	.330	.273	.529	.097	.041	-.061
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	.075	-.001	.010	.170	.209	.117	.062	.780	-.096	.155
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	.142	.166	.218	.034	.045	.269	.077	.752	.126	-.040
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	.287	.141	.120	.035	.033	.312	.011	.629	.306	-.011
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	.081	-.068	.028	.273	.085	.087	.063	.162	.755	.080
Se gérer soi-même à travers le changement-5-	.387	.229	-.045	-.096	.091	.289	.141	-.052	.621	.160
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	-.111	.037	-.087	-.050	-.019	.032	.112	.065	.131	.788
Mettre en oeuvre le changement-4-	.274	.275	.372	.380	-.064	.074	.075	-.012	.122	.481

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Compon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	,501	,363	,362	,374	,362	,247	,252	,213	,198	,076
2	-,333	-,456	,118	,170	,008	,655	-,132	,433	,034	-,058
3	-,580	,428	,432	-,184	-,039	,157	,365	-,129	-,261	,131
4	,196	,166	-,262	-,379	-,531	,320	,231	,159	,365	,355
5	,004	-,085	-,102	-,273	,105	-,313	,498	,632	-,127	-,368
6	-,466	,265	-,484	,410	,211	-,203	,020	,218	,297	,297
7	,001	-,596	,120	,205	,003	-,170	,574	-,265	,098	,386
8	-,002	-,030	,499	,059	-,324	-,443	-,344	,430	,015	,377
9	,183	-,039	-,241	-,199	,344	,123	-,090	,147	-,622	,564
10	-,114	-,118	,185	-,571	,553	-,052	-,166	-,043	,508	,125

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1823,744
	df	496
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Développer une vision pour le changement-3-	1,000	,781
Développer une vision pour le changement-4-	1,000	,623
Développer une vision pour le changement-5-	1,000	,666
Assurer le soutien au changement-1-	1,000	,831
Assurer le soutien au changement-2-	1,000	,835
Assurer le soutien au changement-3-	1,000	,827
Assurer le soutien au changement-4-	1,000	,685
Faire partager la vision du changement-1-	1,000	,687
Faire partager la vision du changement-2-	1,000	,689
Faire partager la vision du changement-3-	1,000	,745
Faire partager la vision du changement-4-	1,000	,695
Faire partager la vision du changement-5-	1,000	,677
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,684
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,754
Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,548
Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,749
Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,688
Évaluer et mesurer le changement-2-	1,000	,625
Évaluer et mesurer le changement-3-	1,000	,738
Évaluer et mesurer le changement-4-	1,000	,693
Évaluer et mesurer le changement-5-	1,000	,657
Évaluer et mesurer le changement-6-	1,000	,693
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	1,000	,827
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	1,000	,772
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	1,000	,730
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	1,000	,779
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	1,000	,769
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	1,000	,734
Mettre en oeuvre le changement-15-	1,000	,748
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	1,000	,676
Se gérer soi-même à travers le changement-5-	1,000	,621
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	1,000	,853

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,099	31,559	31,559	10,099	31,559	31,559	4,293	13,417	13,417
2	2,678	8,369	39,929	2,678	8,369	39,929	3,573	11,164	24,581
3	2,160	6,749	46,677	2,160	6,749	46,677	2,840	8,874	33,455
4	1,922	6,008	52,685	1,922	6,008	52,685	2,674	8,356	41,811
5	1,383	4,321	57,006	1,383	4,321	57,006	2,259	7,060	48,871
6	1,379	4,308	61,315	1,379	4,308	61,315	2,200	6,875	55,746
7	1,312	4,101	65,415	1,312	4,101	65,415	2,131	6,660	62,406
8	1,104	3,450	68,865	1,104	3,450	68,865	1,840	5,751	68,156
9	1,041	3,252	72,118	1,041	3,252	72,118	1,268	3,961	72,118
10	,904	2,825	74,943						
11	,808	2,524	77,467						
12	,758	2,368	79,835						
13	,714	2,233	82,067						
14	,583	1,822	83,889						
15	,556	1,737	85,626						
16	,522	1,631	87,257						
17	,473	1,477	88,734						
18	,454	1,418	90,153						
19	,418	1,307	91,460						
20	,389	1,217	92,677						
21	,337	1,053	93,729						
22	,296	,925	94,654						
23	,273	,852	95,506						
24	,240	,751	96,257						
25	,228	,712	96,969						
26	,196	,613	97,581						
27	,177	,555	98,136						
28	,143	,446	98,582						
29	,133	,417	98,999						
30	,121	,379	99,378						
31	,108	,336	99,714						
32	,092	,286	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Compoient Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Développer une vision pour le changement-3-	,384	-,112	,435	,007	-,276	,019	,522	-,178	,226
Développer une vision pour le changement-4-	,470	,021	,462	-,161	,119	-,335	,176	-,008	,064
Développer une vision pour le changement-5-	,557	-,093	,305	,097	-,130	-,299	,365	-,063	-,029
Assurer le soutien au changement-1-	,513	-,377	,417	-,230	-,084	,227	-,364	,079	-,028
Assurer le soutien au changement-2-	,618	-,415	,299	,235	-,151	,189	-,080	,035	-,266
Assurer le soutien au changement-3-	,559	-,287	,473	-,068	,165	,188	-,375	,015	,010
Assurer le soutien au changement-4-	,593	-,082	,439	-,269	,081	-,144	-,055	-,028	-,171
Faire partager la vision du changement-1-	,596	-,333	-,292	,259	,090	-,183	-,163	,019	,010
Faire partager la vision du changement-2-	,622	-,392	-,128	,264	-,080	-,172	-,002	,137	,082
Faire partager la vision du changement-3-	,613	-,395	-,281	,220	-,143	-,218	-,031	,059	,115
Faire partager la vision du changement-4-	,647	-,306	-,370	,143	-,074	-,137	,000	,022	,022
Faire partager la vision du changement-5-	,642	-,036	-,281	,030	,037	-,425	-,010	-,004	,041
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,531	,269	-,044	-,249	,002	-,287	,073	,296	-,301
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,551	,375	,165	-,298	-,164	-,234	,012	,113	-,314
Mettre en oeuvre le changement-9-	,570	,058	-,186	-,249	,022	,042	,040	-,029	,344
Mettre en oeuvre le changement-10-	,705	-,065	-,115	-,360	,036	,123	-,074	-,207	,200
Mettre en oeuvre le changement-11-	,612	-,026	,224	-,047	,047	,121	,146	-,313	,352
Évaluer et mesurer le changement-2-	,555	,112	-,169	-,445	,155	,172	-,101	,087	,082
Évaluer et mesurer le changement-3-	,688	-,139	-,177	-,216	-,055	,147	,277	,221	-,132
Évaluer et mesurer le changement-4-	,701	,039	-,238	-,039	,251	,139	,180	,037	-,163
Évaluer et mesurer le changement-5-	,598	,142	-,208	-,120	,309	,200	,101	-,101	-,165
Évaluer et mesurer le changement-6-	,598	,173	-,282	-,227	-,240	,205	,179	-,150	-,145
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	,506	,604	,151	,198	,275	-,090	-,144	-,198	-,039
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	,462	,551	,170	,372	,199	-,075	-,153	-,115	,072
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	,380	,555	,034	,158	,237	-,100	,031	,307	,300
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	,435	,370	-,092	,003	-,503	,217	-,093	,209	,304
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	,561	,378	,072	,135	-,465	,050	-,256	,051	-,027
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	,589	,297	-,049	,327	-,316	,075	-,256	-,093	-,105
Mettre en oeuvre le changement-15-	,728	-,217	-,156	-,037	,311	,080	-,121	,119	,119
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	,398	,140	-,184	,329	,007	,371	,278	-,274	-,256
Se gérer soi-même à travers le changement-5-	,488	-,144	,130	,533	,197	,049	,036	-,114	-,079
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	,028	,031	,277	,342	,145	,372	,304	,633	,072

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Développer une vision pour le changement-3-	.039	.075	.115	-.055	.003	.845	.140	.119	.098
Développer une vision pour le changement-4-	.100	.127	.258	.263	.368	.535	-.120	-.158	.003
Développer une vision pour le changement-5-	.331	-.019	.129	.121	.315	.641	.034	.111	.026
Assurer le soutien au changement-1-	.139	.225	.838	-.110	.076	.114	.154	-.064	.012
Assurer le soutien au changement-2-	.418	-.061	.659	-.060	.097	.221	.155	.346	.131
Assurer le soutien au changement-3-	.167	.213	.841	.172	.013	.120	.010	-.022	.052
Assurer le soutien au changement-4-	.105	.199	.547	.151	.437	.332	-.049	-.003	-.090
Faire partager la vision du changement-1-	.777	.155	.168	.121	.024	-.043	.009	.107	-.054
Faire partager la vision du changement-2-	.763	.095	.196	.004	.054	.179	.108	.050	.102
Faire partager la vision du changement-3-	.817	.146	.098	-.044	.028	.136	.152	.039	-.030
Faire partager la vision du changement-4-	.753	.258	.057	-.029	.093	.063	.125	.163	-.053
Faire partager la vision du changement-5-	.642	.261	-.056	.223	.311	.117	.057	-.019	-.171
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	.185	.230	.016	.154	.745	.025	.114	.022	.054
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	.002	.177	.147	.201	.738	.165	.274	.055	-.100
Mettre en oeuvre le changement-9-	.252	.629	.014	.112	.048	.188	.186	-.046	-.039
Mettre en oeuvre le changement-10-	.252	.700	.267	.066	.075	.103	.148	.082	-.219
Mettre en oeuvre le changement-11-	.155	.440	.252	.251	-.134	.545	.102	.117	-.067
Évaluer et mesurer le changement-2-	.086	.708	.182	.074	.246	-.066	.109	.019	-.008
Évaluer et mesurer le changement-3-	.360	.494	.128	-.182	.378	.174	.123	.286	.212
Évaluer et mesurer le changement-4-	.354	.502	.081	.175	.286	.041	-.030	.421	.127
Évaluer et mesurer le changement-5-	.141	.560	.114	.221	.194	-.031	-.042	.470	.035
Évaluer et mesurer le changement-6-	.141	.485	-.034	-.059	.204	.135	.357	.431	-.144
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	.001	.157	.081	.822	.218	.067	.137	.201	-.090
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	.080	.045	.065	.821	.085	.087	.219	.147	.027
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	.072	.261	-.162	.639	.179	.057	.191	-.147	.359
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	.072	.296	-.033	.102	.050	.087	.800	-.036	.153
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	.147	.056	.190	.287	.240	.068	.741	.114	-.050
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	.290	.014	.171	.369	.120	-.001	.603	.310	-.102
Mettre en oeuvre le changement-15-	.533	.543	.325	.181	.071	-.012	-.051	.084	.128
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	.135	.123	-.052	.165	-.041	.103	.134	.761	.052
Se gérer soi-même à travers le changement-5-	.439	-.088	.271	.366	-.101	.189	-.056	.377	.147
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	-.054	-.086	.081	.061	-.038	.072	.024	.081	.905

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	,525	,474	,340	,284	,312	,280	,257	,247	,020
2	-,484	,087	-,388	,615	,278	-,097	,372	,058	,012
3	-,408	-,325	,597	,199	,074	,511	-,059	-,186	,165
4	,397	-,586	-,097	,401	-,379	-,012	,114	,304	,283
5	-,017	,278	,068	,453	-,060	-,225	-,790	,028	,182
6	-,374	,325	,276	-,190	-,427	-,185	,222	,500	,354
7	-,066	,062	-,502	-,227	,137	,625	-,250	,326	,331
8	,126	-,027	,007	-,151	,351	-,286	,123	-,362	,781
9	,076	,362	-,186	,157	-,590	,307	,165	-,566	,121

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ,

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1374,231
	df	351
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Développer une vision pour le changement-3-	1,000	,756
Développer une vision pour le changement-4-	1,000	,676
Développer une vision pour le changement-5-	1,000	,678
Assurer le soutien au changement-1-	1,000	,854
Assurer le soutien au changement-2-	1,000	,782
Assurer le soutien au changement-3-	1,000	,811
Faire partager la vision du changement-1-	1,000	,685
Faire partager la vision du changement-2-	1,000	,679
Faire partager la vision du changement-3-	1,000	,747
Faire partager la vision du changement-4-	1,000	,709
Faire partager la vision du changement-5-	1,000	,669
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	1,000	,631
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	1,000	,664
Mettre en oeuvre le changement-9-	1,000	,597
Mettre en oeuvre le changement-10-	1,000	,752
Mettre en oeuvre le changement-11-	1,000	,611
Évaluer et mesurer le changement-2-	1,000	,615
Évaluer et mesurer le changement-4-	1,000	,642
Évaluer et mesurer le changement-5-	1,000	,640
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	1,000	,824
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	1,000	,789
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	1,000	,622
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	1,000	,694
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	1,000	,768
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	1,000	,715
Se gérer soi-même à travers le changement-11-	1,000	,690
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	1,000	,887

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,265	30,612	30,612	8,265	30,612	30,612	3,864	14,311	14,311
2	2,579	9,553	40,165	2,579	9,553	40,165	3,189	11,810	26,121
3	1,921	7,113	47,278	1,921	7,113	47,278	2,771	10,263	36,384
4	1,609	5,960	53,239	1,609	5,960	53,239	2,360	8,741	45,125
5	1,332	4,935	58,173	1,332	4,935	58,173	2,236	8,282	53,407
6	1,286	4,762	62,936	1,286	4,762	62,936	2,200	8,147	61,554
7	1,167	4,322	67,258	1,167	4,322	67,258	1,358	5,029	66,583
8	1,026	3,800	71,058	1,026	3,800	71,058	1,208	4,475	71,058
9	,973	3,603	74,661						
10	,748	2,771	77,432						
11	,691	2,558	79,990						
12	,644	2,385	82,375						
13	,613	2,270	84,645						
14	,564	2,089	86,733						
15	,486	1,799	88,532						
16	,459	1,701	90,234						
17	,409	1,514	91,748						
18	,350	1,298	93,046						
19	,319	1,183	94,229						
20	,291	1,076	95,305						
21	,269	,995	96,300						
22	,230	,853	97,153						
23	,220	,817	97,970						
24	,175	,650	98,619						
25	,137	,508	99,128						
26	,129	,476	99,604						
27	,107	,396	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Mettre en oeuvre le changement-10-	,696	-,108	-,081	-,428	-,160	,064	,165	-,100
Évaluer et mesurer le changement-4-	,672	,024	-,218	-,088	,009	,340	,023	,132
Faire partager la vision du changement-4-	,646	-,348	-,390	,110	,049	-,033	,047	,029
Faire partager la vision du changement-5-	,639	-,073	-,379	,018	,297	-,103	-,112	-,020
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	,630	,246	-,080	,299	-,281	-,242	-,019	-,153
Faire partager la vision du changement-3-	,623	-,445	-,297	,206	,116	-,116	-,016	,052
Mettre en oeuvre le changement-11-	,617	-,056	,251	-,070	,030	,206	,227	-,253
Faire partager la vision du changement-2-	,613	-,417	-,151	,258	,125	-,080	-,046	,122
Assurer le soutien au changement-2-	,604	-,431	,323	,285	-,187	-,005	-,102	-,006
Faire partager la vision du changement-1-	,592	-,360	-,342	,172	,051	,018	-,233	,018
Évaluer et mesurer le changement-5-	,588	,109	-,124	-,184	-,099	,464	-,089	,011
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	,588	,331	,052	,188	-,275	-,443	,048	-,002
Mettre en oeuvre le changement-9-	,573	,039	-,160	-,365	-,057	-,011	,323	,020
Développer une vision pour le changement-5-	,571	-,122	,281	,155	,451	-,048	,124	-,114
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	,562	,347	,124	-,287	,136	-,307	-,014	,132
Assurer le soutien au changement-3-	,553	-,284	,453	-,076	-,290	,111	-,341	-,017
Évaluer et mesurer le changement-2-	,545	,093	-,110	-,483	-,202	,124	,009	,089
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	,535	,246	-,086	-,241	,237	-,150	-,080	,366
Assurer le soutien au changement-1-	,504	-,395	,464	-,206	-,356	-,103	-,208	,078
Développer une vision pour le changement-4-	,476	,019	,443	-,182	,452	-,038	-,109	-,038
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	,449	,324	-,016	,128	-,310	-,375	,322	,174
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	,397	,130	-,192	,315	-,201	,364	,394	-,227
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	,539	,597	,062	,107	,056	,161	-,267	-,248
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	,415	,561	-,010	,111	,148	,140	-,102	,266
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	,495	,554	,103	,302	,051	,095	-,268	-,230
Développer une vision pour le changement-3-	,382	-,138	,487	,063	,281	-,023	,511	-,096
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	,026	,075	,327	,419	-,066	,368	,154	,660

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Faire partager la vision du changement-3-	.822	.127	-.042	.135	.125	.140	-.009	-.016
Faire partager la vision du changement-1-	.777	.157	.124	.193	.004	-.042	-.013	-.038
Faire partager la vision du changement-4-	.767	.292	-.009	.062	.141	.082	-.085	-.033
Faire partager la vision du changement-2-	.756	.067	5,96E-005	.210	.111	.188	.024	.099
Faire partager la vision du changement-5-	.675	.257	.244	-.088	.093	.120	.192	-.145
Mettre en oeuvre le changement-10-	.251	.726	.014	.244	.177	.196	.003	-.183
Évaluer et mesurer le changement-2-	.092	.721	.104	.185	.130	-.037	.147	-.049
Mettre en oeuvre le changement-9-	.191	.659	-.030	-.022	.269	.206	.055	-.080
Évaluer et mesurer le changement-5-	.219	.624	.382	.166	-.086	-.002	-.065	.121
Évaluer et mesurer le changement-4-	.416	.587	.278	.063	.015	.074	-.025	.191
Se gérer soi-même à travers le changement-3-	.023	.206	.856	.055	.171	.104	.027	-.059
Se gérer soi-même à travers le changement-4-	.071	.019	.843	.073	.231	.117	-.025	.004
Se gérer soi-même à travers le changement-7-	.055	.213	.584	-.139	.196	.038	.239	.340
Assurer le soutien au changement-1-	.127	.222	-.112	.847	.141	.141	.136	-.004
Assurer le soutien au changement-3-	.158	.200	.166	.835	.006	.132	.036	.041
Assurer le soutien au changement-2-	.445	-.001	.052	.661	.162	.280	-.141	.136
Se gérer soi-même à travers le changement-8-	.063	.194	.076	-.007	.790	.067	.024	.132
Se gérer soi-même à travers le changement-9-	.160	.091	.306	.174	.772	.077	.082	-.042
Se gérer soi-même à travers le changement-10-	.308	.106	.412	.176	.619	.028	-.133	-.080
Développer une vision pour le changement-3-	.035	.084	-.078	.104	.146	.832	-.064	.114
Développer une vision pour le changement-5-	.363	.021	.212	.116	.047	.688	.111	.017
Développer une vision pour le changement-4-	.087	.125	.273	.241	-.088	.584	.411	-.043
Mettre en oeuvre le changement-11-	.146	.399	.210	.262	.078	.525	-.87	-.037
Se gérer soi-même à travers le changement-1-	.200	.304	.261	-.121	.214	.158	-.619	.147
Planifier la mise en oeuvre du changement-6-	.245	.378	.222	-.059	.213	.096	.551	.131
Planifier la mise en oeuvre du changement-7-	.047	.344	.271	.057	.390	.243	.501	-.067
Se gérer soi-même à travers le changement-6-	-.056	-.087	.037	.095	.030	.075	-.052	.926

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,545	,497	,369	,309	,335	,326	,080	,029
2	-,491	,106	,654	-,398	,348	-,106	,150	,082
3	-,505	-,227	,049	,580	-,008	,544	,127	,203
4	,339	-,663	,269	-,057	,219	,039	-,428	,371
5	,235	-,194	,143	-,472	-,434	,534	,435	-,036
6	-,084	,374	,272	,012	-,639	-,017	-,447	,412
7	-,148	,259	-,446	-,427	,335	,495	-,379	,170
8	,089	,082	-,261	-,028	,093	-,234	,489	,783

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

2- ANALYSE DE FIABILITÉ DES FACTEURS IDENTIFIÉS

Scale: développer une vision réaliste

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	115	67,6
	Excluded ^a	55	32,4
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,721	4

Scale: s'assurer du soutien de l'équipe de direction

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	118	69,4
	Excluded ^a	52	30,6
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,853	3

Scale: faire partager la vision

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	118	69,4
	Excluded ^a	52	30,6
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of items
,876	5

Scale: planifier ressources et temps

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	115	67,6
	Excluded ^a	55	32,4
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,514	3

Scale: assurer le suivi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	117	68,8
	Excluded ^a	53	31,2
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	3

Scale: persévérer et garder le cap

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	117	68,8
	Excluded ^a	53	31,2
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	3

Scale: se gérer soi-même

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	115	67,6
	Excluded ^a	55	32,4
	Total	170	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	3

Annexe 9 : ANALYSE FACTORIELLE POUR IDENTIFIER LA PORTÉE DU CHANGEMENT

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q9.1 La vision et le style de gestion de l'entreprise	q9.2 Les produits et services offerts (ex. :nouveau produit)	q9.3 La structuration de l'entreprise (ex. :réorganisation, expansion)	q9.4 La technologie utilisée dans les processus de production	q9.5 La réduction des coûts (contraction budgétaire)
Corrélation q9.1 La vision et le style de gestion de l'entreprise	1,000	,160	,223	-,111	-,052
q9.2 Les produits et services offerts (ex. :nouveau produit)	,160	1,000	-,075	,108	,057
q9.3 La structuration de l'entreprise (ex. :réorganisation, expansion)	,223	-,075	1,000	-,132	,076
q9.4 La technologie utilisée dans les processus de production	-,111	,108	-,132	1,000	,373
q9.5 La réduction des coûts (contraction budgétaire)	-,052	,057	,076	,373	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,472
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	29,288
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,001

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q9.1 La vision et le style de gestion de l'entreprise	1,000	,698
q9.2 Les produits et services offerts (ex. :nouveau produit)	1,000	,813
q9.3 La structuration de l'entreprise (ex. :réorganisation, expansion)	1,000	,794
q9.4 La technologie utilisée dans les processus de production	1,000	,690
q9.5 La réduction des coûts (contraction budgétaire)	1,000	,754

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,450	29,002	29,002	1,450	29,002	29,002	1,394	27,888	27,888
2	1,233	24,658	53,660	1,233	24,658	53,660	1,230	24,591	52,479
3	1,065	21,303	74,963	1,065	21,303	74,963	1,124	22,484	74,963
4	,680	13,596	88,559						
5	,572	11,441	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante		
	1	2	3
q9.4 La technologie utilisée dans les processus de production	,817		
q9.5 La réduction des coûts (contraction budgétaire)	,690		
q9.1 La vision et le style de gestion de l'entreprise		,721	
q9.2 Les produits et services offerts (ex. :nouveau produit)		,468	-,743
q9.3 La structuration de l'entreprise (ex. :réorganisation, expansion)		,578	,583

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

^a 3 composantes extraites

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
q9.5 La réduction des coûts (contraction budgétaire)	,850		
q9.4 La technologie utilisée dans les processus de production	,792		
q9.3 La structuration de l'entreprise (ex. :réorganisation, expansion)		,876	
q9.1 La vision et le style de gestion de l'entreprise		,607	,548
q9.2 Les produits et services offerts (ex. :nouveau produit)			,887

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

^a La rotation a convergé en 4 itérations

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3
1	,901	-,429	,063
2	,314	,747	,586
3	,298	,508	-,808

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 10 : ANALYSES FACTORIELLES POUR IDENTIFIER LE TYPE DE CHANGEMENT

Dimension : type de changement

Analyse factorielle :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,466	35,231	35,231	2,466	35,231	35,231	2,057	29,388	29,388
2	1,487	21,243	56,474	1,487	21,243	56,474	1,896	27,086	56,474
3	,858	12,256	68,730						
4	,851	12,160	80,890						
5	,673	9,615	90,505						
6	,370	5,287	95,792						
7	,295	4,208	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q5.1 Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	1,000	,720
q5.2 Il visait des résultats à court terme	1,000	,566
q5.3 Il visait à favoriser le développement	1,000	,567
q5.4 Il avait des visées à long terme	1,000	,677
q5.45 Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	1,000	,473
q5.6 Il est le résultat d'un projet planifié avec soin	1,000	,392
q5.7 Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	1,000	,558

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
q5.1 Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	,763	
q5.2 Il visait des résultats à court terme	,751	
q5.45 Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	,567	
q5.6 Il est le résultat d'un projet planifié avec soin	-,563	
q5.3 Il visait à favoriser le développement		,649
q5.4 Il avait des visées à long terme	-,558	,605
q5.7 Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	,473	,578

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3. 2 composantes retenues

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante	
	1	2
q5.1 Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	,822	
q5.7 Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	,735	
q5.45 Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	,684	
q5.2 Il visait des résultats à court terme	,541	-,523
q5.4 Il avait des visées à long terme		,822
q5.3 Il visait à favoriser le développement		,742
q5.6 Il est le résultat d'un projet planifié avec soin		,573

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2
1	,763	-,646
2	,646	,763

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q5.1 Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	1,000	,709
q5.3 Il visait à favoriser le développement	1,000	,660
q5.4 Il avait des visées à long terme	1,000	,613
q5.45 Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	1,000	,505
q5.6 Il est le résultat d'un projet planifié avec soin	1,000	,480
q5.7 Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	1,000	,584

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,097	34,958	34,958	2,097	34,958	34,958	1,850	30,828	30,828
2	1,453	24,224	59,182	1,453	24,224	59,182	1,701	28,355	59,182
3	,844	14,070	73,252						
4	,719	11,990	85,242						
5	,521	8,677	93,919						
6	,365	6,081	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante	
	1	2
q5.1 Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	,762	
q5.6 Il est le résultat d'un projet planifié avec soin	-,630	
q5.45 Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	,607	
q5.7 Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	,544	,537
q5.3 Il visait à favoriser le développement	-,461	,668
q5.4 Il avait des visées à long terme	-,493	,609

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

^a 2 composantes extraitesMatrice des composantes après rotation ^a

	Composante	
	1	2
q5.1 Il visait à réagir vite à une situation d'urgence	,820	
q5.7 Il visait la survie, le maintien de l'entreprise	,759	
q5.45 Il visait à remédier à des difficultés rencontrées par l'entreprise	,705	
q5.3 Il visait à favoriser le développement		,810
q5.4 Il avait des visées à long terme		,783
q5.6 Il est le résultat d'un projet planifié avec soin		,616

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

^a La rotation a convergé en 3 itérations

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2
1	,784	-,620
2	,620	,784

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

		N	%
Observations	Valide	111	65,3
	Exclus ^a	59	34,7
	Total	170	100,0

^a. Suppression par liste basée sur toutes

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	3

**Annexe 11 : ANALYSES FACTORIELLES SUR LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION
DU SUCCÈS DU CHANGEMENT**

Dimension : appréciation du processus de changement

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	q10.2 Le projet de changement a respecté le budget	q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du changement	
Corrélation	q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	1,000	,608	,704	,661	,664	,636
	q10.2 Le projet de changement a respecté le budget	,608	1,000	,358	,497	,360	,302
	q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	,704	,358	1,000	,518	,797	,826
	q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	,661	,497	,518	1,000	,569	,619
	q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	,664	,360	,797	,569	1,000	,808
	q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du	,636	,302	,826	,619	,808	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,834
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	509,898
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	1,000	,758
q10.2 Le projet de changement a respecté le budget	1,000	,358
q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	1,000	,769
q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	1,000	,611
q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	1,000	,763
q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du changement	1,000	,766

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,025	67,090	67,090	4,025	67,090	67,090
2	,912	15,208	82,298			
3	,454	7,568	89,866			
4	,269	4,488	94,353			
5	,202	3,368	97,721			
6	,137	2,279	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	,877
q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du changement	,875
q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	,874
q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	,871
q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	,782
q10.2 Le projet de changement a respecté le budget	,598

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Analyse factorielle

Matrice de corrélation

	q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du changement	
Corrélation	q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	1,000	,704	,661	,664	,636
	q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	,704	1,000	,518	,797	,826
	q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	,661	,518	1,000	,569	,619
	q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	,664	,797	,569	1,000	,808
	q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du changement	,636	,826	,619	,808	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,820
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	449,454
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	1,000	,715
q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	1,000	,807
q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	1,000	,587
q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	1,000	,801
q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du changement	1,000	,822

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,732	74,644	74,644	3,732	74,644	74,644
2	,577	11,536	86,179			
3	,349	6,973	93,153			
4	,206	4,110	97,263			
5	,137	2,737	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes ^a

	Composante
	1
q10.6 Les personnes concernées sont satisfaites du changement	,906
q10.3 Les objectifs initiaux ont été atteints	,899
q10.5 Globalement, ce changement a été un succès	,895
q10.1 Le projet de changement a été réalisé dans les délais prévus	,845
q10.4 Si le changement était à refaire, je le referais de la même façon	,766

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Fiabilité

Récapitulatif des observations traitées

		N	%
Observations	Valide	120	70,6
	Exclus ^a	50	29,4
	Total	170	100,0

^a. Suppression par liste basée sur toutes les valeurs manquantes.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	5

Annexe 12 : ANALYSES DE CORRÉLATIONS MULTIPLES

1- TYPE RÉACTIF DE CHANGEMENT ET COMPÉTENCES

Regression

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	-1,874	1,248		-1,502	,137	-4,354	,605
Vision	,262	,216	,155	1,214	,228	-,167	,692
Soutien	,124	,255	,064	,485	,629	-,384	,632
Planif	-,135	,231	-,071	-,583	,561	-,594	,324
Gestion_de_Soi_1	,731	,290	,296	2,517	,014	,154	1,309
Gestion_de_Soi_2	,115	,209	,061	,552	,583	-,300	,530
Gestion_de_Soi_4	,115	,115	,103	,997	,322	-,114	,344
2 (Constant)	-1,685	1,180		-1,428	,157	-4,030	,659
Vision	,313	,189	,184	1,661	,100	-,062	,688
Planif	-,097	,216	-,051	-,447	,656	-,527	,333
Gestion_de_Soi_1	,716	,288	,290	2,490	,015	,145	1,288
Gestion_de_Soi_2	,127	,207	,067	,612	,542	-,284	,537
Gestion_de_Soi_4	,119	,114	,106	1,042	,300	-,108	,346
3 (Constant)	-1,802	1,146		-1,573	,119	-4,078	,473
Vision	,278	,170	,163	1,631	,106	-,061	,616
Gestion_de_Soi_1	,690	,280	,279	2,462	,016	,133	1,247
Gestion_de_Soi_2	,112	,203	,060	,553	,582	-,292	,517
Gestion_de_Soi_4	,128	,112	,115	1,144	,256	-,094	,351
4 (Constant)	-1,657	1,111		-1,492	,139	-3,864	,549
Vision	,290	,168	,171	1,729	,087	-,043	,624
Gestion_de_Soi_1	,756	,252	,306	2,999	,003	,255	1,257
Gestion_de_Soi_4	,124	,111	,110	1,111	,270	-,098	,345
5 (Constant)	-1,628	1,112		-1,464	,147	-3,836	,580
Vision	,311	,167	,183	1,860	,066	-,021	,643
Gestion_de_Soi_1	,830	,243	,336	3,411	,001	,347	1,314

a. Dependent Variable: Reactif

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,446 ^a	,199	,145	1,11378	1,965

a. Predictors: (Constant), Gestion_de_Soi_4, Planif, Gestion_de_Soi_2, Vision, Gestion_de_Soi_1, Soutien

b. Dependent Variable: Reactif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,163	2	12,581	10,790	,000 ^a
	Residual	111,939	96	1,166		
	Total	137,102	98			

a. Predictors: (Constant), Gestion_de_Soi_1, Vision

b. Dependent Variable: Reactif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-1,603	1,079		-1,485	,141	-3,746	,539
	Vision	,309	,147	,199	2,101	,038	,017	,602
	Gestion_de_Soi_1	,826	,231	,338	3,572	,001	,367	1,285

a. Dependent Variable: Reactif

Analyse de la normalité des résidus (règle de normalité : sig. > 0.05)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,051	99	,200*	,983	99	,229

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

2- TYPE PROSPECTIF DE CHANGEMENT ET COMPÉTENCES

Regression

Model		Coefficients ^a					95% Confidence Interval for	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,951	,957		3,084	,003	1,050	4,853
	MO3	,330	,270	,175	1,220	,226	-,207	,866
	Évaluation	,199	,212	,119	,937	,351	-,223	,621
	Planif	-,019	,239	-,011	-,079	,937	-,494	,456
	Gestion_de_Soi_4	-,164	,107	-,156	-1,543	,126	-,376	,047
2	(Constant)	2,928	,907		3,230	,002	1,128	4,729
	MO3	,319	,231	,169	1,380	,171	-,140	,777
	Évaluation	,195	,206	,116	,948	,345	-,214	,604
	Gestion_de_Soi_4	-,163	,105	-,155	-1,554	,124	-,372	,045
3	(Constant)	3,168	,870		3,640	,000	1,439	4,896
	MO3	,446	,188	,237	2,370	,020	,072	,819
	Gestion_de_Soi_4	-,162	,105	-,154	-1,544	,126	-,371	,046
4	(Constant)	2,567	,784		3,274	,001	1,010	4,124
	MO3	,454	,189	,241	2,398	,018	,078	,830

a. Dependent Variable: Prospectif

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,220 ^a	,049	,039	1,16338	1,684

a. Predictors: (Constant), MO3

b. Dependent Variable: Prospectif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,109	1	7,109	5,252	,024 ^a
	Residual	139,405	103	1,353		
	Total	146,514	104			

a. Predictors: (Constant), MO3

b. Dependent Variable: Prospectif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,914	,675		4,318	,000	1,576	4,252
	MO3	,377	,164	,220	2,292	,024	,051	,703

a. Dependent Variable: Prospectif

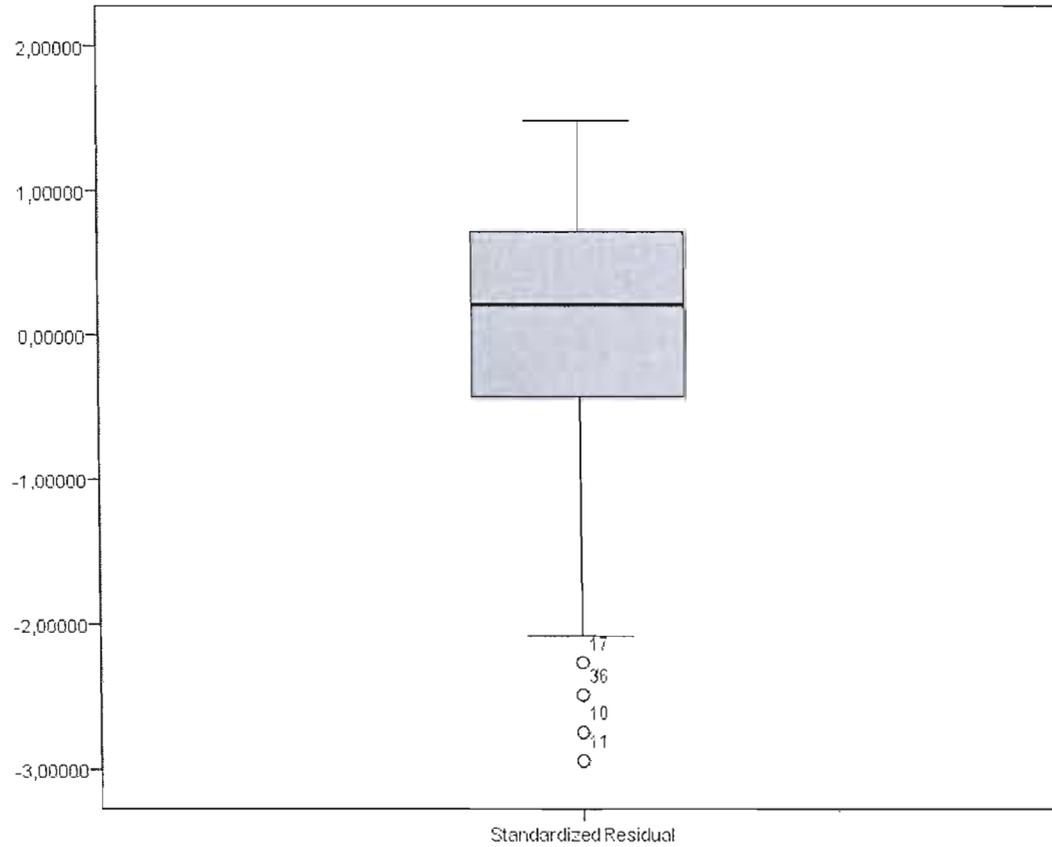
Analyse de la normalité des résidus

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,107	104	,005	,930	104	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Test non concluant. On a procédé à éliminer les données externes



Tests of Normality
après élimination des données extrêmes

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,098	100	,019	,953	100	,001

a. Lilliefors Significance Correction