TABLE DES MATIÈRES

Page

INTRODUCTION 19

CHAPITRE 1 Contexte spécifique de l'intervention.....23
1.1 Le partenaire industriel 23
1.1.1 Évolution de l'industrie..... 24
1.1.2 Diversification par acquisition 25
1.2 Objectif du partenaire dans l'intervention.....26
1.3 L'auteure 26

CHAPITRE 2 Revue de littérature 29
2.1 Introduction.....29
2.2 L'innovation.....30
2.2.1 L'innovation pour notre partenaire industriel 32
2.3 Culture organisationnelle 34
2.3.2 Déterminants d'une culture d'innovation 36
2.4 Effectuer des changements durables dans l'organisation.....37
2.4.1 Single-loop learning et le Model-I 39
2.4.2 Double-loop learning et le Model-II 40

CHAPITRE 3 La méthodologie.....43
3.1 Introduction.....43
3.2 Recherche-action.....44
3.2.1 Les spirales d'interactions..... 45
3.3 Modèle de Newcomb 47

CHAPITRE 4 Les modèles théoriques utilisés.....49
4.1 Introduction.....49
4.2 Modèle de Schein : analyser la culture initiale de notre partenaire 49
4.3 Modèle II – theory-in-use de Argyris : effectuer un changement durable dans l'organisation.....51
4.4 Modèle de Situation Awarness de Endsley : développer une compréhension commune face à la situation et clarifier le niveau d'urgence d'agir 52
4.5 Modèle Belbin: Améliorer le processus perceptuel ainsi que réduire les erreurs d'attribution relevées entre les associés ainsi que les autres membres de l'équipe de direction.....54

CHAPITRE 5 Les interventions effectuées 59
5.1 Introduction.....59
5.2 Intervention 1 – définition et analyse de la culture initiale du partenaire.....60
5.2.1 Modèles d'intervention 60
5.2.2 Résultats de l'intervention 61

5.3 Intervention 2 : Élaboration de la stratégie de changement par le développement d'une compréhension commune face à la situation et le niveau d'urgence d'agir 66
5.3.1 Modèle d'intervention 67
5.3.2 Résultats de l'intervention 68
5.4 Intervention 3 : Mettre à jour les raisonnements défensifs et les *basic underlying assumptions* chez les associés afin de favoriser un changement de comportement durable 71
5.4.1 Modèle d'intervention utilisé 73
5.4.2 Résultats de l'intervention 74
5.5 Intervention 4 : Améliorer le processus perceptuel ainsi que réduire les erreurs d'attribution relevées entre les associés ainsi que les autres membres de l'équipe de direction. 75
5.5.1 Modèle d'intervention utilisé 76
5.5.2 Résultats de l'intervention 77
5.6 Conclusion 80

CHAPITRE 6 DISCUSSION 83
6.1 Transformation vers une culture plus innovante 85
6.2 Principaux défis à relever dans les prochaines étapes pour le partenaire 86
6.3 Principaux défis rencontrés par le chercheur 87

CONCLUSION 91

ANNEXE I Tableau A-I - Synthèse des Modèles I et II de Argyris and Schön 93

ANNEXE II Exemple d'Audit d'Auto-perception BELBIN 97

ANNEXE III Exemple d'Évaluation d'observateur BELBIN 103

ANNEXE IV Rapport d'équipe BELBIN – Équipe de direction Partenaire 107

ANNEXE V Rapport d'équipe BELBIN – Équipe des Associés 119

BIBLIOGRAPHIE 129

LISTE DES TABLEAUX

Page

Tableau 4.1 Rôles en équipe de Belbin..... 55

Tableau 5.1 Analyse de la culture initiale du partenaire industriel..... 61

LISTE DES FIGURES

Page

Figure 2.1 Représentation adaptée des trois niveaux de la culture par Schein 35

Figure 3.1 Stringer's Action Research Interacting Spiral (p.9) 46

Figure 3.2 The Newcomb's Model 47

Figure 4.1 Présentation adaptée de Exhibit 3.1. What Is Culture About? Schein 50

Figure 4.2 Modèle dynamique du processus de SA de Endsley 53

Figure 4.3 Roue de l'équipe de Belbin 57

INTRODUCTION

Aujourd'hui, à tous ceux qui s'intéressent le moindrement au développement des organisations, nulle besoin de préciser que l'innovation est considérée comme un levier incontournable pour les entreprises qui souhaitent faire face aux changements rapides et constants des marchés. La littérature des dernières décennies déborde de recherches qui démontrent que l'innovation est un déterminant à la croissance et à la performance des entreprises. En effet, dès 1942 Schumpeter décrit l'innovation et l'entrepreneurship comme étant les forces vitales qui permettent la croissance économique (Van de Ven, 2013, Śledzik, 2013). Depuis, le concept d'innovation n'a cessé d'intéresser les chercheurs et en 2008 on recensait plus de 1000 publications annuelles dans des revues spécialisées en gestion, finance et économie provenant de partout à travers le monde (Crossan et Paydin, 2009).

Pourtant, même si l'innovation est un levier de croissance démontré tant d'un point de vue académique que par les entreprises qui connaissent une croissance rapide et soutenue, une étude publiée par Statistique Canada en 2014 faisait ressortir une diminution des initiatives d'innovation des entreprises canadiennes entre 2007 et 2012. Durant cette période, l'étude relève le fait que le pourcentage d'entreprises ayant introduit au moins une catégorie d'innovation (innovation de produit, innovation de procédés, innovation de commercialisation ou innovation d'organisation), est passé de 66,8 % à 63,5 %. Alors que la mondialisation crée des enjeux réels et de plus en plus pressants pour nos entreprises, ces dernières semblent s'éloigner des principaux leviers existants pour les aider à faire face à cette réalité.

Rapport-Gratuit.com

Développer une culture d'innovation

Si l'on souhaite conserver une place économique enviable sur l'échiquier international, le développement d'une culture d'innovation dans notre société québécoise et plus spécifiquement dans les PME devient un enjeu social et économique d'intérêt, comme l'exprime clairement les auteurs du rapport *Productivité et prospérité au Québec – Bilan 2015 :*

> « […], si la province souhaite renouer avec une croissance économique soutenue, le gouvernement devra faire des choix importants et sur le fond, des réformes devront être mises de l'avant pour que les interventions du gouvernement appuient le développement d'une culture de l'innovation, rouage essentiel de la croissance de la productivité du travail. » p.4, Productivité et prospérité au Québec – Bilan 2015

Toutefois, malgré le poids important des PME dans notre économie, les projets d'innovation dans les entreprises de plus petite taille n'attirent qu'un intérêt limité chez les chercheurs (Forsman, H., 2011). L'éloignement des PME envers les pratiques d'innovation n'est peut-être pas étrangère à ce fait. Les entrepreneurs, les dirigeants et les consultants ne disposent que de très peu d'outils pour se lancer dans cette démarche. Alors comment renverser la tendance et accompagner concrètement et efficacement les dirigeants de PME dans leurs démarches d'innovation?

Notre projet de recherche tentera donc d'identifier les principaux enjeux qu'un consultant et les dirigeants d'une PME rencontrent lorsque conjointement ils tentent de développer une plus grande culture d'innovation au sein de l'entreprise.

Le projet de recherche

En 2015, notre partenaire industriel nous a donné le mandat initial de l'accompagner dans le développement de nouvelles compétences en ventes et marketing ainsi que de lui fournir un CRM qui lui permettrait de suivre les efforts de son équipe. Cette intervention était basée sur l'identification qu'il avait faite de la situation et ces nouvelles compétences devaient lui permettre de faire face aux enjeux de développement et de croissance qu'il vivait depuis plusieurs mois. C'est avec ce premier mandat que notre collaboration a débuté.

Cette première intervention nous a permis de réaliser conjointement que les changements requis pour assurer la pérennité de l'entreprise devaient se faire beaucoup plus en profondeur que la simple implantation d'un outil de gestion et le développement d'un plan d'action en ventes. Avec tous les changements vécus et à prévoir, nous devions littéralement réinventer l'entreprise et son modèle d'affaire pour arriver à ce que l'équipe s'adapte à la nouvelle réalité de l'organisation. C'est dans ce contexte que le projet de faire évoluer la culture de l'entreprise vers une culture basée sur l'innovation et la créativité s'est dessiné.

La relation de proximité que nous avions avec notre partenaire nous a naturellement menés à l'élaboration d'un processus de recherche-action participative. D'autant plus que dès le départ, pour favoriser un meilleur impact des changements à venir, nous croyions qu'il était essentiel que les interventions soient conçues conjointement avec notre partenaire. Cette approche nous permettait aussi de croire en une meilleure mobilisation de la part de l'équipe derrière le projet de changement. L'année 2016 a été ponctuée d'interventions en boucles, toujours définies conjointement et basées sur des modèles théoriques identifiés à la lumière des problématiques et des enjeux rencontrés.

En plus de vouloir accompagner notre partenaire dans ce processus, nous avions aussi comme objectif de générer du nouveau savoir sur les méthodes d'intervention et les enjeux pour un consultant d'accompagner une PME dans l'évolution de sa culture organisationnelle. Les recherches sur la culture organisationnelle ainsi que sur l'innovation sont souvent

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

effectuées auprès de grandes entreprises alors que leur réalité est toute autre que celle des PME.

Vous retrouverez dans les prochaines pages une revue de littérature sommaire où les principaux concepts et définitions seront clarifiés pour assurer une compréhension commune de la situation et de la réflexion. Ensuite suivra la méthodologie ainsi que les principaux modèles théoriques utilisés, les résultats obtenus lors de ces interventions et pour terminer, nous discuterons des principaux enjeux rencontrés, de l'évolution de la culture observée chez le partenaire industriel ainsi que des prochaines étapes à réaliser dans l'entreprise.

Mais avant toute chose, définissions le contexte spécifique de l'intervention afin que le lecteur puisse bien saisir l'ensemble des conditions dans lesquelles le projet s'est déroulé.

CHAPITRE 1

CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE L'INTERVENTION

1.1 Le partenaire industriel

Le partenaire industriel est une PME québécoise fondée il y a une quarantaine d'année. Le président, actionnaire majoritaire, est aussi le fils du fondateur. L'entreprise œuvre dans le secteur des télécommunications et ses services sont offerts à travers trois divisions. En 2015, deux des trois divisions représentaient 65% des revenus provenant d'un seul client majeur. L'autre division apportait pour sa part près de 30% du chiffre d'affaires et ses principaux clients sont dans le domaine de la construction ainsi que dans les secteurs publics et parapublics.

Au total, l'entreprise emploie une quarantaine de personnes localisées en Mauricie, au Centre-du-Québec et dans la grande région de Montréal. Elle possède aussi un bon réseau spécialisé qui lui permet de desservir les autres régions québécoises où elle n'a pas d'équipe technique sur place.

Une étude auprès de la clientèle effectuée en 2015 a démontré un très haut taux de fidélité et de satisfaction de la part des clients interrogés. Les principales forces qui lui sont reconnues sont les courts délais de réponse ainsi que la qualité des conseils et du support offerts dans l'identification des meilleures solutions et ce, avant même l'octroi des mandats. Au fil des ans, l'entreprise s'est donc positionnée comme un expert-conseil dans son domaine; positionnement qui l'a très bien servi au cours des 20 dernières années.

Toutefois, des transformations majeures de l'industrie viennent changer la donne et une remise en question du modèle d'affaire et de ses manières de faire s'impose.

1.1.1 Évolution de l'industrie

Tout comme plusieurs secteurs d'activité, l'industrie des télécommunications a connu des bouleversements profonds au cours des dix dernières années. L'évolution technologique du secteur influencée par plusieurs technologies de rupture dont l'internet et la téléphonie mobile, a entraîné des changements majeurs dans la chaîne de valeurs de l'industrie ainsi que dans la manière de consommer des différentes clientèles. Le client principal de l'entreprise est directement touché par ces changements technologiques et selon la lecture de la situation et les prévisions internes, ses activités devraient décroître substantiellement sinon disparaître complètement d'ici les trois à cinq prochaines années, soit d'ici 2018-2020.

Parallèlement aux transformations de l'industrie des télécommunications, le marché québécois a également vécu des turbulences suite à des allégations de corruptions et de collusions dans le processus d'approvisionnement public. On se rappellera que le gouvernement du Québec créait en 2011 la Commission Charbonneau, commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction[1]. Dès sa création, la commission a provoqué des modifications importantes dans les processus d'approvisionnement des organismes et organisations publics et parapublics, avec pour effet un ralentissement marqué dans des projets d'investissement et dans l'octroi des mandats aux différents fournisseurs des ministères.

Un des changements majeurs effectués dans la foulé est la centralisation des achats dans un seul département. La politique du plus bas soumissionnaire est devenue prédominante et l'approche de services-conseils qui était une force reconnue et appréciée de l'entreprise, n'a plus autant de valeur dans ces nouvelles politiques.

---

[1] https://www.ceic.gouv.qc.ca

1.1.2 Diversification par acquisition

Pour faire face aux bouleversements de l'industrie et assurer la pérennité de l'entreprise, les associés ont décidé d'élaborer une stratégie basée sur l'acquisition d'autres organisations aux services complémentaires s'adressant à des nouveaux marchés.

Au printemps 2015, notre partenaire procéda donc à sa première acquisition avec l'intégration d'une PME de services en téléphonie d'affaires. L'objectif premier de cette acquisition était d'arriver à créer une offre de service clé-en-main grâce à la combinaison de certains services des deux entreprises.

Échec de la stratégie d'intégration

L'entreprise acquéreuse, rappelons-le, a connu beaucoup de succès et a été très rentable dans la dernière décennie. Ainsi lors de l'acquisition, l'idée première de l'équipe de direction était de prendre les manières de faire de l'entreprise acquéreuse, et de les implanter dans l'entreprise acquise, puisque ces manières de faire avaient déjà fait leurs preuves par le passé. Pour reprendre la définition de Schein (2009, p.13), notre partenaire souhaitait emprunter l'avenue de la domination qui consiste au fait qu'une des deux cultures soit privilégiée et soit imposée à l'autre groupe; dans bien de cas, comme ça a été le cas chez notre partenaire, la culture et les manières de faire de l'entreprise acquéreuse est privilégiée et imposée à l'entreprise acquise.

Quelques mois plus tard, alors que la stratégie d'intégration mise en place s'est avérée être un échec et que les difficultés d'adaptation aux nouvelles réalités de l'industrie se faisaient de plus en plus sentir, une nouvelle avenue devait être identifiée. C'est ainsi que l'évolution de la culture de l'organisation est devenue une priorité. C'est dans ce contexte que le projet actuel s'est déroulé.

1.2 Objectif du partenaire dans l'intervention

C'est en discutant du choc des cultures lors de l'acquisition que s'est élaboré le projet de faire évoluer la culture actuelle de l'entreprise vers une culture qui favorise une plus grande innovation. Avec ce projet, le président souhaitait que l'entreprise soit davantage proactive et que, dans le futur, elle évite que sa survie se retrouve menacée par les bouleversements de son environnement externe. Aussi, le président souhaitait créer une culture organisationnelle à l'image de la nouvelle entreprise qui intègre maintenant les deux entités. Finalement, il cherchait à développer son agilité et sa flexibilité pour ainsi devancer la compétition et demeurer une référence dans son secteur.

Compte tenu du contexte dans lequel l'entreprise évoluait et les défis auxquels elle faisait face depuis plusieurs années, cette intervention nous semblait tout à fait appropriée.

1.3 L'auteure

L'auteure est une consultante qui accompagne les dirigeants d'entreprises dans l'identification et de déploiement de stratégies organisationnelles. Elle a débuté sa carrière à la fin des années '90 dans une multinationale du secteur des télécommunications. Au sein de cette organisation, elle a agit à titre d'acheteur et par la suite de spécialiste à l'introduction de nouveaux produits, ce qui l'a amenée très tôt dans sa carrière à réfléchir au processus de gestion de l'innovation.

Elle a par la suite quitté la grande entreprise pour se joindre à une start-up « clean-tech » qui développait des systèmes de gestion de la qualité de l'eau. Cette expérience globale en gestion de l'innovation – de l'idée au marché – lui procure les outils nécessaires pour accompagner les entreprises dans l'élaboration et le déploiement de leurs stratégies organisationnelles depuis plus quatre ans.

Ce projet de recherche a été réalisé au sein d'une entreprise chez qui l'auteure avait déjà un mandat de consultation. Le mandat initial était de les aider à mettre en place des outils de

développement des affaires dans le cadre d'une stratégie de croissance organique. L'acquisition a eu un impact majeur sur la présente réflexion et sur l'intervention en cours. Le concept de culture s'est alors imposé dans la discussion et c'est ainsi que le présent projet s'est dessiné.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Introduction

Les recherches entourant l'innovation sont nombreuses. Une méta-analyse effectuée par Crossan et Paydin (2009) a démontré que le nombre d'écrits sur l'innovation a augmenté d'environ 14% par année depuis le début des années '80 pour s'établir à près de 1000 publications annuelles en 2008. Cette analyse met également en lumière le fait qu'à travers ces nombreux écrits, plusieurs définitions existent sur ce qu'est l'innovation et que celles-ci varient selon le profil de l'interlocuteur et son secteur d'activité.

De nombreux chercheurs se sont aussi attardés à la culture organisationnelle et à son impact sur les capacités d'innovation de l'entreprise (ex. Forsman, 2011). Certains autres chercheurs ont identifié les principaux déterminants de la culture qui influencent l'innovation et la créativité dans les entreprises (ex. Dobni, 2008, Martins et Tereblanche, 2003). D'autres se sont concentrés sur la démarche pour amener un changement de culture dans une organisation (ex. Schein, 1999, Khairuzzaman & Ismail, 2007, Buch & Wtzel, 2001). Saran & al. (2010) présente pour sa part une démarche structurée d'analyse de la culture basé sur le modèle de Schein et un cadre d'analyse des changements à apporter pour la faire évoluer.

Nous n'avons toutefois trouvé aucun écrit consacré à une démarche spécifique de développement d'une culture d'innovation dans une PME. Ce que nous retenons de nos lectures, c'est que les raisons qui poussent une organisation à innover sont nombreuses et spécifiques à chacune et que la démarche pour faire évoluer la culture d'une organisation est complexe et demeure encore aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises.

Puisque nous voulions nous éloigner des approches « recettes » qui nous sont présentées dans les revues de management et ainsi, aller plus en profondeur sur les éléments qui sont réellement en jeux et identifier les actions appropriées pour l'atteinte de nos objectifs, nous

Rapport-Gratuit.com

présentons dans ce chapitre une courte revue de littérature sur les différentes thématiques qui ont été au cœur de nos interventions soit l'innovation, la culture et le changement organisationnel.

2.2 L'innovation

Dans le cadre de ce mémoire, nous concentrerons notre analyse sur l'innovation dans les entreprises privées et principalement dans les PME de services.

L'innovation est généralement définie par sa résultante qui peut être soit la création d'un nouveau produit ou service soit la mise en place de nouveaux processus ou encore le développement d'un nouveau marché. Le manuel d'Oslo (2005) reconnaît ainsi quatre types d'innovation :

1) Les innovations de produit
2) Les innovations de procédé
3) Les innovations de commercialisation
4) Les innovations d'organisation

L'innovation est aussi souvent définie selon son degré de nouveauté. On parle alors d'innovation radicale ou incrémentale (Massa et Testa, 2008). Schumpeter, cité comme le prophète de l'innovation par McCraw (2007), met l'accent sur la distinction entre l'invention et l'innovation en clarifiant que l'innovation peut être considérée comme la commercialisation d'une invention.

Avec l'intérêt que le sujet suscite depuis plusieurs années, d'autres chercheurs y vont aussi de leurs propres définitions, plus ou moins éloignées de celle de Shumpeter. Certains, dont Forsman (2011), bonifie la définition de Schumpeter en clarifiant que l'innovation doit servir à accroître la compétitivité de l'entreprise :

> « (…) generation and implementation of new or improved processes, services, products, production methods or single actions **aimed at increasing of competitiveness of an enterprise.** »

La définition de West and Far (1990) souligne pour sa part l'aspect intentionnel de l'innovation ainsi que sa caractéristique de nouveauté pour le groupe de référence.

> « […] the **intentional** introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, **new to the relevant unit of adoption**, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society ».

Hamel (2006) y va d'une définition plus générale et spécifie que l'innovation altère de façon significative dont le management est effectué dans l'organisation.

> « […] a **marked departure** from traditional management principles, processes and practices or a departure from **customary organizational** forms that significantly alters the way the work of management is performed. » (Dobni, 2008)

On remarque toutefois, comme le souligne Khairuzzaman & Ismail (2007), que deux éléments se retrouvent dans toutes les définitions de l'innovation : l'aspect de nouveauté ainsi que le degré de relativité selon le groupe de référence. Ainsi, ce qui est considéré comme étant de l'innovation serait influencé par l'environnement social et culturel du milieu étudié. On soutient aussi que la perception individuelle influence ce qui est considéré comme une innovation ou non, ainsi que son niveau d'intensité (radicale ou incrémentale). En ce sens, Dobni (2008) supporte l'idée que l'innovation sera définie différemment selon le contexte et l'angle de l'analyse.

Massa et Testa (2008) en fait la démonstration dans une publication récente dans laquelle on fait ressortir d'importantes différences de compréhension et de perception entre divers groupes d'un même écosystème d'innovation soit les entrepreneurs, les agents de développement économiques chargés d'établir les politiques d'innovation et les

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

académiciens. Non seulement les résultats font ressortir trois définitions différentes de l'innovation, ils identifient en plus de grandes disparités dans les indicateurs de mesure du niveau d'innovation ainsi que sur l'environnement qui favoriserait l'innovation.

Si nous souhaitions accompagner efficacement notre partenaire industriel, il était essentiel de nous assurer de bien comprendre sa définition de l'innovation. Pour y arriver, nous nous sommes inspirés des axes analysés dans l'étude de Massa et Testa (2008) pour formuler quelques questions ouvertes qui ont guidé notre discussion.

2.2.1 L'innovation pour notre partenaire industriel

Une discussion ouverte avec le président de l'entreprise nous a permis d'adresser les questions suivantes :

1) Qu'est-ce que vous entendez spécifiquement par innovation?
2) Quels indicateurs serviront à mesurer le degré d'innovation dans votre organisation?
3) Qu'est-ce qu'un environnement favorable à l'innovation selon vous?

Voici la synthèse de notre discussion:

1. L'innovation, c'est de faire autrement. C'est d'améliorer nos manières de faire dans le « day-to-day ». C'est de travailler à l'amélioration de la solution-client afin de mieux répondre à ses besoins. Pour moi, une culture d'innovation c'est de tous les fronts et elle se vit au jour le jour. Ce n'est pas d'investir plus en R&D ou d'avoir une équipe dédiée, c'est plutôt d'avoir la flexibilité et l'agilité organisationnelle pour s'adapter constamment aux besoins des clients et se démarquer.
2. Deux types d'indicateurs ont été identifiés. Des indicateurs tangibles basés sur le ratio des solutions vendues (nouvelles/anciennes), la croissance des revenus et le niveau de rentabilité. D'autres indicateurs plus intangibles ont également été identifiés tels qu'une plus grande rigueur au travail par de meilleures manières de faire, plus de plaisir à travailler, une réduction de la dépendance aux personnes et le développement d'une plus grande intelligence corporative.

3. Il doit exister un climat de confiance pour être en mesure de supporter les changements apportés et provoqués par l'innovation. Il doit y avoir également une vision claire et une bonne communication interne. Pour y arriver ça prend des compétences nouvelles pour nous sortir de nos patterns.

Il est intéressant de noter que ces définitions rejoignent celles identifiées par les entrepreneurs participants à l'étude de Massa et Testa (2008). Par leur définition de l'innovation, on comprend que les entrepreneurs cherchent à développer les compétences internes qui permettent à leur organisation de s'adapter et de demeurer compétitive dans un objectif de rentabilité.

Cette définition est cohérente avec la littérature sur l'innovation et les PME. En effet, il a été démontré par Rosenbusch & al. (2009) que l'innovation devient un levier de performance dans la PME lorsque celle-ci mise sur la création d'un environnement favorable à l'innovation plutôt que de miser sur la résultante proprement dite comme la prise de brevets ou le développement de produits ou de services innovants. Une PME qui décide de développer une plus grande capacité d'innovation à l'interne est plus susceptible d'en retirer les bénéfices directs et concrets que si elle souhaite développer spécifiquement quelque chose d'innovant par des efforts de R&D.

> « Our findings show that innovation has a positive effect on the performance of SMEs. Yet, we also identify a number of factors that impact the innovation–performance relationship: first, fostering an innovation orientation has more positive effects on firm performance than creating innovation process outcomes such as patents or innovative products or services. »

Ces résultats nous amènent donc à penser que de miser sur une culture organisationnelle qui favorise l'innovation plutôt que sur la résultante ou le fruit d'efforts spécifiques procurerait un plus grand avantage pour les PME.

Toutefois, comment arriver à développer une culture qui favorise une plus grande capacité d'innovation chez notre partenaire? La prochaine section nous permettra de développer une compréhension commune autour du concept de culture organisationnelle et de ce que pourrait être une culture d'innovation.

2.3 Culture organisationnelle

« Culture is to a groupe what personality or charactere is to a person. »

Edgar H. Schein

Tout comme le concept de l'innovation, le concept de la culture organisationnelle n'est pas très simple à définir ni à saisir. Une définition souvent citée est celle de Schein (1984) qui dit que la culture organisationnelle :

> « (…) is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. »

À la lecture de cette définition, on comprend que, comme l'innovation, la culture organisationnelle est un concept multidimensionnel, subjectif et propre à chaque organisation. En effet, la culture d'une organisation est influencée et modelée par son environnement externe, son industrie, ses différentes activités ainsi que les individus qui la composent. Selon Schein (1984), la culture est une force tacite, informelle et souvent même inconsciente, qui influence nos façons d'être et de faire, nos valeurs et notre vision des choses.

Schein (2010) explique aussi que ce sont les principaux éléments de la culture qui façonnent les stratégies, les objectifs, les processus et procédures, la nature des relations et la façon dont l'entreprise se perçoit dans son environnement.

Pour mieux comprendre les principales composantes de la culture, Schein a défini trois niveaux qui sont représentés à la figure suivante :

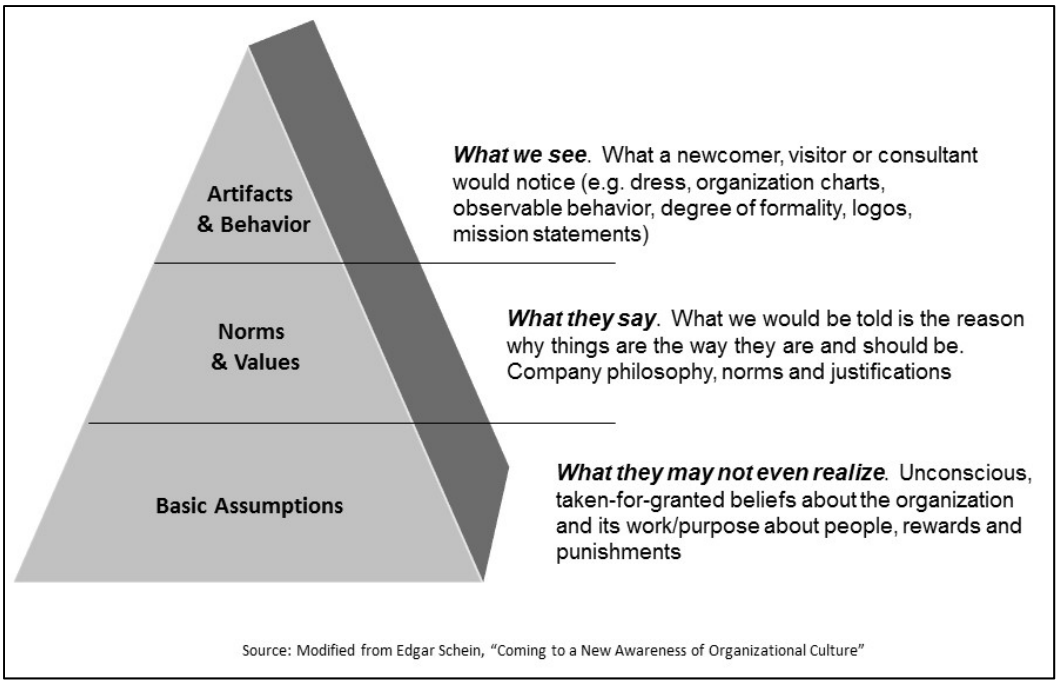


Figure 2.1 Représentation adaptée des trois niveaux de la culture par Schein

Ces trois niveaux s'influencent l'un et l'autre, mais on ne peut comprendre la culture d'une organisation que si l'on creuse jusqu'au troisième niveau pour essayer de clarifier les présupposés ou postulats de base (*« basic assumptions »*) présents dans l'organisation. Ces postulats sont les croyances, les pris-pour-acquis et les perceptions sur lesquels sont basés les comportements des individus. Ils sont souvent inconscients et difficiles à identifier clairement. Schein spécifie que sans l'identification et un travail direct sur ces postulats de base, tout changement durable dans une organisation est impossible.

2.3.2 Déterminants d'une culture d'innovation

Pour Dobni (2008), la culture serait le lien qui relie toutes les dimensions à l'œuvre pour favoriser une plus grande capacité d'innovation organisationnelle. Dobni mentionne spécifiquement que pour amener une entreprise à être plus innovante, des changements dans sa culture générale sont souvent requis.

Martin & Terblanche (2003) arrive aussi à la conclusion que la créativité et l'innovation dans un groupe ou une organisation vont émerger seulement sous des circonstances spécifiques et favorables. En ce sens, par les valeurs, les normes et les croyances qu'elle privilégie, la culture de l'organisation joue un rôle prédominant dans le degré d'innovation d'une entreprise : soit elle la favorise soit elle la freine.

Pour Martins & Terblanche (2003) il y aurait cinq (5) déterminants qui seraient les assises d'une culture d'innovation dans une entreprise. Ces déterminants sont :

1. **La stratégie** (mission et vision) : les fondements stratégiques de l'entreprise doivent supporter la créativité et l'innovation. Selon les chercheurs, une stratégie qui supporte l'innovation est basée sur l'écoute des besoins-clients, elle valorise le développement et la commercialisation de nouveaux produits ou services, et est tournée vers le futur.
2. **La structure** en place : selon la littérature, les structures qui favorisent l'innovation et la créativité sont davantage horizontales (« *flat structure* »), elles prônent l'autonomie, la responsabilisation, la collaboration et le travail d'équipe.
3. **Les ressources allouées ou les mécanismes de support** : les mécanismes et les ressources en place doivent encourager et supporter l'innovation et la créativité chez les employés. L'entreprise doit non seulement offrir les outils technologiques nécessaires, elle doit aussi accorder du temps de création et d'expérimentation à ses employés ainsi que valoriser la prise de risque et les initiatives, sans représailles si les résultats ne sont pas concluants. Pour développer une culture d'innovation,

l'entreprise doit également s'assurer d'intégrer à son équipe des gens créatifs provenant de divers horizons qui apporteront des points de vue différents.

4. **Les comportements** valorisés et attendus: le niveau de tolérance aux conflits ainsi que la capacité de les gérer de manière constructive sont deux éléments qui supportent une culture d'innovation. En effet, la confrontation d'idées est essentielle au processus d'innovation et de créativité. Ainsi, une entreprise innovante présente une meilleure compréhension des différentes manières de penser, d'agir et d'apprendre des membres de son équipe et les gère de façon à ce qu'en émerge des confrontations constructives. La création et l'assimilation de nouveaux savoirs sont aussi des piliers à l'innovation et à la créativité.
5. **La communication** interne: l'innovation et la créativité ne pourraient exister si la communication au sein de l'équipe ou de l'entreprise n'est pas ouverte, transparente et basée sur la confiance mutuelle des parties.

Puisque chacun de ces déterminants auront une influence directe sur le degré d'innovation et de créativité d'une organisation, l'objectif de nos interventions sera de développer ou d'accroître certaines de ces capacités chez notre partenaire industriel.

Toutefois, comment arriver à développer ces nouvelles capacités? Comment effectuer un changement dans les comportements et façons de faire qui sera durable et qui aura un réel impact dans l'évolution de sa culture d'entreprise?

La section suivante tente de clarifier ce qui peut entraîner un changement durable dans l'organisation.

2.4 Effectuer des changements durables dans l'organisation

Schein explique dans ses nombreux écrits que pour effectuer un changement de culture durable dans une organisation, on doit s'attarder au troisième niveau de la culture soit les « *deeper underlying assumptions* ». Rappelons que ce niveau de culture est invisible pour

quiconque provient de l'externe, et souvent inconscient pour les individus internes à l'organisation. Toutefois, même invisibles et inconscients, ce sont ces postulats qui déterminent et influencent les actions réelles de tout individu.

Argyris (2010; 121) présente ces *basics underlying assumptions* comme des cartes mentales qui nous avons et qui guident nos actions.

> « Mental maps with regard to how to act in situations. This involves the way they plan, implement and review their actions. These maps guide the people's action rather than the theories they explicitly espouse. What we do (theories-in-use) and how we speak of our actions to others (espoused theories). »

Ces cartes mentales seraient, selon Argyris (2010), les premiers inhibiteurs de changement. On peut aisément faire le parallèle de ces cartes mentales avec les niveaux de culture présentés par Schein:

- « espoused theory » de Argyris and Schön est l'équivalent des normes et des valeurs élaborées et présentées à travers l'entreprise, le niveau 2 de la culture telle que défini par Schein. C'est ce que nous disons que nous faisons.
- « theory-in-use » serait l'équivalent des « basic underlying assumptions » et font état de ce que nous faisons réellement, souvent de façon inconsciente; soir le niveau 3 du modèle de Schein.

Tout comme Schein, Argyris&Schön mentionne qu'un changement réel et durable dans une organisation surviendra lorsque nous nous questionnions et réfléchissons sur les fondements de nos actions, soit sur nos « *basic underlying assumptions* ». Argyris & Schön va encore plus loin en mentionnant que lorsque nous arrivons à remettre en question les raisons profondes de nos actions et y déceler les incohérences entre ce que nous disons et ce que nous faisons réellement (espoused theory and theory in use), c'est alors que le processus de changement profond s'enclenche. C'est ce qu'ils définissent dans leur modèle de single-loop and double-loop learning. La figure 2.2 représente bien ce concept

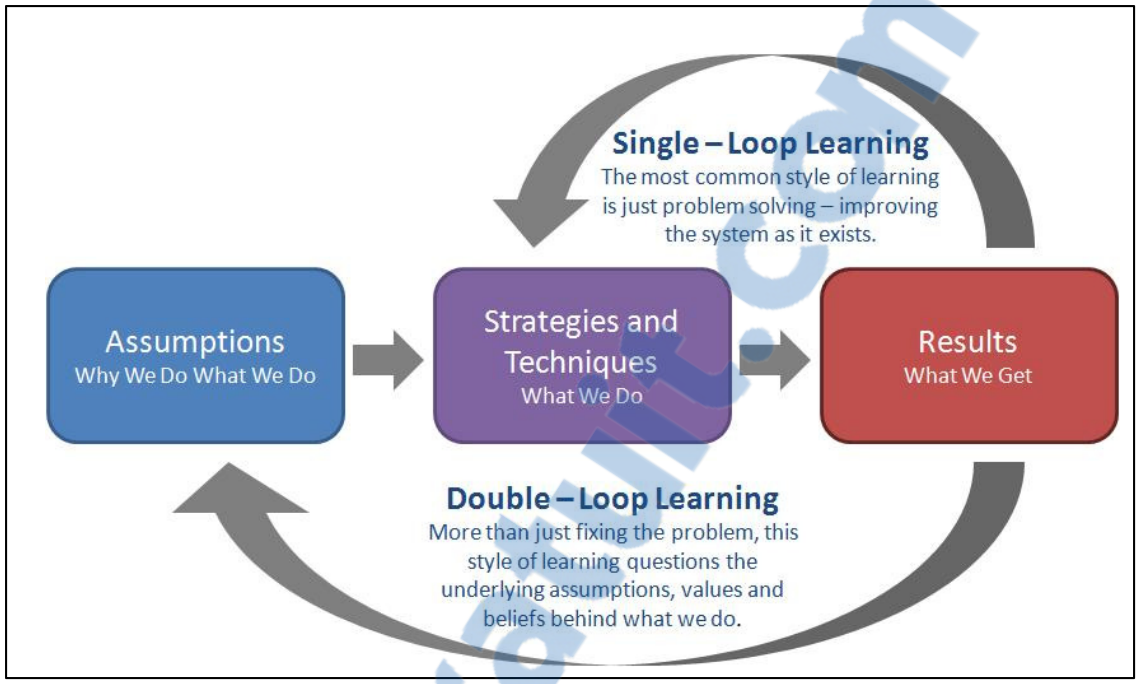


Figure 2.2 Single-loop and double-loop learning

2.4.1 Single-loop learning et le Model-I

Selon Argyris (1994), il y aurait deux types de raisonnement chez tout individu : le raisonnement défensif (Model I Theory-in-use) et le raisonnement productif (Model II Theory-in-use). Seuls les raisonnements productifs (Model II) amènent au double-loop learning et provoquent des changements réels et durables.

Paradoxalement, tous les humains seraient naturellement formés pour le raisonnement défensif (Argyris, 2010) et ce dernier serait davantage marqué lorsqu'on se sent menacé ou embarrassé par une situation (comme par exemple lors de changements dans nos tâches ou l'intégration de nouveaux processus et manières de faire).

Rapport-Gratuit.com

Selon le chercheur, ces mécanismes de défense seraient renforcés par les règles qui gouvernent notre société moderne et qui sont basées sur l'idée que pour réussir dans nos relations interpersonnelles ainsi qu'accomplir efficacement les tâches qui nous incombe, nous devons agir selon les directives suivantes (Argyris 1974, p. 83):

1. Focus sur l'action (« get the job done »). L'individu est récompensé sur les résultats et non sur les efforts déployés.
2. Focus sur les comportements rationnels. Plus un individu exprime ses émotions plus il augmente les risques de difficultés interpersonnelles et éventuellement de rejet.
3. Focus sur le contrôle des autres. Récompense et punit les autres tout en exigeant leur loyauté.

Ainsi, ces directives contribuent à créer une dynamique de compétition où il y a des gagnants et des perdants. Elles créent également une dynamique où l'on tente de contrôler l'information critique et ultimement les autres membres. Il devient alors trop risqué d'exprimer ses pensées profondes et opinions réelles ainsi que de tester publiquement ses croyances. L'effet long-terme de ce modèle d'interaction entraîne des comportements défensifs entre les individus et rend dysfonctionnel le groupe.

Tant que nous demeurons dans la boucle de réflexion défensive du Modèle I, nous sommes contraint au single-loop learning :

> « Consequently, defensive reasoning is self-serving, anti-learning, and overprotective. It is used to maintain and reward existing patterns of behavior, or Model-I theory-in-use and organizational defensive routines. » Argyris, 1994, p.344

2.4.2 Double-loop learning et le Model-II

Pour provoquer un changement en profondeur, nous devons donc arriver à un raisonnement productif par l'identification des incohérences entre nos intentions et nos comportements réels. Pour y arriver, nous devons questionner et revoir les valeurs et les croyances qui

provoquent les comportements incohérents. Ces alors que nous sommes dans ce que Argyris définit comme le « double-loop learning » :

> « Each error represents a mismatch between what people publicly state as their intentions and **what they actually are able to produce**. Discovery of errors or mismatches between stated intentions and actions creates the basis for learning, which uses error as a point of departure from the statu quo. » (Argyris, 1994, p. 346)

Ainsi, toute équipe qui souhaite atteindre de nouveaux objectifs et sortir du *statu quo* doit arriver à identifier les incohérences qui existent entre ce qu'elle souhaiterait comme comportements et ceux qui existent réellement au sein de leur organisation.

Conclusion

La revue de littérature nous a permis de mieux comprendre les forces à l'œuvre lorsque nous intervenons sur la culture d'une organisation et les raisons qui inhibent les changements en profondeur. Elle nous a permis également de comprendre que trop souvent dans les démarches publiées, les interventions demeuraient aux niveaux 1 et 2 du modèle de Schein, soit ce qui est visible à tous et exprimé par les membres. Autre élément essentiel clarifié est que la définition de l'innovation pour une PME diffère de celle habituellement reconnue par les politiques de développement ou même les académiciens. Pour les dirigeants de PME l'innovation est le développement des capacités internes à leur organisation à faire face aux changements rapides de leur industrie et l'accroissement de leur compétitivité, et non par le fruit d'efforts spécifiques en R&D.

Donc au delà de l'identification des déterminants d'une culture de l'innovation à développer chez notre partenaire, par nos interventions nous souhaitons arriver à l'accompagner dans une évolution réelle et en profondeur de sa culture. Ainsi, notre projet de recherche contribuera à clarifier les étapes et les éléments critiques à une démarche spécifique d'évolution vers une culture qui favorise la créativité et l'innovation dans une PME.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Toutefois, avant de présenter en détails nos interventions et leurs impacts, regardons la méthodologie utilisée ainsi que les modèles théoriques qui ont supporté nos actions.

CHAPITRE 3

LA MÉTHODOLOGIE

« C'est à partir du besoin d'agir que la connaissance acquiert un pouvoir dynamisant. »
Adaptation de John Collier (1945), Roy&Prévost (2013)

3.1 Introduction

Un élément central au choix de la méthodologie de recherche était que l'approche devait permettre que les interventions effectuées apportent non seulement des connaissances théoriques et scientifiques sur les défis rencontrés dans le changement d'une culture organisationnelle au sein d'une PME, mais qu'elles permettent réellement à l'entreprise partenaire d'atteindre son objectif d'évolution vers une organisation plus innovante. Le désir d'impacts concrets et durables était au coeur à la démarche.

Toutefois, comme le fait valoir Schein (1995), si le chercheur est le seul responsable du processus de changement au sein d'une organisation, non seulement il fait perdre à son client l'opportunité d'apprendre pour développer son autonomie dans la résolution de problématique similaire dans le futur, mais il demeure le seul responsable de la réussite ou de la non-réussite du changement prescrit.

> « (…) all interventions should be jointly owned by the consultant and the client who is involved at that stage. If the client either does not understand the intervention and its possible consequences or is uncomfortable with it, there is created de facto a dependency on the consulant as the expert or a doctor which not only lets the client off the hook as a learner but allows the client to « blame » the consultant if things do not work out. » (Schein, 1995, p.16)

Ainsi, pour que notre partenaire demeure responsable des changements apportés, la méthodologie de recherche « Clinical Inquiry Research » (CIR) développée par Schein semblait l'approche méthodologique la plus appropriée afin d'aider le client tout en

contribuant aux connaissances scientifiques (Schein 1995). CIR est une variante de la recherche-action fondée sur trois principes clés :

1. Le client reste responsable du problème sous investigation
2. Le diagnostique est fait conjointement entre le client et le chercheur
3. La solution est co-crée par le client et le chercheur.

Alors que dans la recherche-action traditionnelle le chercheur demeure le principal responsable des différentes phases, la particularité du CIR est que le client est au cœur même des principes gouvernants les interventions.

La CIR s'apparente à d'autres variations de la recherche-action tel que la recherche-action participative (Reason, P. and Bradbury, H. (2008) (eds) The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. Sage, CA.), Cooperative Inquiry (Reason & Bradbury, Handbook of Action Research. London: Sage, 2001.) Toutefois, pour ce projet nous avons choisi l'approche CIR en raison de son accent sur la relation d'aide que nous voulions mettre en avant-plan; dimension moins présente dans les autres méthodologies de recherche.

Puisque la structure méthodologique de CIR est la même que celle de la recherche-action, afin de simplifier et d'alléger la lecture du projet, nous utiliserons le terme recherche-action pour définir l'approche utilisée. Il faut seulement que le lecteur garde en tête que les principes-clés cités précédemment ont été utilisés tout au long du projet.

3.2 Recherche-action

Bradbury (2010) présente la recherche-action comme étant un outil qui permet au chercheur d'avoir non seulement une compréhension approfondie de la situation, mais également un levier de changement qui mise sur l'octroi du pouvoir de changement aux différentes parties prenantes :

> « Action research is an orientation to knowledge creation that arises in a context of practice and requires researchers to work *with* practitioners. Unlike conventional social science, its purpose is not primarily or solely to understand social arrangements, but also to effect desired change as a path to generating knowledge and empowering stakeholders. » (Bradbury, 2010, p. 93)

Les concepts de création de connaissance conjointe et d' « empowerment » sont au cœur de la recherche-action.

Ainsi, selon Bradbury-Huang (2010), une bonne recherche-action se définit selon les qualités suivantes :

1) est basée sur la participation des différentes parties prenantes;
2) est guidée par les préoccupations réelles des participants et non par les préoccupations du chercheur;
3) est sensible et respectueuse du savoir et des façons d'appendre des participants;
4) aide à construire les capacités internes pour soutenir les efforts de changements;
5) est basée sur les problématiques que les parties prenantes jugent pertinentes.

Puisque le désir de créer un changement réel et durable au sein de l'organisation était clairement énoncé, ces principes de recherche nous semblaient tout à fait appropriés.

3.2.1 Les spirales d'interactions

Contrairement à l'approche de recherche traditionnelle qui est plutôt linaire (Roy&Prévost 2013), la recherche-action s'inscrit dans un processus continu d'interactions que Stringer (2014) appelle « Action Research Interacting Spiral ». Chacune des spirales comprend trois phases qui permettent aux ressources impliquées une compréhension commune de la situation ou de la problématique qu'ils vivent, une réflexion collective face aux informations recueillies ainsi que l'identification de la solution à apporter.

Ces trois phases présentées schématiquement à la Figure 3.1, sont :

1. Observation (« Look »)
2. Réflexion (« Think »)
3. Action (« Act »)

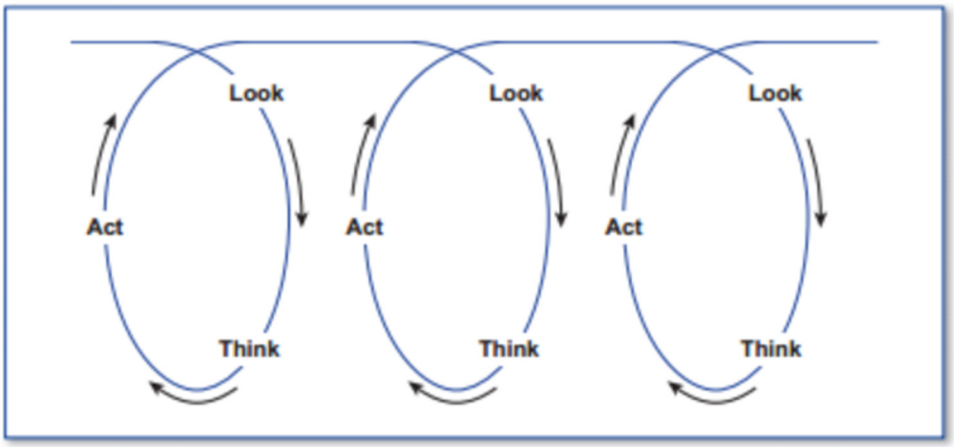


Figure 3.1 Stringer's Action Research Interacting Spiral (p.9)

Chacune des spirales représente une problématique identifiée et sur laquelle une intervention est effectuée. La spirale suivante est clarifiée suite à l'évaluation des résultats obtenus et ceux souhaités.

3.3 Modèle de Newcomb

Afin de faciliter la compréhension de chacune des ces spirales d'intervention, nous nous sommes inspirés de Lapalme (2012) et de son l'utilisation du modèle ABX (Newcomb, 1953). C'est un modèle largement utilisé dans le monde des communications et qui explique les interactions entre les différentes parties prenantes d'une discussion.

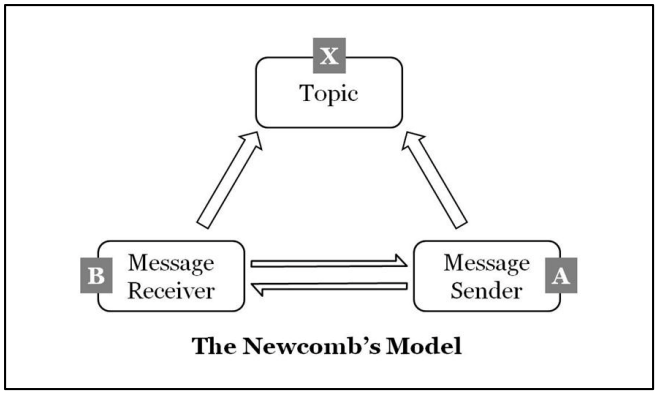


Figure 3.2 The Newcomb's Model

Son utilisation facilite la présentation des différentes spirales d'intervention qui se sont déroulées pendant le projet. Voici les définitions que nous utiliserons :

- A = le « sender » ou le praticien qui effectue l'intervention
- B = le « receiver » ou les parties prenantes impliquées
- X = le « topic » ou dans ce cas-ci, le focus de l'intervention.

Dans le cadre du projet, différentes parties prenantes ont été impliquées et concernées par les interventions effectuées. Selon les cas, il y a eu:

1. le président de l'organisation
2. les quatre associés dont un est le président et trois directeurs des opérations

Une consultante externe spécialisée en ressources humaines et développement organisationnel a également effectué une intervention dans le cadre du projet. Son rôle et son implication seront décrits où les interventions menées sont détaillées.

Toutefois, avant d'en arriver à cette présentation, nous clarifierons les modèles théoriques utilisés dans nos interventions et les raisons de leur choix dans le contexte spécifique de notre partenaire industriel.

CHAPITRE 4

LES MODÈLES THÉORIQUES UTILISÉS

4.1 Introduction

Un aspect primordial de ce projet de recherche était que la théorie utilisée devait supporter l'action en nous permettant de comprendre les problèmes réels rencontrés. Ainsi les modèles théoriques utilisés nous ont aidés à analyser chacune des phases des spirales d'intervention. En plus de nous guider dans la compréhension de la situation observée, ils nous ont permis de clarifier chacune des interventions à effectuer.

Vous trouverez donc dans la prochaine section les modèles théoriques qui ont guidé nos interventions et les principales raisons sous-jacentes à leur choix. Afin de faciliter la lecture, nous positionnons dès cette section l'utilité de chacun des modèles dans les cycles d'intervention effectués. Ainsi les mêmes sous-sections seront reprises au Chapitre 5 lors de la présentation en détail des différentes interventions.

4.2 Modèle de Schein : analyser la culture initiale de notre partenaire

Dans son livre « The Corporate Culture Survival Guide », Schein (2010) présente les éléments qui, concrètement, devraient être couverts ou pris en compte si l'on souhaite effectuer l'évaluation de la culture d'une organisation. Il spécifie trois grandes sphères de l'entreprise où les postulats de base de sa culture agissent et ont une portée significative à l'interne, mais aussi dans ses relations avec l'externe. Il les présente et les détaillent comme suit :

Rapport-Gratuit.com

1- External Survival Issues

- Mission, strategy, goals
- Means: structure, systems, processes
- Measurement: error-detection and correction systems

2- Internal Integration Issues

- Common language and concepts
- Group boundaries and identity
- The nature of authority and relationships
- Allocation of rewards and status

3- Deeper Underlying Assumptions

- Human relationships to nature
- The nature of reality and truth
- The nature of human nature
- The nature of human relationships
- The nature of time and space
- The unknowable and uncontrollable Culture

Figure 4.1 Présentation adaptée de Exhibit 3.1. What Is Culture About? Schein

Nous remarquerons que chacun de ces sphères peuvent aussi être définies comme les trois niveaux de la culture de Schein présentés précédemment dans la revue de littérature.

1. External Survival Issues = Artéfacts & Behaviours
2. Internal Integration Issues = Norms & Values
3. Deeper Underlying Assumptions = Basic Assumptions

Nous trouvions cette représentation intéressante puisqu'elle relie les trois niveaux de la culture avec des définitions spécifiques à des concepts corporatifs, ce qui facilite son application dans la réalité de l'entreprise. C'est pourquoi nous utiliserons ce modèle dans l'analyse de la culture initiale de notre partenaire.

Pour sa part, le modèle de Martins et Tereblanche (2003) cité dans la revue de littérature nous sera utile dans l'offre d'un cadre théorique d'analyse pour identifier les principaux freins à l'innovation et à la créativité existants chez notre partenaire. Aussi, selon la compréhension que nous en avons, Martins et Terblanche ne semble prendre en considération que les niveaux 1 et 2 de la culture de Schein, soit ce qui est visible et relativement simple à identifier. Nous jugions que nous n'aurions pas pu développer une aussi grande compréhension des forces à l'œuvre si nous avions seulement utilisé ce dernier modèle.

4.3 Modèle II – theory-in-use de Argyris : effectuer un changement durable dans l'organisation.

Comme Argyris&Schön (1974) l'explique, pour effectuer la transition du Modèle I (single loop learning et comportements défensifs) vers le Modèle II (double-loop learning et comportements productifs), il est nécessaire de créer un processus basé sur les valeurs qui gouvernent le Modèle II.

Ces valeurs sont :

1. Transmettre de l'information valide à tous et par tous (« Valid information »)
2. Assurer des choix libres et informés. (« Free and informed choice ».)
3. Soutenir l'engagement personnel et individuel dans les choix effectués («Internal commitment to the choice »)

Nos interventions devaient donc offrir un cadre qui permettait de véhiculer ces valeurs essentielles au changement durable en commençant par la transmission d'informations valides à tous afin d'assurer compréhension commune de la situation.

Pour y arriver nous nous sommes basés sur le modèle de Situation Awarness de Ensley.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4.4 Modèle de Situation Awarness de Endsley : développer une compréhension commune face à la situation et clarifier le niveau d'urgence d'agir

Ensdley décrit simplement le concept de « Situation Awarness » (SA) comme étant le fait de savoir ce qui se passe dans son environnement (« knowing what is going on »). Une définition plus complète serait :

> « […] the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future » (Endsley, 2000).

Ce n'est donc pas tout de prendre connaissance d'un élément ou d'un changement dans notre environnement, il faut aussi savoir l'interpréter, le comprendre et évaluer son impact potentiel dans le futur.

Selon Endsley, le processus de SA serait précurseur à la prise de décision. Avant qu'une décision soit prise, il y aurait trois niveaux distincts au travers desquels l'information doit passer et qui agissent comme des filtres à l'information reçue :

- Niveau 1 : La perception ou l'identification de l'information pertinente
- Niveau 2 : La compréhension de l'information perçue dans son ensemble
- Niveau 3 : La projection de l'impact de cette information sur l'organisation

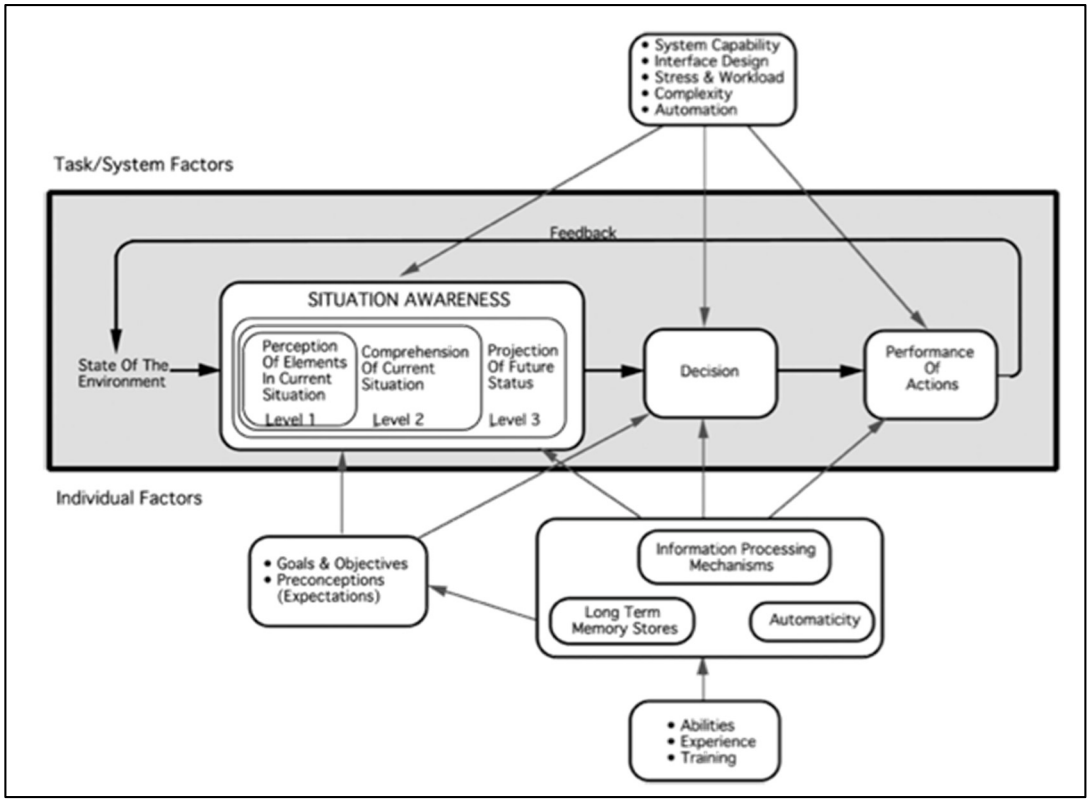


Figure 4.2 Modèle dynamique du processus de SA de Endsley

Alimenté par plusieurs sources d'information internes et externes, le processus de SA est itératif c'est-à-dire qu'il évolue dans le temps et n'est surtout pas statique. Toutefois, il faut s'assurer que l'information qui circule soit transmise efficacement à tous et que le cadre de sa transmission puisse permettre son analyse, des discussions et même des confrontations ouvertes afin qu'elle soit finalement interprétée, comprise et assimilée par les membres de l'organisation pour la prise de décision et l'implantation de changement jugé requis pour faire face à la situation.

Rappelons que selon Martins & Terblanche (2003), une entreprise innovante permet que des confrontations constructives émergent entre les membres de son équipe. Toutefois, pour que ces confrontations soient vécues positivement, l'entreprise doit avoir une bonne compréhension des différentes manières de penser, d'agir et d'apprendre des membres de son équipe.

4.5 Modèle Belbin: Améliorer le processus perceptuel ainsi que réduire les erreurs d'attribution relevées entre les associés ainsi que les autres membres de l'équipe de direction.

« Nul n'est parfait, mais une équipe peut l'être! »
Meredith R. Belbin

Selon la méthode Belbin, la différence entre une équipe performante ou non ne provient pas de facteurs tels que l'intellect ou le niveau de performance individuel de ses membres, mais bien du comportement, de la personnalité de ces derniers et du rôle que chacun joue lors de rencontre et de travail en équipe. Pour clarifier cette affirmation, Belbin fait la distinction entre les rôles fonctionnels et les rôles d'équipe :

- **Rôles fonctionnels** : le rôle fonctionnel est relié au poste occupé par la personne au sein de l'entreprise. Ce rôle est basé sur l'expérience, l'expertise, les connaissances et les talents des individus. Ce rôle ne détermine pas et ne prend pas en considération la façon d'interagir de la personne avec les autres membres de son équipe.

- **Rôles d'équipe** : ce rôle est « une tendance à agir, à contribuer et à interagir avec les autres d'une manière particulière ». On peut également le définir par l'apport et la contribution d'un individu à la dynamique de l'équipe, par son comportement ou ses aptitudes de travail en équipe.

Au cours de ses recherches, Belbin a rapidement clarifié le concept de « Rôle d'équipe ». Par la suite, ses observations lui ont permis d'identifier neuf (9) rôles qu'il juge essentiel à l'équilibre et à la performance d'une équipe.

Il a catégorisé ces rôles selon trois (3) grandes familles :

1. les rôles orientés vers l'action
2. les rôles orientés vers la réflexion
3. les rôles orientés vers la relation

Chacune des familles comprend trois rôles. Le tableau suivant présente la contribution de chacun dans une équipe. Belbin a également définit ce qu'il qualifie de « point de vigilance », qui sont les traits négatifs qui sont reliés à chacun des rôles. La clarification des rôles prédominants de chacun des membres d'une équipe permet ainsi de mieux comprendre les façons d'agir, de penser et d'apprendre des individus pour ainsi favoriser la performance des échanges et améliorer la dynamique de travail.

Tableau 4.1 Rôles en équipe de Belbin

Catégorie	Rôle en équipe	Contribution	Points de vigilance
Rôles d'action	Organisateur	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Transforme les idées en actions concrètes et pratiques.	Peu conciliant ou flexible. Lent à réagir dans les nouvelles opportunités.
	Propulseur	Aime les défis. Dynamique et fonceur, travaille bien sous pression avec le courage et la capacité de surmonter les obstacles.	Peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.
	Perfectionneur	S'assure que le travail est bien fini. Consciencieux, à la recherche des erreurs et omissions. A le souci de la perfection.	Enclin à s'inquiéter pour chaque détail et a des difficultés à déléguer.

Tableau 4.1 Rôles en équipe de Belbin (suite)

Rôles de réflexion	Concepteur	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste. Propose de nouvelles idées et des solutions originales.	Tend à négliger les détails pratiques. Trop absorbé pour se soucier de communiquer.
	Priseur	Modéré et stratégique. Fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Évalue les idées avec précision.	Perçu comme manquant de dynamisme. Peut-être trop rationnel et parfois trop critique.
	Expert	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. A une source de connaissances et de compétences utiles à l'équipe.	Possède un champ de compétences généralement étroit. A tendance à négliger la « vision globale ».
Rôles de relation	Coordinateur	Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision.	Parfois perçu comme calculateur. A tendance à déléguer le travail personnel qu'il n'aime pas.
	Promoteur	Extraverti, enthousiaste et communicatif. Explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur et à l'extérieur.	Trop optimiste. Manque parfois de réalisme et peut se désintéresser des projets après l'enthousiasme initial.
	Soutien	Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant. Attentif aux autres et à leurs besoins, et plein de tact.	Indécis et souvent mal à l'aise dans les situations cruciales ou de crise. Facilement influençable.

Selon Belbin, trop souvent les membres d'une équipe sont choisis selon leur rôle fonctionnel c'est-à-dire basé sur leur expertise professionnelle, sans prendre en compte leur aptitude ou leur comportement dans une équipe. Cette conception des équipes serait un frein à leur performance, car elle ne permettrait pas de miser sur les aptitudes propres à chacun ni aux contributions pour lesquelles ils sont faits et personnellement prédisposés (Mouton, 2004).

Belbin mentionne donc qu'une équipe sera performante si elle est composée d'individus regroupant chacun des neufs rôles d'équipe. Ainsi l'étude des profils individuels Belbin permet de mettre tous et chacun dans un rôle au sein de l'équipe où il sera lui même et sera en mesure de faire appel à ses aptitudes personnelles, ce qui aura une influence positive sur sa contribution à l'équipe. Pour y arriver, Belbin a développé ce qu'il appelle la roue de l'équipe qui positionne chacun des membres selon ses rôles préférentiels.

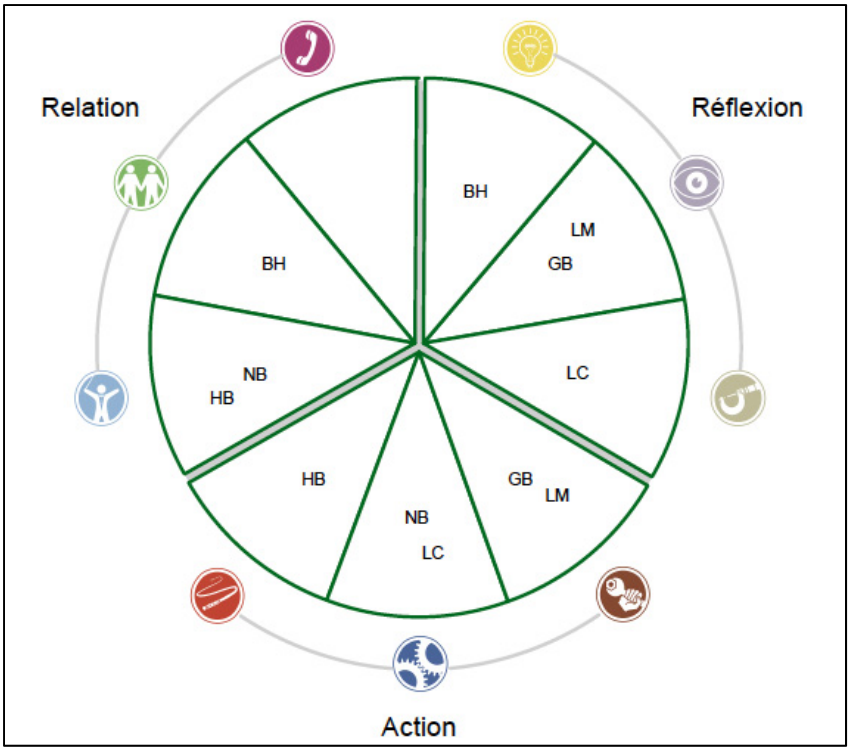


Figure 4.3 Roue de l'équipe de Belbin

Note : les lettres dans chacune des sections sont les initiales des candidats selon leurs deux premiers rôles prédominants dans leur profil individuel. Ainsi BH pourrait être appelé à jouer deux rôles dans cette équipe soit le rôle de Concepteur et le rôle de Soutien puisqu'il est seul à avoir le profil de ces rôles au sein de l'équipe.

Nous trouvions intéressant d'utiliser ce modèle pour mieux comprendre les comportements ainsi que la dynamique à l'œuvre au sein de l'équipe d'associés et de direction.

Chacune de nos interventions fera appel à l'un ou l'autre de ces modèles. En plus de nous offrir des lignes directrices d'intervention, ces modèles nous ont permis une analyse et une compréhension de la situation beaucoup plus poussée et structurée.

CHAPITRE 5

LES INTERVENTIONS EFFECTUÉES

5.1 Introduction

Dans le présent chapitre, le lecteur retrouvera les principaux détails sur les interventions effectuées. Les interventions ont été définies à partir des problématiques identifiées ainsi que les freins existants à l'innovation et à la créativité chez notre partenaire industriel. Dans chacune des interventions, on retrouvera les modèles théoriques décrits précédemment et leur utilisation spécifique.

Dû aux limites du médium-papier utilisé, la présentation des interventions paraîtra linéaire, mais comme l'entreprise est un système dynamique, le lecteur doit garder en tête que les interventions se sont entrecoupées et chevauchées tout au long du projet.

Tel que précisé au chapitre 3 traitant de la méthodologie, les interventions seront présentées en utilisant le modèle ${}^{A}X_{y}{}^{B}$ de Newcomb. Rappelons que dans notre utilisation du modèle les éléments sont :

- A = le « sender » ou praticien qui effectue l'intervention
- B = le « receiver » ou les parties prenantes impliquées
- X = le « topic » ou dans ce cas-ci, le focus de l'intervention.

Afin de faciliter la lecture, nous avons également ajouté une variable « y » qui présente l'ordre de l'intervention.

Rapport-Gratuit.com

5.2 Intervention 1 – définition et analyse de la culture initiale du partenaire

"Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements."

Pour s'adapter et survivre aux bouleversements de son industrie, notre partenaire devait considérer le changement comme obligé. Tel que mentionné précédemment, pour arriver à mettre en place des changements réels qui seraient durables dans le temps, il nous devions comprendre la culture et plus spécifiquement le niveau 3 à l'œuvre dans l'organisation puisque les actions y prennent ancrage. C'est aussi la compréhension de cette culture qui nous permettra de déterminer les principaux freins à l'innovation et à la créativité existants chez notre partenaire et qui limitent actuellement sa capacité d'adaptation.

L'intervention peut être définie comme suit :

- X_1= définition et analyse de la culture initiale
- A= Chercheur
- B= Équipe de direction et associés

5.2.1 Modèles d'intervention

Tel que spécifié précédemment, pour établir le portrait initial et comprendre la culture à l'œuvre, nous avons privilégié l'utilisation du modèle de Schein puisqu'il nous permet de réfléchir aux différents niveaux, constituants de la culture. Grâce au troisième niveau d'analyse, ce modèle nous explique et nous amène à réfléchir et à identifier les postulats de base existants (*basic underlying assumptions*) qui sont la principale motivation de nos actions, même s'ils sont souvent inconscients.

Comprenant que les changements durables proviennent d'une évolution de nos postulats de base (niveau 3), nous n'aurions pu prétendre vouloir apporter un changement de culture chez notre partenaire si ne poussions pas l'analyse à ce niveau de compréhension.

5.2.2 Résultats de l'intervention

Voici les principaux éléments de la culture initiale chez notre partenaire et présentés selon le modèle de Schein (2010).

Tableau 5.1 Analyse de la culture initiale du partenaire industriel

Niveau 1 de la culture : External survival issue
Mission, stratégie et objectifs • Aucune stratégie claire élaborée, nous sommes dans l'action et les opérations; • La vision de développement de l'entreprise n'est pas claire et diverge entre les quatre associés; • Aucun objectif établi ni pour l'entreprise, ni pour les employés; • Nous mettons le client au cœur de nos actions. Nous sommes à l'écoute et lui offrons un service hors-pair; • Le développement de l'organisation est une fonction qui appartient au président et le temps d'arrêt nécessaire à la réflexion est considéré comme une perte de temps clairement exprimée; **Structure, système, procédure** • Nous avons réussi dans les années passées avec nos façons de faire actuelles, pourquoi les changer?; • Structure en silos, la seule fonction transversale est la comptabilité; • Peu de processus formels en place; • Peu d'outils technologiques ou informatiques; • Peu de rencontres et celles planifiées sont souven t repoussées pour répondre aux impératifs des opérations. Donc peu d'espace pour le partage et la discussion; • Collaboration limitée entre les différents départements;

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 5.1 Analyse de la culture initiale du partenaire industriel (suite)

Mesure – détection des erreurs et système de correction • Aucun objectif ni indicateur de performance; • On fait souvent appel à de l'expertise externe lorsqu'on réalise certaines lacunes. On ne tente pas de développer les compétences internes; • On réagit aux situations (on est plutôt réactifs et très peu proactifs).
Niveau 2 de la culture : Internal Integration Issues
Langage et concepts communs exprimés • Expertise technique principalement; • On ne valorise pas le savoir, ni la réflexion, on valorise l'action; • Les communications sont majoritairement informelles et effectuées souvent un à un entre le président et ses associés / directeurs; • Valeurs publiées : écoute, respect, plaisir, rigueur, compréhension; • Le client est au cœur de nos décisions; • On doit avoir du plaisir à travailler ensemble; • On doit être loyal et respectueux envers nos employés et nos partenaires; • On doit comprendre la réalité des autres individus; **Limite et identité du groupe** • Environnement non formel mais assez traditionnel; • Le triangle d'équilibre est important: équilibre entre la vie familiale, personnelle et professionnelle; • Les quatre associés forment une équipe à part des autres – gang de gars!; • Équipe et savoir technique. L'expertise professionnelle provient des experts externes et demeure à l'externe;

Tableau 5.1 Analyse de la culture initiale du partenaire industriel (suite)

Nature et relation à l'autorité • Le président a le rôle de père de famille dans son organisation; • Relation de grande proximité et de familiarité; • Très peu d'autorité; • On se dit une grande famille; **Allocation des récompenses et des statuts** • On récompense les individus lorsque les résultats le permettent : on souhaite en faire profiter tout le monde; • D'excellentes conditions et ce, pour tous les employés.
Niveau 3 de la culture : Deeper underlying assumptions
• On est les meilleurs; • On évite les conflits; • On est condamné à travailler les uns avec les autres; • On évite de dire clairement ce que l'on pense les uns envers les autres pour ne pas créer de conflit; • Il est correct de déformer la réalité, de mentir ou de mettre sur quelqu'un d'autre de l'équipe la responsabilité de notre décision si c'est pour atteindre notre but ou éviter la confrontation; • On est dans l'action, la réflexion est une perte de temps; • Les choses doivent être faites rapidement car on souhaite des résultats immédiats; • Les vendeurs manquent souvent d'éthique; • Il y a des divisions qui sont plus importantes que d'autres; • On se soucie peu des processus et des engagements; • Très peu d'engagement des individus envers l'organisation: on travaille pour soi avant de travailler pour l'organisation; • Les associés sont là pour s'enrichir, sinon rien ne sert d'être associés.

Difficultés et enjeux rencontrés

La principale difficulté rencontrée a été de descendre l'analyse au troisième niveau de la culture et d'identifier les postulats de base. En effet, ce n'est pas une tâche facile pour un consultant puisque nous ne sommes habituellement pas à temps plein dans l'organisation. Ainsi, notre analyse ne peut s'effectuer que partiellement à partir de ce que les gens nous rapportent et de quelques observations dans des cas bien précis d'intervention tels que des rencontres avec ordre du jour et sujets de discussion prédéterminés. Il nous est donc difficile d'avoir accès au quotidien de l'équipe pour bien saisir l'essence même de la culture existante.

Nous avons eu la chance d'être invités à travailler plusieurs jours par semaine au sein de l'entreprise ce qui nous a permis d'observer et d'identifier certaines forces à l'œuvre que nous n'aurions pu voir autrement ou dans un contexte d'interventions ponctuelles. Les éléments identifiés dans ce tableau ont donc été amassés pendant tout le processus d'intervention et colligés à la lumière des connaissances accumulées et développées au cours du projet dans son entier. D'autant plus que les autres interventions effectuées nous ont permis de mieux comprendre la théorie de Schein et son modèle d'analyse.

Nous en concluons donc que, pour être en mesure de saisir l'essence de la culture d'une organisation, le consultant doit avoir du temps et se voir offrir la possibilité d'observation et d'interaction avec les membres de l'équipe dans plusieurs situations différentes, ce qui, selon nous, constitue une condition importante dans l'analyse et la compréhension de la culture d'une organisation. Sinon, l'analyse demeurera dans les niveaux 1 et 2 du modèle de Schein et les changements qui seront apportés risques forts de n'être que superficiels.

Analyse et réflexion

Au fur et à mesure que nous constations certains *basic underlying assumptions* soit à travers des commentaires reçus, des discussions analysées ou des comportements remarqués, nous les soulevions et les analysions avec le président afin de mieux les comprendre et nous assurer que nos constats ne découlaient pas que de simples perceptions de notre part.

Ainsi notre compréhension commune de la culture initiale nous a permis d'identifier, à l'aide du modèle de Martins (Martins et Terblanche, 2003) certains freins à l'innovation et à la créativité existants. Voici les principaux freins existants qui ont été identifiés conjointement avec le président et qui devront être adressés si l'on souhaite que l'entreprise devienne plus innovante.

1. **Stratégie** : activités axées sur les opérations et le quotidien, on a de la difficulté à se projeter dans le futur.
2. **Structure** : actuellement en silo, elle freine la coopération et le travail d'équipe. Hiérarchie paternaliste qui limite l'autonomie et concentre la prise de décision au président.
3. **Comportements** : faible niveau de tolérance aux conflits qui limite la confrontation d'idées.
4. **Communication** : l'information est très peu partagée et il existe beaucoup de non-dits.

Nos interventions subséquentes avaient donc comme objectif premier d'éliminer ou du moins de réduire ces quatre principaux freins au développement d'une culture d'innovation.

Toutefois, avant d'élaborer un plan d'intervention sur ces freins à l'innovation, dans un contexte de changement de culture, Schein propose de définir clairement la situation afin que tout le monde ait la même compréhension de la problématique. Il spécifie également qu'après avoir identifié ces faits, il est important de formuler les attentes en termes de comportement

futurs et d'implication de chacun. Selon lui, on ne peut parler d'évolution de la culture d'une organisation sans adresser ces deux aspects car c'est lors de cette analyse que l'on détermine jusqu'à quel point la culture est partie prenante de la situation problématique vécue.

> « Before we even start to think about culture, we need to (1) have a clear definition of the operational problem or issue that started the change process, and to (2) formulate specific new behavioral goals. » Schein (p.307)

C'est pourquoi nous avons décidé que la prochaine intervention avait comme objectif de valider s'il y avait une réelle compréhension commune entre les quatre associés. D'autant plus que certains différents émergeaient; différents que le président avait de la difficulté à s'expliquer.

5.3 Intervention 2 : Élaboration de la stratégie de changement par le développement d'une compréhension commune face à la situation et le niveau d'urgence d'agir

> « (…) [The] starting point in a successful change process is attaching a sense of urgency and importance to change. » (Kotter (1995a) cité dans Gill, R, 2003)

Cette courte phrase décrit bien l'essence de cette deuxième intervention. En effet, si les membres d'une équipe n'accordent pas le même niveau de priorité et d'importance aux changements proposés, le *statu quo* l'emportera.

Pour créer cette compréhension commune, il a été convenu entre le chercheur et le président que des rencontres entre les associés aient lieu pendant lesquelles les perceptions et la compréhension de chacun sur la situation soient discutées. Notre rôle dans cet exercice a été d'accompagner le président dans sa réflexion et la préparation de ces rencontres. Il est important de mentionner que nous n'avons pas fait parti des discussions entre les quatre associés et que les résultats présentés sont ceux qui nous ont été rapportés par le président tout au long de la démarche. Nous nous sommes ainsi basés sur les résultats des discussions

pour amener le président à alimenter le processus et tenter de créer une compréhension commune.

L'intervention peut être définie comme suit :

- X_2= compréhension commune de la situation et de son niveau d'urgence
- A= Chercheur
- B= Président

5.3.1 Modèle d'intervention

Pour comprendre le processus en cause et définir la conversation à avoir entre les associés, le modèle de Situation Awarness (SA) développé par Endsley a été utilisé.

On se rappellera que dans le modèle de Endsley (Figure 6, p.52), la compréhension de la situation (Situation awarness) se présente sous trois niveaux :

1. Perception des principaux éléments de la situation actuelle
2. Compréhension de la situation actuelle
3. Projection de cette situation dans le futur

L'utilisation du modèle SA de Endsley nous permet de mieux comprendre à quel niveau se situe les divergences entre les dirigeants lors de la prise de décision. Car rappelons nous que si, dans une équipe la situation vécue n'est pas perçue de la même façon par tous ses membres, il est évident que sa projection dans le futur, ses impacts pour la suite des évènements ainsi que les décisions jugées pertinentes pour le futur divergeront. C'est pourquoi il était essentiel qu'en premier lieu, en tant qu'associés, ils se dotent d'une compréhension commune de la situation, des défis auxquels l'entreprise fait face et de leur impact sur le développement et la survie de l'organisation.

Afin de faciliter l'analyse d'où en étaient ses associés dans la compréhension de la situation, nous avons présenté au président le modèle de Endsley et ses différents niveaux afin qu'il

saisisse toute la portée d'un bon processus décisionnel et l'importance que ce dernier soit bien alimenté pour faciliter la prise de décisions adéquates en fonction des objectifs identifiés.

Voici quelques questions posées au président lors d'une rencontre préparatoire. Par cette discussion, nous souhaitions qu'il identifie ses propres niveaux d'analyse par l'interprétation qu'il fait des informations qu'il possède et qu'il puisse ainsi mieux comprendre où chacun de ses associés se situait dans le processus:

NIVEAU 1 : perception des principaux éléments de la situation actuelle :

- Quels sont les principaux éléments qui, selon toi, te donnent la meilleure lecture de la situation actuelle de l'organisation?
- Sur quelles informations bases-tu ta compréhension de la situation actuelle?

NIVEAU 2 : compréhension de la situation actuelle :

- À la lecture des éléments énumérés précédemment, comment perçois-tu la situation de l'organisation actuellement ?
- Qu'est-ce qui a mené à cette situation selon toi?

NIVEAU 3 : projection de cette situation dans le futur :

- Selon ta compréhension, quels impacts la situation actuelle aura-t-elle sur le développement et la pérennité de l'entreprise?

Ces questions ont servi de base pour la structure de la rencontre et pour articuler la conversation entre les quatre associés.

5.3.2 Résultats de l'intervention

Quelques rencontres de groupe entre les associés ont eu lieu ainsi que plusieurs rencontres individuelles entre le président et l'un ou l'autre de ses associés. Ces rencontres se sont déroulées entre les mois d'avril et juin 2016. Malgré tous les efforts déployés, nous n'avons pas réussi à obtenir de compréhension commune de la situation. Les perceptions individuelles demeuraient très fortes.

Il est clair que d'harmoniser les perceptions individuelles envers à une situation n'est pas simple et que plusieurs mécanismes se mettent en œuvre.

Résumé des discussions

Alors que le président s'attend à une participation et à une collaboration de la part de ses associés, ces derniers lui reprochent son manque de communication, de transparence et d'inclusion dans la prise de décision. Ils lui reprochent ainsi l'acquisition de l'entreprise et les autres dépenses telles que l'embauche du nouveau contrôleur financier et les services de consultation externes effectuées en cours d'année pour le développement de l'organisation. Ils le *challengent* également sur la gestion de l'entreprise acquise et les manières de faire de l'équipe lesquelles, selon eux, sont le reflet d'un manque de rigueur et de compétences.

Inversement, lorsque le président tente de les intégrer dans la réflexion, ils mentionnent qu'ils n'ont pas de temps à y consacrer et que c'est grâce à eux, en tant que directeurs des opérations qu'il peut prendre le temps de développer la nouvelle entreprise.

Devant la réaction de ses associés, le président se sent seul face aux problématiques qu'il voit. Le comportement de ses associés lui semble dû à un manque d'intérêt de leur part envers le développement et la croissance de l'organisation, mais surtout envers sa pérennité. Il assume alors qu'ils ne sont ni entrepreneurs, ni intra-preneurs, et qu'ils manquent de leadership et de vision pour aller de l'avant. Il ne comprend pas pourquoi ils ont une vision aussi divergente de la situation.

Difficultés et enjeux rencontrés

Nous avons amené le président à provoquer des discussions difficiles avec ses associés, engendrant ainsi un grand déséquilibre dans la dynamique du groupe. Arriver à ce que l'équipe demeure motivée et engagée dans la démarche malgré cette période de turbulence a été tout un défi pour nous, mais également pour le président. Il y a même eu un moment où

Rapport-Gratuit.com

l'un des associés nous a directement demandé quand nous pensions sortir de leur entreprise, car il ne comprenait plus la pertinence de notre présence et de notre projet.

Le respect des principes-clés de l'approche de recherche-action participative dans lesquels le client est au cœur même des principes gouvernants les interventions nous semble avoir été un élément vital à cette étape-ci. Ainsi, la confiance du président envers nos compétences et la démarche proposée où il était entièrement intégré à l'identification des interventions effectuées, nous a permis de poursuivre avec légitimité notre projet. Toutefois, le niveau de réceptivité chez les associés était à son plus faible.

Analyse et réflexion des résultats

Comme Endlsey le mentionne, plusieurs mécanismes mentaux influencent le processus cognitif d'analyse et d'intégration de l'information reçue et par le fait même de compréhension d'une situation. Ces mécanismes sont entre autres les modèles mentaux et scripts de chacun, ses objectifs ou ce qu'il cherche à atteindre, le focus de son attention, ses mémoires, etc. Ainsi, selon notre compréhension, les associés n'analysent pas la situation en tant qu'associés, mais bien en tant que directeurs des opérations. Les éléments qui alimentent leur processus de SA sont opérationnels et non stratégiques. On peut donc en conclure que dès le Niveau 1 du processus SA, il y a une divergence entre le président et ses associés.

Aussi, dans les discussions qui nous ont été rapportées on perçoit certains mécanismes similaires aux basic underlying assumptions de Schein, ainsi qu'au concept de *theories-in-use* définit par Argyris and Schön (Schein, 2010, p.28). Ainsi, on revient à l'importance de bien identifier ces postulats de base qui forgent les comportements de chacun de nous.

Finalement, on reconnaît aussi le phénomène décrit par Schein qui influence et réduit l'impact même d'un bon SA lorsqu'une entreprise a eu du succès par le passé:

> « If an organization has had a long history of success based on certain assumptions about itself and the environnement, it is

> unlikely to want to challenge or reexamine those assumptions. Even if the assumptions are brought to consciousness, the members of the organizations are likely to want to hold on to them because they justify the past and are the source of their pride and self-esteem. Such assumptions now operate as filters that make it difficult for key managers to understand alternatives stratégies for survival and renewal. » (Schein, 2014, p.289)

Les commentaires qui nous ont été rapportés par le président ainsi que l'invitation directe qu'on nous a faite de quitter l'organisation et de cesser notre processus d'intervention font état de l'œuvre de ces mécanismes.

Avant même de pouvoir concevoir une vision commune de la situation et d'avoir un SA efficace qui amènera à une prise de décision sur les besoins de changements internes, l'équipe doit identifier et comprendre les principaux modèles mentaux à l'œuvre qui la retiennent dans le *statu quo,* mais également les différents rôles et leurs comportements attendus.

Ainsi, suite à cette analyse effectuée conjointement avec le président, nous avons statué que nos prochaines interventions devaient adresser ces deux éléments vitaux à un changement organisationnel durable.

5.4 Intervention 3 : Mettre à jour les raisonnements défensifs et les *basic underlying assumptions* chez les associés afin de favoriser un changement de comportement durable

Les discussions tenues entre les associés qui nous ont été rapportées, nous ont permis d'identifier plusieurs perceptions et postulats de base existants et persistants au sein de l'entreprise et qui freinent le développement de nouveaux comportements.

Toutes ces perceptions de part et d'autres créent beaucoup de frustrations et d'incompréhension dans l'équipe d'associés. Nous sommes d'avis que tant qu'ils ne

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

prendront pas conscience de ces perceptions et de leur propension à agir selon un raisonnement défensif, ils n'arriveront pas à effectuer les changements désirés ni même à avoir une vision et compréhension commune de la situation.

Les principaux raisonnements défensifs observés entre les associés sont les suivants :

- Le président assume et présume que l'attitude, comme la réaction des associés, provient d'un manque d'intérêt envers le développement, la croissance et la pérennité de l'organisation.
- Il assume également que ses associés ne sont ni entrepreneurs, ni intra-preneurs, et qu'ils manquent de leadership pour réaliser le plan de match.
- Lorsque les trois associés reprochent au président de ne pas les impliquer dans la prise de décision mais que du même coup, ils mentionnent qu'ils n'ont pas de temps à y consacrer.
- Lorsque les associés présument que c'est grâce à eux, à titre de directeurs des opérations, que l'entreprise existe et que le président peut travailler à la stratégie de l'organisation.
- Lorsqu'ils présument que leurs façons de faire devraient être implantées dans l'autre entreprise puisqu'elles ont fait leurs preuves par le passé.

Malgré le fait que ces discussions nous soient rapportées par le président, en aucun temps ces présomptions ne sont abordées ouvertement en rencontre d'équipe et validées publiquement entre les associés. On reconnaît ici le Model I de Argyris et on comprend qu'avec ces attitudes on renforce le *statu quo*. Rien ne bouge et les frustrations de chacun augmentent. Nous devons donc arriver à créer un environnement qui favorise le transit du comportement défensif vers un comportement productif (Argyris, 1973).

Ainsi, notre troisième intervention peut être définie comme suit :

- X_3= Intégrer les variables qui gouvernent le Modèle II dans la dynamique du groupe
- A= Chercheur et consultant externe**
- B= Président / associés

*** Le consultant externe est une firme spécialisée en ressources humaines. Elle a eu le mandat d'accompagner les associés dans ce processus.*

5.4.1 Modèle d'intervention utilisé

Comme Argyris&Schön (1974) l'explique, pour effectuer la transition du Modèle I vers le Modèle II, il est nécessaire de créer un processus basé sur les valeurs qui gouvernent le Modèle II. Rappelons que ces valeurs sont :

1. Transmettre de l'information valide à tous et par tous (« Valid information »)
2. Assurer des choix libres et informés. (« Free and informed choice ».)
3. Engagements personnels et individuels dans les choix effectués («Internal commitment to the choice »)

Nous avons statué que la première étape de cette transition devait être la compréhension individuelle des attentes générales, mais également des rôles attendus par chacun et pour chacun dans l'équipe d'associés et dans le développement de l'entreprise. En effet, grâce aux commentaires reçus et cités précédemment, on est à même de réaliser qu'une grande part des frustrations provient d'une incompréhension des rôles attendus et des attentes générales les uns envers les autres. C'est pourquoi nous avons décidé d'effectuer des ateliers de réflexion dédiés à la présentation et à la clarification des différents rôles que les associés/directeurs possèdent ainsi que les attentes et les objectifs reliés à chacun.

Ateliers de réflexion : clarification des différents rôles et des attentes

- Rôle d'administrateurs
- Rôle d'associés
- Rôle de directeurs

5.4.2 Résultats de l'intervention

Cet exercice a été très positif dans l'ensemble et a permis de rétablir les liens de confiance entre les quatre associés. Ces rencontres ont introduit des notions théoriques sur les distinctions fondamentales entre les rôles et responsabilités des administrateurs, des associés et des directeurs. Elles ont permis de définir ce qu'ils appellent leurs différents chapeaux et les attentes normales envers ceux-ci, selon les circonstances et la nature des discussions. Ainsi, lorsqu'il est question de la stratégie de développement de l'organisation, ils se diront l'un l'autre, « STP met ton chapeau d'associé, on a besoin de voir l'entreprise dans son ensemble ».

Ils se sont également donnés un code de conduite entre eux qui comprend comme principales règles d'éviter les non-dits, d'éteindre les cellulaires lors des rencontres, ainsi que d'arriver préparés. Ces nouvelles connaissances communes leur permettent donc de se positionner en tant qu'individu et de décider librement s'il souhaite assumer ces nouvelles fonctions. Ainsi grâce à ces ateliers, on travaille à l'implantation des valeurs associées au Model II de Argyris présentées plus haut et par le fait même, ils améliorent leur processus de SA puisqu'ils réfléchiront selon les mêmes éléments.

Difficultés et enjeux rencontrés

Toutefois, rappelons qu'Argyris mentionne clairement que dans notre société, nous sommes naturellement programmés pour vivre selon des valeurs qui entraînent des comportements défensifs. Comme l'intervention est guidée par deux intervenants externes présents dans l'organisation que de manière ponctuelle seulement, comment s'assurer que dans le quotidien, les anciens patterns défensifs ne soient pas prédominants? Malgré ces nouvelles connaissances ainsi que toute la volonté exprimée par les participants à faire évoluer les choses, arriver à développer des comportements productifs durables et permanents dans l'équipe est le principal défi à relever.

Étant nous-même dans un contexte d'apprentissage de ce modèle, nous devons aussi nous questionner sur nos comportements défensifs et les patterns d'intervention dans lesquels nous sommes pris, pour ainsi arriver à une approche d'accompagnement efficace. Vivre selon ce modèle et l'incarner efficacement pour que notre intervention soit cohérente est un enjeu réel que nous avons vécu. Il est certain que son utilisation sera facilitée au fil des interventions que nous ferons, mais aujourd'hui encore, plusieurs questions demeurent quant à son implantation.

Analyse et réflexion

La compréhension de ces nouveaux concepts par les associés est sans aucun doute un avantage certain, toutefois entre avoir la connaissance et vivre selon cette connaissance, il y a toute une démarche à faire. Permettre à tous de prendre position et de s'exprimer clairement sur ces nouveaux concepts est certes positif, mais soulève aussi d'autres divergences d'opinions qui n'avaient jamais été ouvertement abordées. Ainsi, à travers ces rencontres, des efforts afin de comprendre les attitudes, les façons de penser et les processus décisionnels de chacun étaient aussi discutés afin de réduire les erreurs perceptuelles existantes entre les différents individus, incluant les autres membres de l'équipe de direction.

De ces efforts et ce désir de mieux comprendre les positions de chacun, découle l'élaboration de la quatrième intervention. Cette intervention a été créée conjointement entre nous, le président et la consultante externe en ressources humaines.

5.5 Intervention 4 : Améliorer le processus perceptuel ainsi que réduire les erreurs d'attribution relevées entre les associés ainsi que les autres membres de l'équipe de direction.

Dans ce cas-ci, l'intervention proposée devait être effectuée à deux niveaux soit entre les quatre associés du groupe dans un premier temps, et entre les dirigeants des deux entreprises dans un second temps.

Ainsi, notre quatrième et dernière intervention peut être définie comme suit :

- X_4= Améliorer la compréhension des manières de penser, d'agir et d'apprendre des membres de l'équipe de direction.
- A= Chercheur et consultant externe**
- B= Les associés ainsi que les autres membres de l'équipe de direction (total de 10 personnes)

*** Le consultant externe est la même firme spécialisée en ressources humaines qui a accompagné l'équipe de direction à l'intervention précédente. La firme étant certifiée Belbin, elle nous a introduit à cette méthode.*

Nous avons utilisé la méthode Belbin pour y arriver. L'objectif poursuivit par le président n'était pas de faire la démonstration qu'une équipe mieux balancée serait plus performante, mais de mieux comprendre l'apport de chacun dans la composition de l'équipe de direction. Privilégier la compréhension du rôle d'équipe de chacun devenait un facteur important dans la dynamique du groupe de même que la compréhension mutuelle des comportements de chacun.

Les objectifs poursuivis par cette intervention sont :

- Apprendre à reconnaître les forces de chacun et à les utiliser pour améliorer la performance de l'équipe
- Passer à une structure plus collaborative
- Réduire les silos

5.5.1 Modèle d'intervention utilisé

La méthode Belbin a été introduite la première fois chez notre partenaire lors du processus d'embauche d'un contrôleur financier. La firme de ressources humaines mandatée au recrutement souhaitait utiliser cette méthode pour évaluer la complémentarité du candidat retenu au sein de l'équipe. L'objectif était de non seulement s'adjoindre une personne ayant

les compétences recherchées dans son rôle fonctionnel, mais également d'évaluer son rôle en tant que membre de l'équipe afin qu'elle devienne un atout pour le développement d'une équipe de direction plus performante.

Nous avons continué à nous intéresser au modèle Belbin, car nous avons constaté qu'il a eu un effet beaucoup plus large sur la dynamique de l'équipe de direction. En effet, il a permis de mieux comprendre les processus décisionnels et réflexifs chez chacun des membres et ainsi devenait un levier supplémentaire à l'implantation du modèle II de Argyris.

Le consultant externe en ressources humaines a administré les questionnaires selon la démarche standard Belbin qui se résume à:

- Envoi d'un lien internet vers un questionnaire d'auto perception aux candidats ciblés qui sont en fait les 8 membres de la direction ainsi que les 2 associés de l'entreprise acquise, mais non dirigeants de l'organisation.
- Suite à la complétion du questionnaire d'auto-perception, les candidats devaient identifier de 4 à 6 observateurs internes afin qu'ils remplissent le Questionnaire d'évaluation d'observateur.
- L'analyse des données se faisait de façon automatique *via* un logiciel dédié.
- Deux types de rapports ont alors été créés : un rapport individuel où chacun des profils étaient décrits ainsi qu'un rapport d'équipe.

Vous trouverez en annexe une copie de ces deux questionnaires envoyés aux participants et aux observateurs, ainsi qu'un exemple des rapports individuel et d'équipe.

5.5.2 Résultats de l'intervention

La présentation des rôles d'équipe de chacun nous a permis de mieux comprendre les différentes façons de penser et les attitudes de chacun. Il nous a également permis de réduire les comportements défensifs en présumant moins des raisons derrière les réactions de chacun

en les expliquant par les rôles privilégiés identifiés; deux éléments essentiels à la culture qui favorise l'innovation et la créativité (Martins & Terblanche, 2003).

L'analyse des profils a été effectuée pour l'équipe de direction dans son ensemble, mais également pour l'équipe des associés en complémentarité de l'intervention précédente. Cet exercice a permis à tous les participants de mieux comprendre non seulement les comportements observés chez les collègues, mais également leurs propres comportements et leurs propensions dans l'équipe.

Voici un résumé des profils d'équipe reçus :

1. **Équipe des associés (4 membres)**

   Cette équipe se caractérise par sa motivation, ainsi que son désir de s'attaquer aux difficultés pratiques et de surmonter les obstacles. Cette équipe convient parfaitement aux tâches qui nécessitent avant tout l'accomplissement du travail. Toutefois, cette force est associée à une faiblesse possible qui réside dans sa tendance à agir prématurément, sans tenir suffisamment compte des autres options. Il pourrait donc être utile à l'équipe de vérifier que tout le monde a bien été consulté et que toutes les idées ont été explorées ouvertement avant de finaliser ses décisions.

   Le principal atout de ce groupe est son autodiscipline et son conformisme, qui lui permettront de poursuivre efficacement les objectifs fixés et d'obtenir les résultats souhaités.

   Le danger majeur pour ce groupe est qu'il manque de personnes susceptibles d'apporter des idées innovantes et de proposer de nouvelles stratégies. Cela aura plus ou moins d'importance en fonction des buts et des objectifs principaux qu'il s'est fixés.

   (Rapport d'équipe BELBIN – Équipe des Associés, ANNEXE V, p.123)

2. **Équipe de direction (10 membres, incluant les quatre associés)**

   Cette équipe sera particulièrement efficace dans un cadre bien structuré avec des objectifs clairs. Dans ce type d'environnement, elle fera preuve d'une remarquable capacité à fonctionner efficacement et

> *à fournir les résultats souhaités. Cependant, des problèmes risquent de survenir en cas de changement de direction. L'équipe mettra alors peut-être du temps à réagir. Cela dépendra beaucoup de la capacité d'un ou deux membres à se montrer souples et polyvalents dans un environnement changeant. L'équipe devrait cependant se faire le plus remarquer pour son approche systématique et son souci du détail.*
>
> *Le principal atout de ce groupe est son autodiscipline et son conformisme, qui lui permettront de poursuivre efficacement les objectifs fixés et d'obtenir les résultats souhaités.*
>
> *Dans le pire des cas, ce groupe pourrait être de plus en plus autocentré et voir ses collaborateurs perdre petit à petit le contact avec l'environnement. Selon la situation, cela ne portera pas à conséquences, mais dans certains cas, il sera primordial pour l'entité de se doter de personnes dont le plaisir est de développer des réseaux de contacts extérieurs.*
>
> *(Rapport d'équipe BELBIN – Équipe de direction Partenaire, ANNEXE IV p.112)*

Les difficultés rencontrées par l'équipe d'associés sont en partie exprimées à travers le profil Belbin. En effet, selon cette analyse, l'équipe d'associés travaille bien dans le concret et a tendance à réagir prématurément aux situations problématiques, sans nécessairement prendre en considération toutes les options disponibles. Lorsque le besoin d'avoir une pensée plus stratégique s'est fait sentir dans l'entreprise, on a alors extirpé l'équipe de sa zone de confort, aucun membre n'ayant le profil naturel du réflexif stratégique. En effet, les résultats démontrent qu'aucun membre de l'équipe d'associés n'est susceptible d'apporter des idées innovantes ou de proposer de nouvelles stratégies. Cette propension à l'action est accentuée par les autres membres de l'équipe de direction qui, selon Belbin, *sera efficace dans dans un cadre bien structuré, avec des objectifs clairs.*

Alors que l'entreprise se retrouve dans une période d'incertitude qui demande de revoir les stratégies et les façons de faire, les résultats Belbin démontrent que l'équipe en place n'est pas outillée pour y arriver.

Rapport-Gratuit.com

Difficultés et enjeux rencontrés

La principale difficulté rencontrée est le fait que certains individus ont utilisé leur profil Belbin pour défendre et justifier leurs comportements défensifs.

Même si cet exercice a permis de mieux comprendre les comportements actuels, il ne nous offrait pas d'outil pour nous sortir de cette dynamique, sauf peut-être s'il s'agissait de s'adjoindre d'autres ressources aux profils complémentaires. Mais qu'en est-il lorsque l'entreprise n'est pas en processus d'embauche?

Analyse et réflexion

Malgré les difficultés rencontrées, cette prise de conscience des profils de chacun ainsi que des profils d'équipe a permis de désamorcer beaucoup de frustrations de part et d'autre. On a réalisé que ce n'était pas par manque de volonté des individus, mais plutôt parce qu'au fil des ans, l'équipe s'est adjointe des personnes aux profils similaires. La réflexion principalement entre les associés a été amenée non plus d'un point de vue individuel (ce qui créait son lot de reproches), mais bien d'un point de vue des compétences organisationnelles.

Ainsi une toute autre discussion a pu s'amorcer entre les associés, basée sur une compréhension des processus de réflexion et de prise de décision individuels.

5.6 Conclusion

Ces interventions se sont déroulées sur plusieurs mois. Nous aurions pu continuer la recherche par d'autres interventions de plus en plus ciblées sur les changements à apporter dans la culture de l'entreprise, mais nous avions réussi à ce que les associés aient une compréhension commune de leurs doubles rôles et des attentes reliés à chacun d'eux. Les discussions sur la situation de l'organisation ainsi que sur les actions à prendre pour s'assurer de son développement se sont poursuivies et lorsque l'intervention s'est terminée, l'équipe

d'associés débutait un exercice de planification stratégique. Ayant saisi la différence dans les attentes et les responsabilités spécifiques rattachées à leurs deux rôles, soit leur rôle opérationnel et leur rôle d'associé, les associés ont été en mesure de travailler à l'élaboration de la stratégie organisationnelle et à celle d'une vision claire de l'organisation. Ils ont également été davantage en mesure de clarifier ce qu'ils souhaitaient en tant qu'individus et le rôle qu'ils souhaitaient jouer pour la suite.

Suite à l'exercice de planification stratégique, la vision commune s'est finalement construite et a été finalisée à l'automne 2016, quelques mois après la fin de notre intervention.

La poursuite des activités de développement de l'entreprise dans les mois précédents nos interventions nous confirme que notre objectif « d'empowerment » de notre partenaire par notre projet a été atteint. Nous croyons aussi pouvoir affirmer que notre projet respecte les qualités d'une bonne recherche-action puisque nous avons réussi à :

1. Assurer la participation des différentes parties prenantes (président, associés et même les autres membres de l'équipe de direction);
2. Demeurer coller sur les préoccupations réelles des participants;
3. Respecter les façons de faire et d'apprendre des participants;
4. Construire de nouvelles connaissances et capacités internes pou soutenir les efforts de changements en cours et futurs;
5. Être basé sur les problématiques que notre partenaire jugeait pertinentes.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Il va sans dire que de travailler à l'évolution de la culture d'une organisation est un processus long et complexe qui touche aux aspects fondamentaux non pas uniquement de l'organisation, mais bien de tout individu qui la compose. En effet, entreprendre un changement dans la culture d'une entreprise est une démarche qui demande une grande compréhension de la nature humaine. Trop souvent, lorsqu'on décrit la culture d'une organisation on parle de ce qui est visible pour tous : les fondements stratégiques de l'entreprise, les valeurs énoncées, la structure ou l'environnement de travail. On ne va que très rarement jusqu'au troisième degré soit les croyances fondamentales et ce que Schein appelle les « underlying assumptions ». Pour y arriver, le cadre d'analyse offert par Schein permet de bien clarifier les niveaux et nous permet une analyse beaucoup plus en profondeur.

Toutefois, ce n'est pas tout d'analyser la culture d'une entreprise, entraîner son évolution est le principal défi. Dans toute entreprise, la culture se créée à partir des croyances fondamentales des dirigeants. Dans une PME, elle est le reflet de la culture de l'entrepreneur-propriétaire. Effectuer un changement en profondeur de la culture d'une PME est d'autant plus difficile que le leader est l'initiateur même de la culture à changer. Ainsi tel que l'explique Schein, le leader qui cherche à faire évoluer la culture de son organisation aura, dans un premier temps, à faire évoluer sa propre culture.

> « If elements of a given culture become dysfunctionnal, leaders have to surmount their own culture and speed up the normal evolution processes with forced managed culture change programs. Theses dynamic processes of culture creation and management are the essence of leadership and make you realize that leadership and culture are two sides of the same coin. » Schein (2010, p3)

Arriver à ce que le propriétaire-dirigeant identifie les éléments de sa propre culture qui inhibent le changement et l'innovation dans son entreprise est le premier défi à relever et

certainement le premier enjeu pour l'évolution de la culture dans une PME. Si le propriétaire-dirigeant n'est pas amené à prendre conscience qu'il est le premier à devoir évoluer vers le changement espéré, les chances de faire bouger la culture de l'entreprise sont limitées.

Ainsi, les principaux enjeux rencontrés dans le cadre de ce projet et qui selon nous sont applicables à toute démarche visant à faire évoluer la culture d'une organisation sont :

1. **Travailler sur la culture individuelle du leader** qui doit porter le processus de changement culturel au sein de l'organisation. Il doit arriver à identifier ses propres incohérences qui risquent de limiter le changement désiré.
2. **Clarifier les postulats-de-base – basic underlying assumptions – de la culture actuelle.** Il est relativement simple d'identifier les deux premiers niveaux de culture d'une organisation puisqu'ils sont représentés par des artéfacts visibles et souvent même exprimés. Le troisième niveau est pour sa part invisible et inconscient. Il exige donc temps et observation de l'équipe dans diverses situations.
3. **Identifier les mécanismes mentaux à l'œuvre** et amener l'équipe à prendre conscience des raisonnements et comportements défensifs utilisés. C'est un enjeu d'autant plus important qu'en période de changement ces mécanismes s'enclenchent naturellement.
4. **Assurer la motivation et la mobilisation de l'équipe** malgré les périodes de turbulence, d'incompréhension et de confusion qui peuvent être vécues à travers les différentes phases du changement.
5. **Harmoniser les perceptions individuelles** envers la situation et s'assurer d'avoir une compréhension commune des évènements, mais également des actions à prendre pour faire face aux défis identifiés.

Ainsi il faut comprendre que le changement dans la culture d'une organisation passe par des changements individuels et dans les relations que nous entretenons les uns avec les autres et non par la mise en place d'outils ou de mécanismes externes. Trop souvent on offre aux dirigeants des recettes toutes faites pour faire évoluer la culture de leurs organisations, mais on fait alors abstraction des racines profondes de la culture.

6.1 Transformation vers une culture plus innovante

Lors de l'analyse de la culture initiale de notre partenaire, nous avions identifié les principaux freins qui inhibaient l'innovation au sein de l'entreprise. Ces freins étaient :

1. **Stratégie** : activités axées sur les opérations et le quotidien, on a de la difficulté à se projeter dans le futur.
2. **Structure** : actuellement en silo, elle freine la coopération et le travail d'équipe. Hiérarchie paternaliste qui limite l'autonomie et concentre la prise de décision au président.
3. **Comportements** : faible niveau de tolérance aux conflits qui limite la confrontation d'idées.
4. **Communication** : l'information est très peu partagée et il existe beaucoup de non-dits.

Même si le processus d'évolution de la culture de notre partenaire industriel est toujours en cours, le travail des derniers mois a permis d'intégrer quelques éléments d'une culture qui favorise l'innovation et la créativité dont:

- Des rencontres d'équipe plus fréquentes et moins de discussion un à un;
- Des fondements stratégiques (mission, vision, valeurs) définis et présentés à tous les employés. Lors des rencontres de direction, on se les rappelle afin de les intégrer de plus en plus dans la prise de décision;
- Des groupes de travail inter-département pour favoriser une meilleure collaboration dans toute l'entreprise et réduire le travail en silo;
- Une sensibilité face à la propension de l'équipe aux non-dits. Des efforts individuels sont faits dans l'optique d'arriver éventuellement à les éliminer.

6.2 Principaux défis à relever dans les prochaines étapes pour le partenaire

L'entreprise est, selon nous, sur la bonne voie, mais n'est qu'au tout début de sa transformation. Notre expérience démontre que même si les fondements stratégiques sont définis et énoncés, il est fréquent que ces derniers demeurent un exercice théorique et qu'ils soient difficilement intégrés dans les opérations. Cette situation risque d'autant plus de se produire que comme le rapport Belbin le présentait, l'équipe actuelle d'associés est axée sur l'action et pourrait avoir tendance à agir prématurément, sans tenir compte des autres options potentielles. Rappelons qu'il va encore plus loin en spécifiant que :

> « Le danger majeur pour ce groupe est qu'il manque de personnes susceptibles d'apporter des idées innovantes et de proposer de nouvelles stratégies. » *(Citation issue du Rapport d'équipe BELBIN – Équipe des Associés, ANNEXE V, p.116)*

D'autant plus que les associés sont entourés par une équipe de direction qui est particulièrement efficace dans un cadre bien structuré, avec des objectifs clairs. C'est d'ailleurs ce qui leur a permis d'avoir autant de succès par le passé. Toutefois, si l'entreprise souhaite faire face à sa nouvelle réalité, nous croyons qu'il sera extrêmement important qu'elle se nomme un responsable de la transformation qui aura comme mandat de rappeler l'importance des changements et de provoquer la génération de nouvelles idées au sein de l'équipe.

Le développement des connaissances et du savoir internes demeure un autre défi que l'entreprise aura à relever. Tel que spécifié par Argyris&Schön, pour qu'un changement durable se produise, les personnes concernées doivent s'engager personnellement et individuellement dans le processus de changement. Mais pour ça, elles doivent de façon autonome et libre, développer leurs connaissances face aux changements demandés. Dans ce contexte, la structure hiérarchique paternaliste doit rapidement être remplacée par une structure qui favorise davantage l'autonomie des individus.

6.3 Principaux défis rencontrés par le chercheur

Habituellement, les attentes envers un consultant externe sont souvent basées sur l'apport de solutions concrètes aux problèmes identifiés par les dirigeants en place. C'est pourquoi l'utilisation d'une recherche action où le feedback entre les différents intervenants est au cœur de l'identification et la définition des interventions a créé de la confusion avec le partenaire. En effet, souvent on nous a rappelé que nous étions les experts et que c'était à nous de leur suggérer les actions à prendre. On a senti un inconfort et une incompréhension des raisons sous-jacentes à l'implication des différentes parties prenantes dans la réflexion et la création des interventions. Dans ce sens, l'utilisation d'une recherche-action participative amène des défis qu'une approche de recherche conventionnelle n'apporte pas pour le chercheur.

Précédemment, on a parlé du défi du leader face au travail sur ses propres postulats de base, mais dans un contexte d'accompagnement dans le changement de culture, le chercheur lui-même doit également faire une réflexion sur ses propres croyances et postulats afin que sa culture ne devienne pas un frein à son accompagnement et à l'atteinte de l'objectif-énoncé de son client. Dans ce contexte, la difficulté était de mettre ses compétences et ses connaissances au service de l'organisation dans l'objectif de changement tout en étant dans son propre processus de changement. Ainsi, l'expérience antérieure que le chercheur avait sur le terrain, quoi qu'un atout pour aller en profondeur dans l'intervention, était son plus grand handicap dans la réalisation du projet. En effet, son principal défi a été d'utiliser des modèles théoriques cohérents et pertinents pour supporter ses analyses et ses interventions tout en remettant en question ses propres croyances acquises par ses formations et expériences antérieures.

L'approche participative l'a également sorti de son cadre d'intervention habituelle qui consiste principalement à prescrire des solutions. Ainsi, malgré les connaissances acquises par les modèles théoriques utilisés, l'animation des interventions dont le but est d'amener

tous et chacun à participer à l'élaboration des différentes étapes a été et demeure un enjeu important pour le chercheur.

En terminant, malgré le désir de bâtir de nouveaux savoirs avec les membres de l'équipe et le fait de les avoir accompagnés dans l'identification des objectifs à atteindre, nous croyons que nous aurions pu aller encore plus en profondeur dans l'explication des concepts utilisés et des constats qui découlaient de nos interventions. Bien que chacune des interventions aient été définies avec le partenaire en fonction des constats faits sur la situation, nous avons été surpris des réactions individuelles qui certaines fois dénotaient une réelle fermeture. Encore une fois, de bonnes techniques d'animation nous auraient certainement permis d'aller plus loin, plus rapidement.

Conclusion

Malgré les défis rencontrés, nous croyons que notre projet contribue de façon significative à la compréhension des enjeux qui entourent le développement d'une culture d'innovation dans les PME. Quoique présentés par rapport à la situation spécifique de notre partenaire industriel, nous croyons que les interventions effectuées et les constats émis sont applicables et généralisables à toute intervention en PME. Nous avons pu démontrer certaines particularités du processus propres aux petites entreprises dont le fait que la culture même à faire évoluer est celle des principaux dirigeants et que de travailler uniquement sur les déterminants d'une culture innovante sera vain si les dirigeants ne se questionnent pas sur les fondements mêmes de leurs actions.

Ainsi, pour tous ceux qui s'intéressent au sujet, notre projet offre une structure et une démarche claire qui, si appliquée, assurera à l'entreprise des bases solides sur lesquelles établir les principales assises d'une culture d'innovation.

Rapport-Gratuit.com

CONCLUSION

Dans ses ouvrages, Schein (2010, p. 300, Exihibit 17.1) présente un modèle des stades de changement d'une culture d'une organisation. Ce modèle est basé sur celui de Lewis et comporte trois stades :

1. Unfreezing : créer la motivation de changer
2. Apprendre de nouveaux concepts, de nouvelles compréhensions des anciens concepts et de nouveaux standards de jugement.
3. Refreezing: intérioriser les nouveaux concepts, les nouveaux standards et les nouvelles normes.

Les interventions effectuées dans le cadre de ce projet de recherche nous ont permis de passer à travers la première étape, soit « Unfreezing ». Au fil des interventions, nous croyons avoir été en mesure de créer la motivation de changer chez les participants. Nous avons même amorcé la deuxième phase qui est la création et l'apprentissage de nouveaux concepts par la clarification des attentes face à leurs deux rôles, celui d'associés et celui de directeurs. Ils ont poursuivi le développement de leurs connaissances et de leurs nouveaux concepts par l'exercice de planification stratégique qu'ils ont élaborée suite à nos interventions.

Le rôle du président, à titre de leader de cette transformation, a eu un impact déterminant dans le passage de ces stades de changement. Il croyait en la démarche et cette confiance a permis à l'équipe de passer à travers ces stades de développement malgré qu'à certaines périodes, ce fût un processus douloureux autant pour l'entreprise que pour les individus impliqués dans le changement. Le fait que le président ait un profil de « Soutien » selon le profil Belbin n'est certainement pas étranger au support qu'il a été en mesure d'offrir à son équipe dans les périodes plus houleuses. Belbin décrit les soutiens comme des gens sociables, coopératifs, posés, sensibles et conciliants. Ils sont attentifs aux autres et à leurs besoins, et plein de tact. Quoiqu'il n'aime pas la confrontation, le fait d'avoir été accompagné de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ressources externes lui a permis d'aller de l'avant même si la confrontation devenait un passage obligé de la démarche.

Toutefois, malgré tous les efforts déployés pour être le plus inclusifs possibles dans la démarche, nous avons été surpris de constater que certaines personnes ne souhaitent pas participer à ce genre de réflexion. Ils demandent ouvertement à être exemptés, car ils n'y trouvent aucun intérêt. Et autre fait surprenant, il s'est avéré qu'ils étaient les meilleurs porteurs de ballons pour la réalisation des changements! C'est donc un paradoxe que ce projet ne nous a pas permis de résoudre, mais qui pourrait être le sujet d'autres recherches. Ce constat va à l'encontre de bien des écrits qui présentent le processus d'inclusion et de création d'une vision commune comme étant l'élément essentiel pour la réalisation efficace d'un plan de changement.

En terminant, avec les changements sociaux, économiques et technologiques majeurs vécus ces dernières décennies, l'enjeu de performance des organisations amène souvent l'analyse de la culture organisationnelle des entreprises performantes au centre des préoccupations. Toutefois, les études de cas publiés font souvent état des qualités du leader et de la mise en place d'outils, de processus ou de mécanismes qui devraient assurer la réussite des changements; autant de recettes toute faites qui ne vont pas au cœur du réel défi : le travail personnel sur l'analyse de notre propre culture, de nos propres croyances, et l'identification de nos incohérences qui freinent l'atteinte du changement désiré.

ANNEXE I

Tableau A-I - Synthèse des Modèles I et II de Argyris and Schön

MODEL I – THEORY-IN-USE				
GOVERNING VARIABLES	ACTION STRATEGIES	CONSEQUENCES FOR THE BEHAVIORAL WORLD	CONSEQUENCES FOR LEARNING	EFFECTIVENESS
Define goals and try to achieve them	Design and manage environment unilaterally (be persuasive, appeal to larger goals).	Actor seen as defensive, inconsistant, incongruent, competitive, controlling, fearful of being vulnerable, manipulative, withholding feelings, overly concerned about self and others or underconcerned about others	Self sealing	Decreased effectiveness
Maximize winning and minimize losing	Own and control task (claim ownership of the task, be guardian of definition and execution task).	Defensive interpersonal and group relationship (dependance upon actor, little additivity, little helping others)	Single-loop learning	

Tableau A-I - Synthèse des Modèles I et II de Argyris and Schön (suite)

MODEL I – THEORY-IN-USE (suite)				
GOVERNING VARIABLES	**ACTION STRATEGIES**	**CONSEQUENCES FOR THE BEHAVIORAL WORLD**	**CONSEQUENCES FOR LEARNING**	**EFFECTIVENESS**
Minimize generating or expressing negative feelings	Unilaterally protect self (speak with inferred categories accompanied by little or no directly observable behavior, be blind to impact on others and to the incongruity between rhetoric and behavior, reduce incongruity by defensive actions such as blaming, stereotyping, suppressing feelings, intellectualizing).	Defensive norms (mistrust, lack of risk-taking, conformity, external commitment, emphasis on diplomacy, power-centered competition and rivalry).	Little testing of theories publicly. Much testing of theories privately.	Decreased effectiveness
Be rational	Unilaterally protect others (withold information, create rules to censor information and behavior, hold private meetings).	Low freedom of choice, internal commitment, and risk-taking.		

Tableau A-I - Synthèse des Modèles I et II de Argyris and Schön (suite)

MODEL II – THEORY-IN-USE					
GOVERNING VARIABLES	ACTION STRATEGIES	CONSEQUENCES FOR THE BEHAVIORAL WORLD	CONSEQUENCES FOR LEARNING	CONSEQUENCE FOR QUALITY OF LIFE	EFFECTIVENESS
Maximize valid information	Design situations or environments where participants can be origins and can experience high personnal causation (psychological success, confirmation, essentiality)	Actor experienced as minimally denfensive (facilitator, collaborator, choice creator).	Disconfirmable process.	Quality of life will be more positive than negative (high authenticity and high freedom of choice).	Increased long-run effectiveness.
Maximize free and informed choice	Tasks is controlled jointly	Minimally defensive interpersonal relations and group dynamics	Double-loop learning.	Effectiveness of problem solving and decision making will be great, especially for difficult problems,	

Tableau A-I - Synthèse des Modèles I et II de Argyris and Schön (suite)

MODEL II – THEORY-IN-USE (suite)					
GOVERNING VARIABLES	**ACTION STRATEGIES**	**CONSEQUENCES FOR THE BEHAVIORAL WORLD**	**CONSEQUENCES FOR LEARNING**	**CONSEQUENCE FOR QUALITY OF LIFE**	**EFFECTIVENESS**
Maximize internal commitment to the choice and constant monitoring of its implementation	Protection of self is a joint enterprise and oriented toward growth (speak in directly observable categories, seek to reduce blindness about own inconsistency and incongruity). Bilateral protection of others.	Learning oriented norms (trust, individuallity, open confrontation on difficult issues).	Public testing theories.		

ANNEXE II

Exemple d'Audit d'Auto-perception BELBIN

BELBIN®

Audit d'Auto-Perception

NOM (en majuscules):	Sexe: (veuillez indiquer)
PRENOM (en majuscules):	M ou F
Organisation:	*(Seulement pour le texte des rapports)*
Service:	Date: / /

Le questionnaire d'auto-perception Belbin est basé sur l'observation du comportement. A travers ce questionnaire vos réponses sont analysées par le logiciel des Rôles en Equipe Belbin Interplace. Celui-ci donne lieu à un feedback sous forme d'un rapport comportant texte et graphiques.

Merci de consacrer environ 15 à 20 minutes pour compléter l'auto-perception Belbin. Veuillez noter qu'il n'y a pas de réponses justes ou fausses ; essayez de répondre en fonction de celui/celle que vous êtes et non de celui/celle que vous voudriez être. Travaillez à votre propre rythme en prenant soin toutefois de ne pas sur-analyser vos réponses.

Pour chacune des sections I à VIII, choisissez parmi les dix propositions les phrases qui vous semblent le mieux décrire votre comportement. Evitez de ne sélectionner qu'une seule phrase dans une section, ou la totalité des phrases d'une section !

Une fois cette sélection effectuée, vous devez répartir un total de 10 points parmi les phrases sélectionnées, dans chaque section.

(Ex : Section 1 ; Phrases sélectionnées la 1.0, la 1.3, la 1.5, la 1.8. Points attribués 4 pour la 1.0, 3 pour la 1.3, 1 pour la 1.5 et 2 pour la 1.8. Total de l'exemple pour la Section 1 est de 4+3+1+2=10) N'attribuez que des points entiers, pas de nombres décimaux.

I	Je pense pouvoir apporter une contribution positive à une équipe parce que :	Points:
1.0	Je peux rapidement voir de nouvelles opportunités et en tirer parti.	
1.1	Je suis perçu comme un équipier naturel.	
1.2	J'aime prendre en charge des tâches diverses selon les besoins de l'équipe.	
1.3	J'ai tendance à regarder les problèmes selon un autre angle pour les résoudre.	
1.4	Je suis doué pour identifier et utiliser le potentiel des autres membres de l'équipe.	
1.5	J'aime améliorer les choses en me concentrant sur les détails.	
1.6	Je suis enthousiaste quand il s'agit d'appliquer mes connaissances techniques et mon expertise.	
1.7	Je suis prêt à être franc et direct dans mes propos pour atteindre un résultat adéquat.	
1.8	Je m'assure que mon travail est livré dans les délais.	
1.9	Je peux proposer et soutenir des options différentes et appropriées de manière impartiale.	
		10

II	Je rencontre parfois des difficultés dans le travail en équipe parce que :	Points:
2.0	Je peux être contrarié quand les autres changent des choses alors que le travail est lancé.	
2.1	J'aime influencer les autres, ce qui peut causer du ressentiment.	
2.2	Je peux me sentir frustré si mes connaissances dans un sujet particulier ne sont pas reconnues.	
2.3	J'ai tendance à perdre le rythme rapidement une fois que mon enthousiasme initial est passé.	
2.4	Il peut m'arriver de sous-estimer l'importance de ma propre contribution.	
2.5	J'ai tendance à être sceptique, ce qui peut refroidir l'enthousiasme de l'équipe.	
2.6	J'ai tendance à perdre patience, ce qui peut créer un climat tendu.	
2.7	J'ai tendance à éviter les discussions qui pourraient être conflictuelles.	
2.8	Je peux être si absorbé par mes idées que je perds le fil de ce qui se passe.	
2.9	Je suis préoccupé par le fait que les choses soient faites correctement, ce qui peut engendrer du retard.	
		10

© BELBIN 2014 'BELBIN' est la marque déposée de BELBIN UK. www.belbinfrance.com

Rapport-Gratuit.com

BELBIN®

Audit d'Auto-Perception

III	Quand je participe à un travail avec d'autres personnes :	Points:
3.0	J'aime prendre la responsabilité d'amener l'équipe à un consensus.	
3.1	Je vérifie chaque détail soigneusement pour m'assurer qu'aucune erreur dommageable n'est faite.	
3.2	Je vais pousser à l'action et conduire l'équipe vers ses objectifs.	
3.3	J'arrive avec des idées inexplorées jusqu'alors pour aider l'équipe à se développer.	
3.4	Je sais apporter du soutien et de la compréhension là où il y en a le plus besoin.	
3.5	Je cherche à m'épanouir personnellement à travers le travail.	
3.6	Je découvre et développe rapidement des idées qui pourraient être utiles à l'équipe.	
3.7	Cela m'intéresse d'apprendre le plus possible et d'appliquer ce que j'ai appris.	
3.8	Je m'assure de rester objectif et impartial.	
3.9	Je vais structurer et organiser pour atteindre la productivité.	
		10

IV	Mon approche dans un travail de groupe :	Points:
4.0	Je suis le premier à remarquer que quelqu'un a des problèmes dans l'équipe et à lui venir en aide.	
4.1	Je suis capable d'utiliser ce que j'ai appris pour aider l'équipe.	
4.2	Je n'ai pas peur de mettre en question les opinions des autres.	
4.3	J'examine les idées sous tous les angles pour m'assurer qu'elles sont viables.	
4.4	Je me concentre sur le fait de trouver la meilleure méthode pour travailler efficacement.	
4.5	Je pense à des solutions originales auxquelles personne n'avait pensé avant.	
4.6	J'apporte une touche de perfectionnisme, quel que soit le travail que j'entreprends.	
4.7	J'aime établir des contacts qui pourront s'avérer utiles pour l'équipe.	
4.8	Je conserve ma confiance en moi indépendamment de ce que les autres font.	
4.9	Je m'assure que l'équipe progresse en facilitant le processus de prise de décision.	
		10

V	Ce qui me caractérise quand je travaille en équipe :	Points:
5.0	Je pense de façon logique et je ne me laisse pas perturber dans ma pensée.	
5.1	Je travaille pour que les choses se fassent aussi efficacement que possible.	
5.2	Je suis discret et fais preuve de sensibilité quand il s'agit de gérer une situation délicate.	
5.3	Cela me réussit de travailler sous pression.	
5.4	Ce qui m'attire le plus c'est de rencontrer de nouvelles personnes et de découvrir de nouvelles possibilités.	
5.5	Je rends les projets plus gérables en travaillant à clarifier les priorités.	
5.6	Je m'efforce d'atteindre les standards les plus élevés quand je produis quelque chose.	
5.7	Je savoure les opportunités de saisir les problèmes par des approches non conventionnelles.	
5.8	J'identifie ce que j'ai besoin de faire et j'organise mon travail en conséquence.	
5.9	Je pense qu'il devrait toujours d'avoir de l'espace pour avoir de bons moments au travail.	
		10

© BELBIN 2014 'BELBIN' est la marque déposée de BELBIN UK. www.belbinfrance.com

BELBIN®

Audit d'Auto-Perception

VI	Quand je suis engagé dans le travail avec les autres :	Points:
6.0	Je sens que les autres membres de l'équipe apprécient ce que j'ai à dire.	
6.1	Je suis doué pour trouver mon propre champ d'action indépendamment des autres.	
6.2	Je peux débuter avec une page blanche et créer quelque chose à partir de rien.	
6.3	Je suis prêt à m'entendre avec des personnes très variées et à me débrouiller avec un large éventail de tâches.	
6.4	Je peux identifier et promouvoir les talents à l'intérieur de l'équipe.	
6.5	Je suis bon pour vérifier les choses minutieusement afin d'éviter les erreurs ou les oublis.	
6.6	Je garantis que l'équipe se base sur les faits et la logique pour prendre une décision.	
6.7	Je suis prompt à me lancer dans tout ce qui doit être fait.	
6.8	Je vais aiguillonner l'équipe et la pousser en avant.	
6.9	J'explore et je profite au maximum des possibilités en dehors de l'équipe.	
		10

VII	Si j'avais un problème dans une équipe, cela pourrait être parce que :	Points:
7.0	Parfois, je peux contrarier des gens quand je m'occupe de questions importantes.	
7.1	Je critique les idées et solutions des autres sans proposer d'alternatives.	
7.2	J'ai tellement le souci de faire les choses comme il faut que je peux avoir des difficultés à tenir les délais.	
7.3	Il m'arrive de négliger de donner suite aux choses si un nouveau projet a retenu mon attention.	
7.4	Je suis enclin à résister aux changements qui contrarient la façon dont le travail marche.	
7.5	Je peux me laisser emporter dans de nouvelles idées plutôt que de considérer ce dont l'équipe à besoin.	
7.6	J'ai tendance à prendre une vue d'ensemble et je peux négliger des détails importants.	
7.7	Je trouve que les autres ont souvent tendance à ne pas apprécier à sa juste valeur ce que je fais pour l'équipe.	
7.8	Je trouve cela frustrant quand les autres dédaignent mon expertise.	
7.9	J'ai tendance à repousser une prise de décision si cela risque de créer des conflits.	
		10

VIII	Je travaille bien en équipe parce que :	Points:
8.0	Je donne de l'importance au fait d'atteindre les plus hauts niveaux de précision dans mon travail.	
8.1	Je donne le meilleur de moi-même quand les délais sont serrés.	
8.2	Je serai toujours fidèle à moi-même, quelle que soit la situation.	
8.3	Je m'assure que l'équipe comprend et est d'accord sur les priorités.	
8.4	J'analyse la situation pour m'assurer que l'équipe a considéré toutes les implications possibles.	
8.5	J'aplanis les problèmes en usant de discrétion et de compréhension.	
8.6	Je fais ce qui est nécessaire plutôt que le travail qui m'attire le plus.	
8.7	J'ai la capacité de fournir des informations relatives à mon expérience et à mes connaissances.	
8.8	Je peux prendre les choses par un autre bout et aller au delà de conclusions évidentes.	
8.9	Je peux voir le potentiel d'une idée et comment l'exploiter au mieux.	
		10

© BELBIN 2014 'BELBIN' est la marque déposée de BELBIN UK. www.belbinfrance.com

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ANNEXE III

Exemple d'Évaluation d'observateur BELBIN

BELBIN®

Evaluation d'Observateur

Nom et prénom de l'Observateur (EN MAJUSCULES):	Nom et prénom de l'Observé(e) (EN MAJUSCULES):
Organisation:	Organisation:
Service:	Service:

Liste A

Veuillez cocher les mots de la liste A les plus appropriés pour décrire la personne observée. Si vous pensez qu'un mot décrit particulièrement la personne, cochez deux fois. Veuillez cocher clairement vos réponses, dans la case indiquée.

Minimum 6 coches, maximum 33 coches, pas plus de 7 doubles coches. Le nombre total de coches de la liste A doit être supérieur au nombre de coches de la liste B.

Liste B

Veuillez cocher au choix les mots de la liste B que vous croyez être, même partiellement, applicables à la personne observée. Si vous pensez qu'un mot décrit particulièrement la personne, cochez deux fois.

Maximum 19 coches, pas plus de 7 doubles coches.

1	précis		28	méticuleux		1	distrait	
2	esprit d'analyse		29	aime apprendre		2	conflictuel	
3	ouvert		30	original		3	excentrique	
4	bienveillant		31	extraverti		4	absorbé par son domaine	
5	aime le challenge		32	franc et direct		5	évite le conflit	
6	compétitif		33	perspicace		6	très prudent	
7	confiant et calme		34	perfectionniste		7	pointilleux	
8	conscient des priorités		35	persévérant		8	impatient	
9	à l'écoute des propositions		36	persuasif		9	impulsif	
10	rectifie les erreurs		37	a le sens pratique		10	manque de cohérence	
11	créatif		38	réaliste		11	influençable	
12	référent dans son domaine		39	fiable		12	peu flexible	
13	diplomate		40	à l'affût des opportunités		13	calculateur	
14	discipliné		41	indépendant		14	insouciant	
15	efficace		42	pertinent		15	délègue trop	
16	fédérateur		43	studieux		16	très sensible	
17	entreprenant		44	tenace		17	parle beaucoup	
18	indépendant d'esprit		45	souple		18	remet à plus tard	
19	moteur					19	combatif	
20	prêt à rendre service					20	délègue peu	
21	imaginatif					21	résiste au changement	
22	impartial					22	vision limitée	
23	curieux					23	sceptique	
24	inventif					24	soucieux de son territoire	
25	aime transmettre son expertise					25	peu audacieux	
26	logique					26	manque d'enthousiasme	
27	méthodique					27	peu concerné par les détails	

© BELBIN 2014 'BELBIN' est la marque déposée de BELBIN UK. www.belbinfrance.com

ANNEXE IV

Rapport d'équipe BELBIN – Équipe de direction Partenaire

BELBIN®

Descriptions des Rôles en Équipe

Rôle en Equipe	Contribution	Points de Vigilance
Concepteur	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste. Propose de nouvelles idées et des solutions originales.	Tend à négliger les détails pratiques. Trop absorbé pour se soucier de communiquer.
Promoteur	Extraverti, enthousiaste et communicatif. Explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur et à l'extérieur.	Trop optimiste. Manque parfois de réalisme et peut se désintéresser des projets après l'enthousiasme initial.
Coordinateur	Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision.	Parfois perçu comme calculateur. A tendance à déléguer le travail personnel qu'il n'aime pas faire.
Propulseur	Aime les défis. Dynamique et fonceur, travaille bien sous pression, avec le courage et la capacité de surmonter les obstacles.	Peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.
Priseur	Modéré, stratégique. Fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Evalue les idées avec précision.	Perçu comme manquant de dynamisme. Peut être trop rationnel, et parfois trop critique.
Soutien	Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant. Attentif aux autres et à leurs besoins, et plein de tact.	Indécis et souvent mal à l'aise dans les situations cruciales ou de crise. Facilement influençable.
Organisateur	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Transforme les idées en actions concrètes et pratiques.	Peu conciliant ou flexible. Lent à réagir dans les nouvelles opportunités.
Perfectionneur	S'assure que le travail est bien fini. Consciencieux, à la recherche des erreurs et omissions. A le souci de la perfection.	Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, et a des difficultés à déléguer.
Expert	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. A une source de connaissances et de compétences utiles à l'équipe.	Possède un champ de compétences généralement étroit. A tendance à négliger la "vision globale".

© BELBIN 2014

Rapport-Gratuit.com

BELBIN®

Équipe partenaire

Résumé des Profils Individuels

Ce rapport montre, par ordre d'importance décroissant, de gauche à droite, les Rôles de chaque membre de l'équipe. Pour chaque individu, la première ligne est l'auto-perception, la deuxième ligne le total des évaluations faites par les observateurs, et la troisième le classement général.

Ce rapport est basé sur 10 candidats et 49 observations.

Nom et prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9
HB									
Date de l'AAP 06/05/2016									
Auto-Perception	CN	EX	PE	SO	OR	PM	CO	PR	PP
Observations (4)	PE	CO	PR	SO	OR	PP	EX	CN	PM
Total	**PE**	**EX**	**SO**	**CN**	**OR**	**CO**	**PR**	**PP**	**PM**
BBD									
Date de l'AAP 12/05/2016									
Auto-Perception	OR	CO	SO	EX	PE	PR	PP	PM	CN
Observations (6)	SO	CO	EX	PR	OR	PP	CN	PE	PM
Total	**SO**	**CO**	**OR**	**EX**	**PR**	**PE**	**PP**	**CN**	**PM**
SD									
Date de l'AAP 14/03/2016									
Auto-Perception	SO	OR	PE	CN	PP	EX	PM	PR	CO
Observations (5)	PE	SO	OR	PR	CN	CO	PP	PM	EX
Total	**PE**	**OR**	**SO**	**CN**	**PR**	**PP**	**CO**	**EX**	**PM**
HD									
Date de l'AAP 10/03/2016									
Auto-Perception	PP	EX	OR	PE	CO	PR	SO	CN	PM
Observations (4)	PE	OR	PP	PR	EX	CO	CN	SO	PM
Total	**PE**	**OR**	**PP**	**EX**	**PR**	**CO**	**SO**	**CN**	**PM**
MD									
Date de l'AAP 12/05/2016									
Auto-Perception	OR	CO	PE	CN	PR	EX	PM	PP	SO
Observations (4)	PP	PM	PE	PR	CN	CO	EX	OR	SO
Total	**PE**	**OR**	**CO**	**PM**	**PP**	**PR**	**CN**	**EX**	**SO**
SF									
Date de l'AAP 28/03/2016									
Auto-Perception	PP	OR	CO	PR	CN	SO	EX	PM	PE
Observations (5)	PM	OR	PE	PR	EX	CN	PP	CO	SO
Total	**OR**	**PR**	**PP**	**CN**	**PM**	**EX**	**CO**	**PE**	**SO**
JL									
Date de l'AAP 15/03/2016									
Auto-Perception	OR	SO	EX	PE	CO	PR	PP	CN	PM
Observations (5)	PE	PR	OR	CO	EX	PP	SO	CN	PM
Total	**OR**	**PE**	**PR**	**CO**	**EX**	**SO**	**PP**	**CN**	**PM**

Ce rapport continue sur la page suivante.

© BELBIN 2014

BELBIN®

Équipe partenaire

Résumé des Profils Individuels

Ce rapport montre, par ordre d'importance décroissant, de gauche à droite, les Rôles de chaque membre de l'équipe. Pour chaque individu, la première ligne est l'auto-perception, la deuxième ligne le total des évaluations faites par les observateurs, et la troisième le classement général.

Ce rapport est basé sur 10 candidats et 49 observations.

Nom et prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9
JFP									
Date de l'AAP 16/05/2016									
Auto-Perception	PM	EX	CN	PR	PP	SO	PE	OR	CO
Observations (5)	CN	PM	PP	PR	EX	OR	CO	SO	PE
Total	**CN**	**PM**	**EX**	**PP**	**PR**	**SO**	**OR**	**CO**	**PE**
DP									
Date de l'AAP 10/03/2016									
Auto-Perception	SO	OR	CO	EX	PM	CN	PR	PP	PE
Observations (6)	PM	PP	SO	CO	PE	EX	PR	CN	OR
Total	**SO**	**PM**	**CO**	**PP**	**EX**	**PR**	**OR**	**CN**	**PE**
BR									
Date de l'AAP 18/03/2016									
Auto-Perception	SO	EX	OR	PM	CN	PE	PP	CO	PR
Observations (5)	PP	PM	PE	CN	OR	PR	EX	CO	SO
Total	**PM**	**PP**	**OR**	**CN**	**PE**	**EX**	**SO**	**PR**	**CO**

© BELBIN 2014

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

BELBIN®

Équipe partenaire

Contributions des Coéquipiers

Certains individus devront être impliqués au bon moment si la performance de l'équipe va être efficace. Ce rapport indique qui devrait faire quoi. Certains Rôles doivent être partagés, certains individus joueront plus d'un Rôle.

Ce rapport est basé sur 10 candidats et 49 observations.

Lorsqu'une nouvelle décision est désirée, soyez sûr de consulter JFP.

Lorsque vous avez besoin d'exploiter de nouvelles opportunités, faites participer JFP, DP, et BR

Lorsque vous avez besoin de quelqu'un pour orchestrer l'effort du groupe, appelez BBD.

Lorsqu'il y a besoin d'augmenter l'allure et arriver aux décisions, vous pouvez compter sur HD.

Lorsque vous avez besoin de quelqu'un pour choisir des options concurrentielles, demandez conseil à JL.

Lorsque des arguments éclatent et l'ambiance de l'équipe a besoin de réconfort, essayez de faire participer BBD. Il est également intéressant de consulter SD, et DP.

Lorsque les décisions ont besoin d'être transformées en des procédures réalisables, demandez l'aide de SD, HD, SF, et JL.

Lorsqu'il faut absolument que les plans soient terminés sans contretemps, le rôle clé pourrait être attribué à HB, et HD. Il est également intéressant de consulter SD, MD et JL.

Lorsque l'équipe a beson de faire des recherches importantes et acquérir l'expertise, essayez de faire participer JFP.

© BELBIN 2014

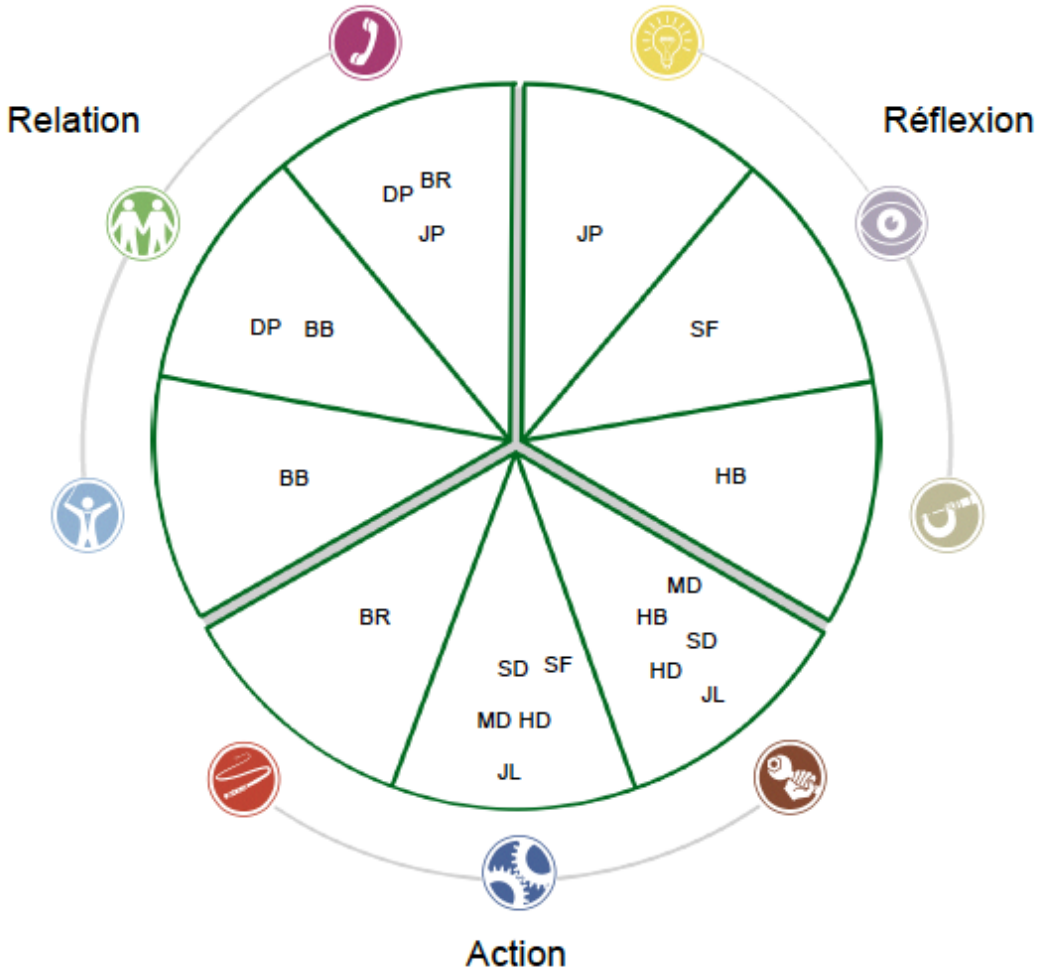
BELBIN®

Équipe partenaire

Roue de l'Equipe

Ce rapport montre les deux meilleures contributions de chaque membre de cette équipe en affichant leurs initiales dans le secteur approprié de la roue (clé en bas). La position précise des initiales dans le secteur n'a aucune importance.

Ce rapport est basé sur 10 candidats et 49 observations.



Légende des candidats

(HB)	(SF)
(BB)	(JL)
(SD)	(JP)
(HD)	(DP)
(MD)	(BR)

© BELBIN 2014

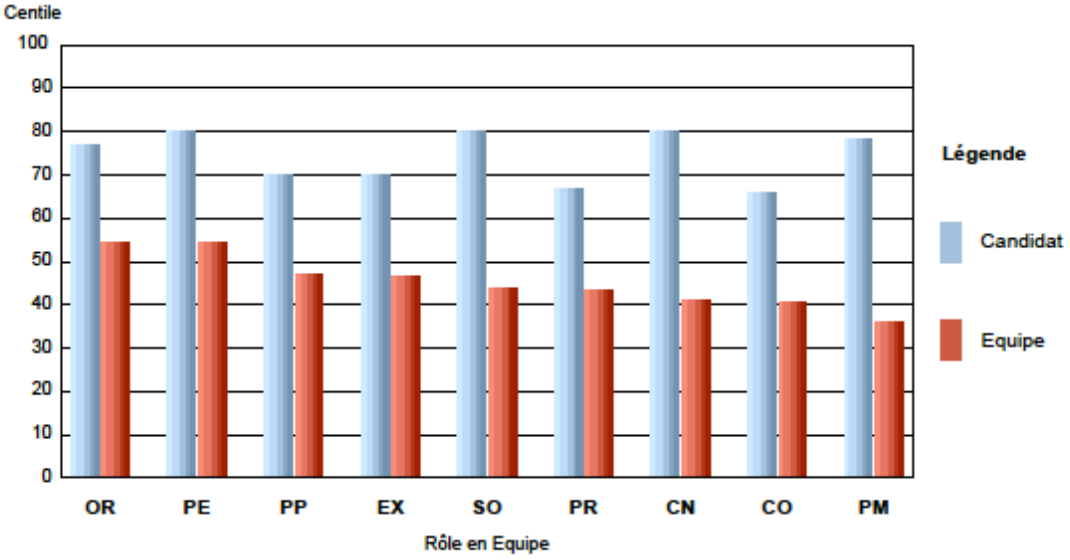
BELBIN®

Équipe partenaire

Vue d'ensemble de l'Equipe

Ce graphique montre la comparaison entre le membre de l'équipe avec le score le plus élevé pour un certain Rôle en Equipe avec le score moyen de l'équipe dans ce même Rôle. S'il y a un grand écart entre les deux scores, l'équipe risque de compter trop sur cette personne pour jouer le Rôle.

Ce rapport est basé sur 10 candidats et 49 observations.



Candidats avec le score le plus important pour chaque Rôle en Equipe :

OR HD (AAP + 4 Obs), JL (AAP + 5 Obs)

PE HB (AAP + 4 Obs), HD (AAP + 4 Obs)

PP HD (AAP + 4 Obs)

EX JFP (AAP + 5 Obs)

SO BBD (AAP + 6 Obs)

PR JL (AAP + 5 Obs)

CN JFP (AAP + 5 Obs)

CO BBD (AAP + 6Obs)

PM JFP (AAP + 5 Obs)

© BELBIN 2014

BELBIN®

Équipe partenaire

Exemples de Rôles en Equipe marqués

Ce rapport propose des exemples marqués de Rôles en Equipe parmi les membres de ce groupe. Un exemple marqué d'un Rôle est quelqu'un qui a une vision claire de ses Rôles, fait preuve d'un accord évident entre sa propre perception et celle de ses observateurs, et exhibe plus de comportements positifs que négatifs.

Ce rapport est basé sur 10 candidats et 49 observations.

Les candidats suivants sont des exemples marqués de chaque rôle en équipe:

Concepteur:
JFP

Soutien:
BBD

Perfectionneur:
HB et HD

Il n'y a aucun exemple marqué pour les rôles en équipe suivants:

Promoteur
Coordinateur
Propulseur
Priseur
Organisateur
Expert

© BELBIN 2014

BELBIN®

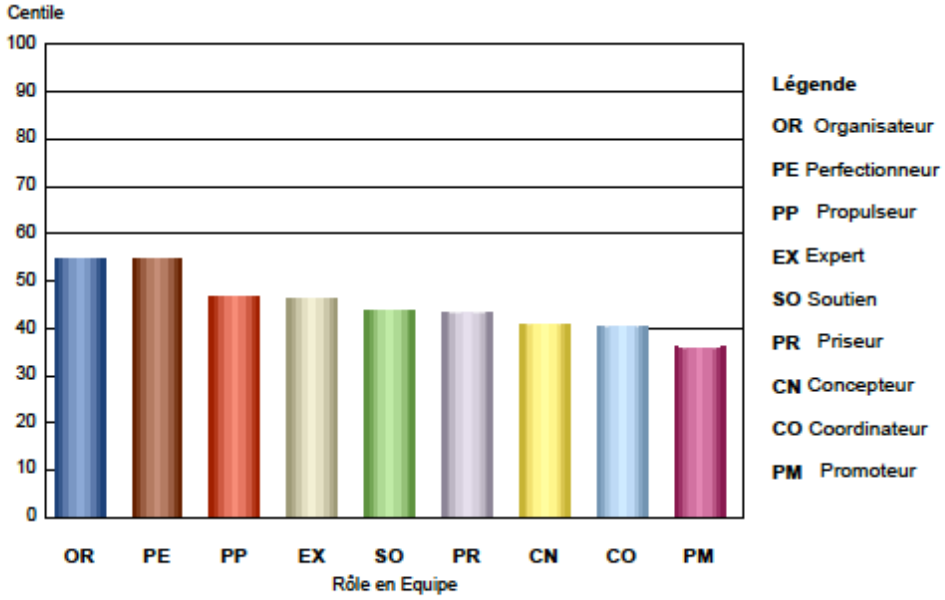
Équipe partenaire

Moyenne des Profils

Ce rapport montre le score moyen de l'équipe pour chaque Rôle en Equipe. Le commentaire analyse les implications, positives et/ou négatives, de cette culture.

Ce rapport est basé sur 10 candidats et 49 observations.

Cette équipe sera particulièrement efficace dans un cadre bien structuré, avec des objectifs clairs. Dans ce type d'environnement, elle possèdera une remarquable capacité à fonctionner efficacement et à fournir les résultats souhaités. Cependant, des problèmes risquent de survenir en cas de changement de direction. L'équipe mettra alors peut-être du temps à réagir. Beaucoup dépendra de la capacité d'un ou deux membres à se montrer souples et polyvalents dans un environnement changeant. L'équipe devrait cependant se faire le plus remarquer pour son approche systématique et son souci du détail.



Le principal atout de ce groupe est son autodiscipline et son conformisme, qui lui permettront de poursuivre efficacement les objectifs fixés et d'obtenir les résultats souhaités.

Dans le pire des cas, ce groupe pourrait être de plus en plus autocentré et voir ses collaborateurs perdre petit à petit le contact avec l'environnement. Selon la situation cela ne portera pas à conséquences, mais dans certains cas, il sera primordial pour l'entité de se doter de personnes dont le plaisir est de développer des réseaux de contacts extérieurs.

© BELBIN 2014

BELBIN®

Glossaire des Termes

Audit d'Auto-Perception (AAP)

L'Audit d'Auto-Perception est le questionnaire qu'une personne doit compléter pour connaître ses Rôles en Equipe. Il contient huit sections, chacune avec dix propositions que le candidat doit évaluer en attribuant un total de dix points à celles qui décrivent mieux ses styles préférés de travailler.

Evaluation d'Observateur (EO)

L'Evaluation d'Observateur est le questionnaire qui est complété par ceux qui connaissent bien le candidat. Nous recommandons que les observateurs soient choisis parmi les personnes qui ont travaillé récemment avec le candidat et dans un même environnement (la même équipe, par exemple), puisque les comportements peuvent se modifier avec le temps.

Force d'un Rôle en Equipe

Ce sont les caractéristiques ou les comportements positifs associés avec un Rôle en Equipe particulier.

Point de Vigilance

C'est le revers d'une force: un comportement négatif qui peut accompagner un certain Rôle en Equipe. Si quelqu'un joue bien le Rôle en Equipe et ses forces sont plus fortes que ses faiblesses dans le Rôle, alors on appelle ça une "faiblesse acceptable". Les faiblesses deviennent non-tolérables quand elles sont plus souvent présentes que les forces.

Centile

Un centile compare votre performance avec celle de la population entière. Si un groupe de personnes passe un test, leurs scores peuvent être rangés du haut en bas et le score d'un individu peut être jugé par rapport aux autres. Si un score se trouve dans le 80ème centile, cela indique que 20% des personnes testés ont un score plus élevé.

Pourcentages

Les pourcentages représentent une partie du total. Si vous passez un test d'aptitude et marquez 70 sur 100, votre score est 70%.

Exemple Marqué d'un Rôle en Equipe

Un exemple marqué est une personne qui joue très bien un certain Rôle en Equipe. Pour être qualifié, le candidat doit être positionné dans le 80ème centile pour ce Rôle en Equipe, selon son Auto-Perception. Le feedback des observateurs contribue aussi à la décision de nommer un candidat un exemple marqué, ou pas.

Points Perdus

Quelques propositions dans l'Audit d'Auto-Perception sont trop généralistes et ne décrivent pas le comportement associé avec un Rôle en Equipe. Si vous avez attribué plus de points à ces propositions que 90% de la population, votre profil en prendra compte.

© BELBIN 2014

ANNEXE V

Rapport d'équipe BELBIN – Équipe des Associés

Rapport-Gratuit.com

BELBIN®

Descriptions des Rôles en Equipe

Rôle en Equipe	Contribution	Points de Vigilance
Concepteur	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste. Propose de nouvelles idées et des solutions originales.	Tend à négliger les détails pratiques. Trop absorbé pour se soucier de communiquer.
Promoteur	Extraverti, enthousiaste et communicatif. Explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur et à l'extérieur.	Trop optimiste. Manque parfois de réalisme et peut se désintéresser des projets après l'enthousiasme initial.
Coordinateur	Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision.	Parfois perçu comme calculateur. A tendance à déléguer le travail personnel qu'il n'aime pas faire.
Propulseur	Aime les défis. Dynamique et fonceur, travaille bien sous pression, avec le courage et la capacité de surmonter les obstacles.	Peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.
Priseur	Modéré, stratégique. Fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Evalue les idées avec précision.	Perçu comme manquant de dynamisme. Peut être trop rationnel, et parfois trop critique.
Soutien	Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant. Attentif aux autres et à leurs besoins, et plein de tact.	Indécis et souvent mal à l'aise dans les situations cruciales ou de crise. Facilement influençable.
Organisateur	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Transforme les idées en actions concrètes et pratiques.	Peu conciliant ou flexible. Lent à réagir dans les nouvelles opportunités.
Perfectionneur	S'assure que le travail est bien fini. Consciencieux, à la recherche des erreurs et omissions. A le souci de la perfection.	Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, et a des difficultés à déléguer.
Expert	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. A une source de connaissances et de compétences utiles à l'équipe.	Possède un champ de compétences généralement étroit. A tendance à négliger la "vision globale".

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

BELBIN®

Equipe: Associés

Résumé des Profils Individuels

Ce rapport montre, par ordre d'importance décroissant, de gauche à droite, les Rôles de chaque membre de l'équipe. Pour chaque individu, la première ligne est l'auto-perception, la deuxième ligne le total des évaluations faites par les observateurs, et la troisième le classement général.

Ce rapport est basé sur 4 candidats et 21 observations.

Nom et prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SF									
Date de l'AAP 28/03/2016									
Auto-Perception	PP	OR	CO	PR	CN	SO	EX	PM	PE
Observations (5)	PM	OR	PE	PR	EX	CN	PP	CO	SO
Total	**OR**	**PR**	**PP**	**CN**	**PM**	**EX**	**CO**	**PE**	**SO**
JL									
Date de l'AAP 15/03/2016									
Auto-Perception	OR	SO	EX	PE	CO	PR	PP	CN	PM
Observations (5)	PE	PR	OR	CO	EX	PP	SO	CN	PM
Total	**OR**	**PE**	**PR**	**CO**	**EX**	**SO**	**PP**	**CN**	**PM**
DP									
Date de l'AAP 10/03/2016									
Auto-Perception	SO	OR	CO	EX	PM	CN	PR	PP	PE
Observations (6)	PM	PP	SO	CO	PE	EX	PR	CN	OR
Total	**SO**	**PM**	**CO**	**PP**	**EX**	**PR**	**OR**	**CN**	**PE**
BR									
Date de l'AAP 18/03/2016									
Auto-Perception	SO	EX	OR	PM	CN	PE	PP	CO	PR
Observations (5)	PP	PM	PE	CN	OR	PR	EX	CO	SO
Total	**PM**	**PP**	**OR**	**CN**	**PE**	**EX**	**SO**	**PR**	**CO**

BELBIN®

Equipe: Associés

Contributions des Coéquipiers

Certains individus devront être impliqués au bon moment si la performance de l'équipe va être efficace. Ce rapport indique qui devrait faire quoi. Certains Rôles doivent être partagés, certains individus joueront plus d'un Rôle.

Ce rapport est basé sur 4 candidats et 21 observations.

Aucun membre de l'équipe ne répond de façon significative aux caractéristiques de ce Rôle en Equipe.

Lorsque vous avez besoin d'exploiter de nouvelles opportunités, faites participer DP et BR.

Aucun membre de l'équipe ne répond de façon significative aux caractéristiques de ce Rôle en Equipe.

Aucun membre de l'équipe ne répond de façon significative aux caractéristiques de ce Rôle en Equipe.

Lorsque vous avez besoin de quelqu'un pour choisir des options concurrentielles, demandez conseil à JL.

Lorsque des arguments éclatent et l'ambiance de l'équipe a besoin de réconfort, essayez de faire participer DP.

Lorsque les décisions ont besoin d'être transformées en des procédures réalisables, demandez l'aide de SF et JL.

Lorsqu'il faut absolument que les plans soient terminés sans contretemps, le rôle clé pourrait être attribué à JL.

Aucun membre de l'équipe ne répond de façon significative aux caractéristiques de ce Rôle en Equipe.

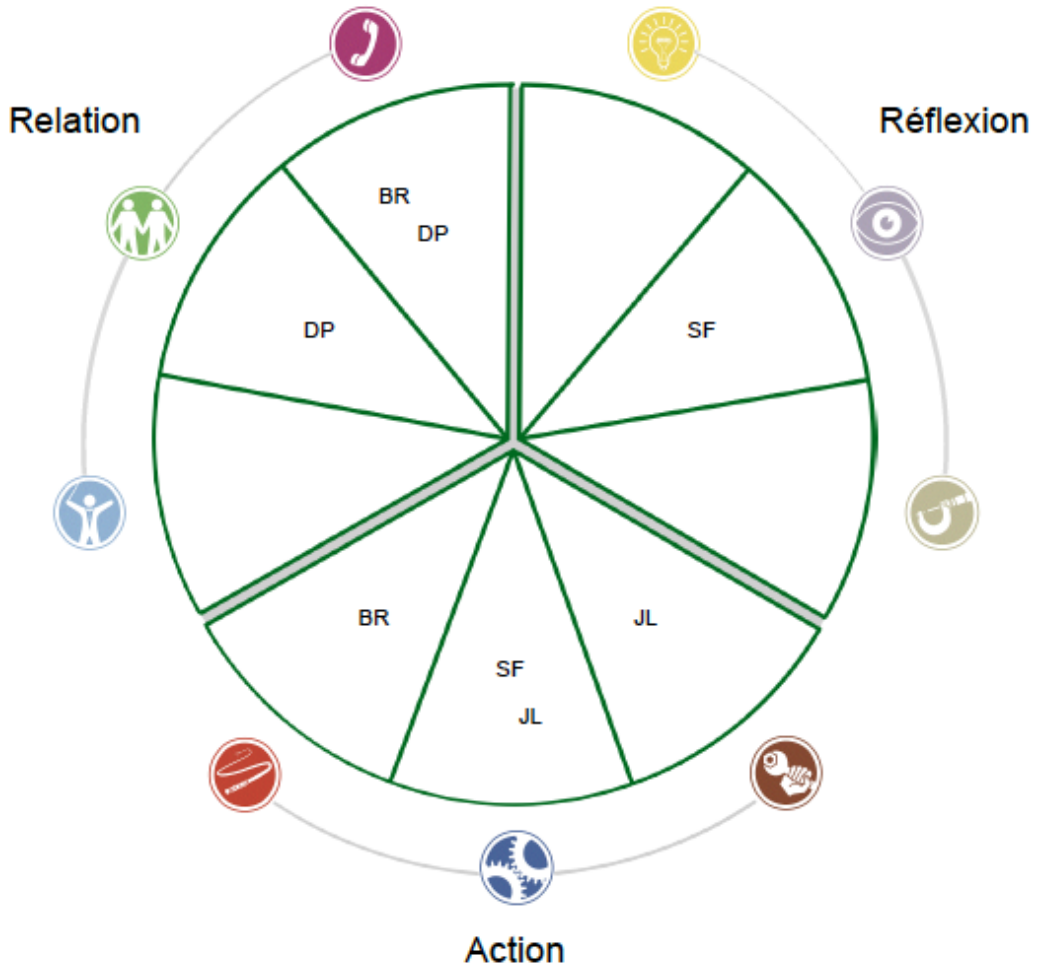
BELBIN®

Equipe: Associés

Roue de l'Equipe

Ce rapport montre les deux meilleures contributions de chaque membre de cette équipe en affichant leurs initiales dans le secteur approprié de la roue (clé en bas). La position précise des initiales dans le secteur n'a aucune importance.

Ce rapport est basé sur 4 candidats et 21 observations.



Légende des candidats

SF

JL

DP

BR

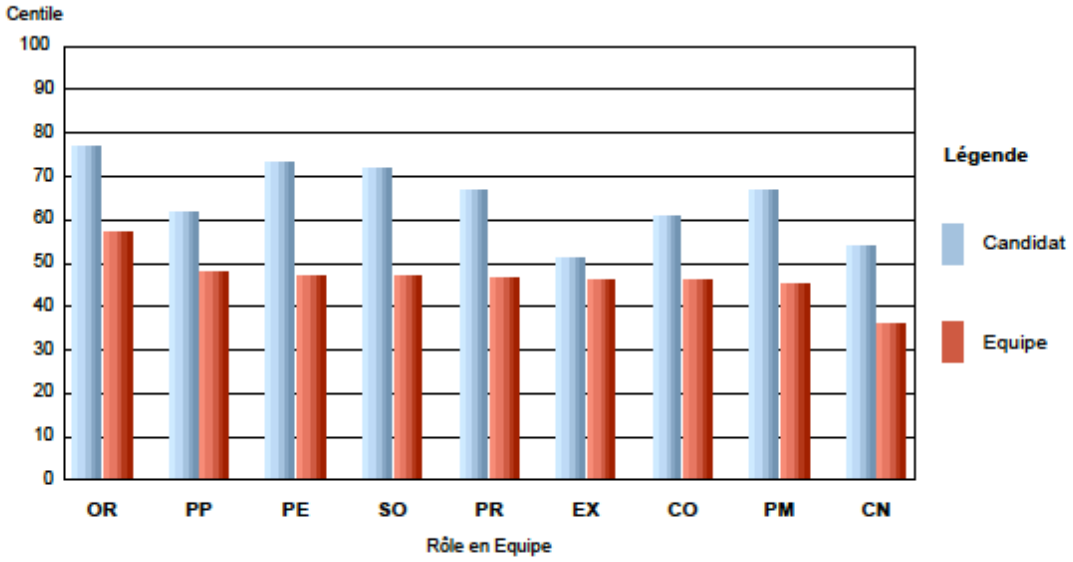
BELBIN®

Equipe: Associés

Vue d'ensemble de l'Equipe

Ce graphique montre la comparaison entre le membre de l'équipe avec le score le plus élevé pour un certain Rôle en Equipe avec le score moyen de l'équipe dans ce même Rôle. S'il y a un grand écart entre les deux scores, l'équipe risque de compter trop sur cette personne pour jouer le Rôle.

Ce rapport est basé sur 4 candidats et 21 observations.



Candidats avec le score le plus important pour chaque Rôle en Equipe :

OR JL (AAP + 5 Obs)

PP BR (AAP + 5 Obs)

PE JL (AAP + 5 Obs)

SO DP (AAP + 6 Obs)

PR JL (AAP + 5 Obs)

EX JL (AAP + 5 Obs)

CO DP (AAP + 6 Obs)

PM BR (AAP + 5 Obs)

CN BR (AAP + 5 Obs)

BELBIN®

Equipe: Associés

Exemples de Rôles en Equipe marqués

Ce rapport propose des exemples marqués de Rôles en Equipe parmi les membres de ce groupe. Un exemple marqué d'un Rôle est quelqu'un qui a une vision claire de ses Rôles, fait preuve d'un accord évident entre sa propre perception et celle de ses observateurs, et exhibe plus de comportements positifs que négatifs.

Ce rapport est basé sur 4 candidats et 21 observations.

Ce groupe ne contient aucun exemple de Rôle en Equipe marqué.

BELBIN®

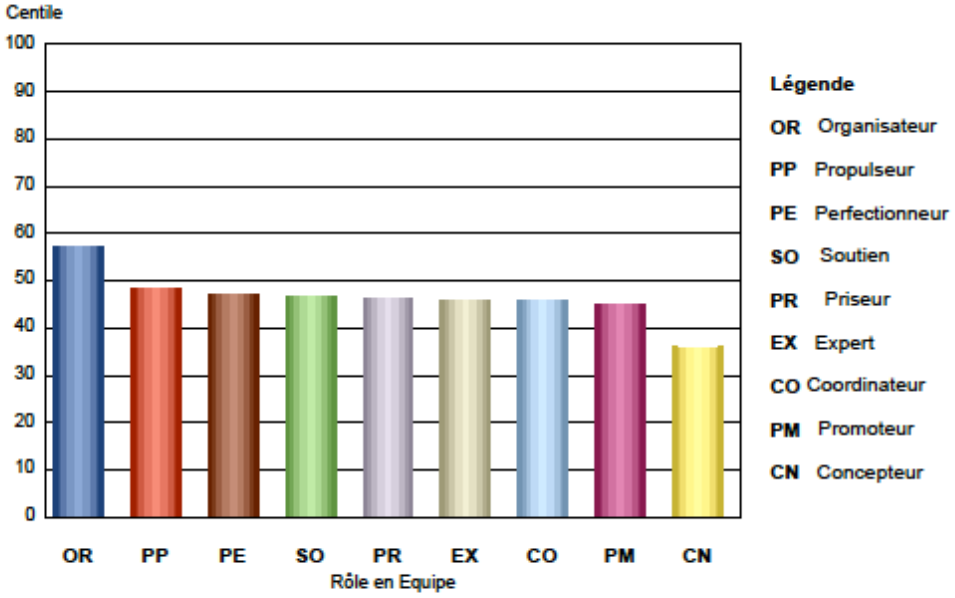
Equipe: Associés

Moyenne des Profils

Ce rapport montre le score moyen de l'équipe pour chaque Rôle en Equipe. Le commentaire analyse les implications, positives et/ou négatives, de cette culture.

Ce rapport est basé sur 4 candidats et 21 observations.

Cette équipe se caractérise par sa motivation, ainsi que son désir de s'attaquer aux difficultés pratiques et de surmonter les obstacles. Cette équipe convient parfaitement aux tâches qui nécessitent avant tout l'accomplissement du travail. Toutefois, cette force est associée à une faiblesse possible qui réside dans sa tendance à agir prématurément, sans tenir suffisamment compte des autres options. Il pourrait donc être utile à l'équipe de vérifier que tout le monde a bien été consulté et que toutes les idées ont été explorées ouvertement avant de finaliser ses décisions.



Le principal atout de ce groupe est son autodiscipline et son conformisme, qui lui permettront de poursuivre efficacement les objectifs fixés et d'obtenir les résultats souhaités.

Le danger majeur pour ce groupe est qu'il manque de personnes susceptibles d'apporter des idées innovantes et de proposer de nouvelles stratégies. Cela aura plus ou moins d'importance en fonction des buts et des objectifs principaux qu'il s'est fixés.

BELBIN®

Glossaire des Termes

Audit d'Auto-Perception (AAP)

L'Audit d'Auto-Perception est le questionnaire qu'une personne doit compléter pour connaître ses Rôles en Equipe. Il contient huit sections, chacune avec dix propositions que le candidat doit évaluer en attribuant un total de dix points à celles qui décrivent mieux ses styles préférés de travailler.

Evaluation d'Observateur (EO)

L'Evaluation d'Observateur est le questionnaire qui est complété par ceux qui connaissent bien le candidat. Nous recommandons que les observateurs soient choisis parmi les personnes qui ont travaillé récemment avec le candidat et dans un même environnement (la même équipe, par exemple), puisque les comportements peuvent se modifier avec le temps.

Force d'un Rôle en Equipe

Ce sont les caractéristiques ou les comportements positifs associés avec un Rôle en Equipe particulier.

Point de Vigilance

C'est le revers d'une force: un comportement négatif qui peut accompagner un certain Rôle en Equipe. Si quelqu'un joue bien le Rôle en Equipe et ses forces sont plus fortes que ses faiblesses dans le Rôle, alors on appelle ça une "faiblesse acceptable". Les faiblesses deviennent non-tolérables quand elles sont plus souvent présentes que les forces.

Centile

Un centile compare votre performance avec celle de la population entière. Si un groupe de personnes passe un test, leurs scores peuvent être rangés du haut en bas et le score d'un individu peut être jugé par rapport aux autres. Si un score se trouve dans le 80ème centile, cela indique que 20% des personnes testés ont un score plus élevé.

Pourcentages

Les pourcentages représentent une partie du total. Si vous passez un test d'aptitude et marquez 70 sur 100, votre score est 70%.

Exemple Marqué d'un Rôle en Equipe

Un exemple marqué est une personne qui joue très bien un certain Rôle en Equipe. Pour être qualifié, le candidat doit être positionné dans le 80ème centile pour ce Rôle en Equipe, selon son Auto-Perception. Le feedback des observateurs contribue aussi à la décision de nommer un candidat un exemple marqué, ou pas.

Points Perdus

Quelques propositions dans l'Audit d'Auto-Perception sont trop généralistes et ne décrivent pas le comportement associé avec un Rôle en Equipe. Si vous avez attribué plus de points à ces propositions que 90% de la population, votre profil en prendra compte.

BIBLIOGRAPHIE

Al., R. et. (2015). LES PME ET LA CROISSANCE : DÉFIS ET STRATÉGIES GAGNANTES. *Étude - Banque de Développement Du Canada*.

Argyris, C. (1994). Initiating Change That Perseveres. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 343–355. http://doi.org/10.1177/0002764297040003006

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. *Reading, MA: Addision Wesley*.

Barends, E., Janssen, B., ten Have, W., & ten Have, S. (2014). Effects of Change Interventions: What Kind of Evidence Do We Really Have? *The Journal of Applied Behavioral Science*, *50*(1), 5–27. http://doi.org/10.1177/0021886312473152

Bijlsma-frankema, K., & Bijlsma-frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, *25*(2/3/4), 192–207.

Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(7), 534–548. http://doi.org/10.1108/EUM0000000006166

Bradbury-Huang, H. (2010). What is good action research?: Why the resurgent interest? *Action Research*, *8*(1), 93–109. http://doi.org/10.1177/1476750310362435

Brooke Dobni, C. (2010). Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation. *International Journal of Business Science and Applied Management*, *5*(1), 48–58.

Buch, K., & Wetzel, D. K. (2001). Analyzing and realigning organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*(1), 40–44. http://doi.org/10.1108/01437730110380219

Burdon, S., Kilidar, H. Al, & Mooney, G. (2013). Evaluating an organisation's cultural readiness for innovation. *International Journal of Business Innovation and Research*, *7*(5), 572. http://doi.org/10.1504/IJBIR.2013.056179

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *11*(4), 539–559. http://doi.org/10.1108/14601060810911156

Deslauriers, Gagné, Paré (2016). Productivité et productivité au Québec – Bilan 2015. *Centre de la productivité et de la prospérité, HEC Montréal,* 82.

Endsley, M. R. (2015). Situation Awareness Misconceptions and Misunderstandings. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, *9*(1), 4–32. http://doi.org/10.1177/1555343415572631

Endsley, M. R. (2000). Theoretical Underpinnings of Situation Awareness: A Critical Review. *Situation Awareness Analysis and Measurement*, 3–32. http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.015

Rapport-gratuit.com

Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, *37*(1), 32–64. http://doi.org/10.1518/001872095779049543

Eric, M. (n.d.). La Théorie des Rôles en Equipe de Belbin : Un outil pour la Complémentarité des Forces. *Ockham, Cabinet Conseil*, 1–10.

Gill, R. (2003). Change management -- or change leadership. *Journal of Change Managemnet*, *3*(4), 307–318.

Katzenbach, J. R., Steffen, I., & Kronley, C. (2012). Cultural Change That Sticks Cultural Change That Sticks. *Harvard Business Review*, (August), 9.

Khairuzzaman, W., & Ismail, W. (2007). Framework of the culture of innovation : A revisit. *Jurnal Kemanusiaan*, *74*, 38–49. http://en.scientificcommons.org/43590786

Lapalme, J., & Conklin, J. (2013). Combining Process Consultation and Structural Interventions. *Systems Research and Behavioral Science*, (August). http://doi.org/10.1002/sres.2226

Lee, S. K., & Yu, K. (2004). Corporate culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(4), 340–359. http://doi.org/10.1108/02683940410537927

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, *6*(1), 64–74. http://doi.org/10.1108/14601060310456337

Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, *28*(7), 393–407. http://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.002

McCrimmon, M. (1995). Teams without roles : greater creativity. *Journal of Management Development*, *14*(6), 35–41.

Meyer, J. (2014). Strengthening Innovation Capacity through Different Types of Innovation Cultures Strengthening Innovation Capacity through Different Types of Innovation Cultures. *Technology Innovation Management Review*, *4*(12), 6–16.

Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, *Vol 60(6)*(Nov), 393–404. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/h0063098

OCDE (2005). Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. *Manuel d'Oslo, 3e édition,* 102. https://www.oecd.org/fr/sti/inno/2367523.pdf

Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches Qualitatives*, *32*(2), 129–151. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html

Saran, A., Serviere, L., & Kalliny, M. (2010). Corporate Culture, Organizational Dynamics and Implementation of Innovations: A Conceptual Framework. *Asian Journal of Marketing*.

Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, *10*(6), 14–19. http://doi.org/10.1108/02683949510093830

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, *2*, 3–16.

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide / Edgar H. Schein.—New and rev. ed. p.* (I. John Wiley & Sons, Ed.) (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). A General Philosophy of Helping: Process Consultation. *Sloan Management Review*, *31*, 57.

Schein, E. H. (2002). Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. *Reflections: The SoL Journal*, *4*(2), 34–46. http://doi.org/10.1162/152417302762251327

Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, *33*(5), 494–517. http://doi.org/10.1108/01437731211241274

Shearer, C. S., Hames, D. S., & Runge, J. B. (2001). How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*(3), 105–113. http://doi.org/10.1108/01437730110389256

Śledzik, K. (1942). Schumpeter ' S View on Innovation and Entrepreneurship, 89–95.

Statistique Canada (2014). Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2012. *Le Quotidien, Composant du produit n°11-001-X au catalogue de Statistique Canada.*

Stringer, E. T. (2014). *Action Research*. *SAGE publications, Inc.* (Vol. 4th). Sage Publications Ltd. http://books.google.com/books?id=AaJyEOv3WmAC&pgis=1

Ven, A. H. Van De. (1986). Central Problems in the Management of Innovation Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, *32*(5), 590–607.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES