

Les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels : le cas d'une *start-up*

David Autissier, Laurent Giraud, Jean-Michel Moutot

DANS QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2013/2 (N° 3), PAGES 11 À 24
ÉDITIONS EMS EDITIONS

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.132.0011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-11.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels : le cas d'une *start-up*

The paradoxical nature of the work of middle managers in the context of constant change

David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, Kevin J. JOHNSON, Jean-Michel MOUTOT

Résumé ■

Le but de cette étude est d'explorer les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels, dans un contexte entrepreneurial. Les relations entre les caractéristiques sont aussi investiguées. Les données récoltées concernent 51 changements organisationnels entrepris par une *start-up* française de 1997 à 2011. Elles permettent une approche à la fois exploratoire et quantitative.

Avec le développement de l'entreprise, la fréquence des changements a augmenté tandis que leur durée moyenne a diminué. Les tests de chi-carré de Pearson démontrent que l'origine du changement est corrélée à son processus de mise en œuvre, à sa portée et aux éléments de sa décision initiale. Dans nos données, la portée et l'étendue des changements sont non seulement corrélées entre elles mais également en lien direct avec le succès des changements. Enfin, des relations significatives sont identifiées entre la durée du changement et d'autres caractéristiques (processus, origine et portée). La collecte des données et le cadre méthodologique présentent quelques limites, notamment en ce qui concerne la nature catégorielle des variables construites.

Cet article suggère que les relations entre les caractéristiques et le succès des changements mériteraient, dans un contexte entrepreneurial, plus d'attention. À travers l'étude d'une entreprise performante, les entrepreneurs et les praticiens peuvent tirer des apprentissages utiles quant à la gestion des caractéristiques du changement.

■ **Mots-clefs** : *gestion du changement, entrepreneuriat, caractéristiques du changement.*

■ Summary

The objective is to investigate the links between the change characteristics and the change success, in an entrepreneurial context. Relationships within change characteristics are also examined. In order to proceed with an exploratory and quantitative study, data are collected about 51 organizational changes which have occurred in a French new venture, between 1997 and 2011.

Descriptive statistics indicate that the frequency of changes has generally increased, even though their duration has decreased. Pearson chi-square tests show that while the change origin is correlated to change process, decision and scope, the change scope is correlated to change scale. Change scope and change scale are both correlated to change success. Eventually, significant relationships can be identified between change duration and other characteristics (change process, origin and scope). The data set and the research design present some limitations, notably regarding the categorical nature of the variables.

The paper shows that in an entrepreneurial context, the links between the change characteristics and change success deserve further academic attention. Through the study of a successful case, entrepreneurs and practitioners can get useful insights on how to apprehend change characteristics.

■ **Keywords** : organizational change, entrepreneurship, change characteristics.

INTRODUCTION

La gestion du changement organisationnel est un enjeu prioritaire pour la survie des organisations (Bercovitz & Feldman, 2008; Lüscher & Lewis, 2008). L'étude de la gestion du changement dans un contexte entrepreneurial apparaît alors d'autant plus indispensable (Reiss, 2012) que le ratio d'échec des *start-ups* demeure très élevé (Wiklund *et al.*, 2010; Yang & Aldrich, 2012).

Nous proposons une étude des caractéristiques des changements en contexte entrepreneurial, à l'aide des grandes catégories identifiées par Armenakis et Bedeian (1999). Une approche longitudinale est retenue afin d'affiner l'analyse sur une période de 15 ans. Apparaît ainsi la possibilité d'identifier les relations entre les caractéristiques et le succès des changements.

Une recherche quantitative est menée sur des données collectées à propos de 51 changements organisationnels. Ces changements ont été identifiés au sein d'une *start-up* basée sur le territoire français.

La présente étude est divisée en cinq parties. La première partie propose une revue de littérature concernant les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels. Deux propositions de recherche sont issues de cette section. La deuxième partie présente la méthodologie utilisée, tandis que la troisième présente les résultats. Ces derniers sont discutés dans la quatrième partie, où sont également listées les conclusions de notre recherche.

1. Revue de littérature

L'analyse des initiatives entrepreneuriales revêt un triple intérêt d'ordres académique, professionnel et sociétal. Yang et Aldrich (2012, p. 478) rappellent en effet que la littérature a su montrer que « les nouvelles entreprises créent des emplois, améliorent l'économie, augmentent la mobilité sociale et facilitent l'innovation [...] ». Parallèlement, les travaux sur l'implantation de systèmes intégrés de gestion (ERP) mettent en évidence que les enjeux majeurs de la gestion du changement diffèrent entre les petites et les grandes entreprises (Buonanno *et al.*, 2005; Upadhyay *et al.*, 2010) et qu'il est « [...] recommandé d'inclure des entreprises de plus petite taille dans les recherches à venir » (Khattak *et al.*, 2012, p. 619). Il paraît alors raisonnable d'étendre ce constat à l'ensemble de la recherche en gestion du changement organisa-

tionnel et de s'attarder sur le cas d'une *start-up*. Par *start-up*, nous entendons ici une entreprise nouvellement créée.

Une étude portant sur 21 pays de l'OCDE en 2005 rapporte que les chances de survie des entreprises comptant cinq années d'existence sont d'environ 52% (Levie *et al.*, 2011). Au courant des dernières décennies, les chercheurs ont tenté d'identifier les facteurs-clefs de succès des *start-ups* (Yang & Aldrich, 2012). En guise de contribution complémentaire, cet article s'attache à investiguer la question de la gestion du changement organisationnel dans un contexte entrepreneurial.

Si « le succès de la mise en œuvre d'un changement organisationnel dépend de nombreux facteurs qui doivent être identifiés et analysés » (Fuentes-Henríquez & Sol, 2012, p. 164), de nombreux facteurs-clefs de succès ont déjà été listés dans la littérature. Un choix doit toutefois être opéré car il nous est impossible de les mesurer tous dans une même enquête. À cette fin, le changement organisationnel peut être factorisé selon les caractéristiques énoncées par Armenakis et Bedeian (1999) : son contenu, son contexte, son processus et son résultat.

Enfin, Pettigrew *et al.* (2001, p. 697) notent que « le champ du changement organisationnel est loin d'être mature en ce qui concerne la compréhension des dynamiques et des effets du temps, des processus, de la discontinuité et des contextes ». Ainsi, la présente recherche tente l'intégration de ces éléments dans le cadre d'une analyse de multiples changements.

Les quatre catégories provenant des travaux d'Armenakis et Bedeian (1999) sont donc utilisées comme caractéristiques générales auxquelles sont attachées des sous-dimensions. La section suivante présente une revue de littérature des sous-dimensions pour chacune des catégories.

1.1. Le contenu du changement

Le contenu du changement est défini comme étant : « la substance des changements organisationnels contemporains [...] [c'est-à-dire] les cibles des efforts de changement » (Armenakis & Bedeian, 1999, p. 295). Dans cet article, le contenu du changement est apprécié en fonction de son *étendue* et de sa *portée*, d'après l'appellation de Fuentes-Henriquez et Sol (2012). Selon Fortune et White (2006), l'*étendue* du changement ainsi que le nombre de personnes

impliquées (*portée*) sont des facteurs-clefs de succès du changement organisationnel.

1.1.1. L'étendue

L'*étendue* du changement est une dimension importante du changement qui a notamment été discutée par Greenwood et Hinings (1996). Elle décrit le périmètre affecté par le changement mis en place (Benjamin & Levinson, 1993) : une fonction, une unité, une organisation entière ou même plusieurs organisations. D'autres auteurs ont tenté de catégoriser l'*étendue* d'un changement, tels que Dunphy et Stace (1993) ou encore Burke (2011). Ces derniers distinguent généralement le niveau individuel du niveau systémique. Ici, le contexte étant entrepreneurial, il sera difficile d'apprécier l'*étendue* en termes de structures organisationnelles. Deux dimensions sont alors mobilisées pour qualifier l'*étendue* : *micro* ou *macro* (*macro* si toute l'entreprise est impactée par le changement).

1.1.2. La portée

Selon Stoddard et Jarvenpaa (1995, p. 83), la *portée* reflète plutôt la nature du changement. Le changement peut être ainsi la simple adaptation d'un précédent projet ou une transformation radicale de l'organisation. En d'autres mots, la *portée* fait référence au niveau de nouveauté du changement vécu (Plowman *et al.*, 2007). D'autres auteurs manipulent des dénominations similaires comme la « profondeur » (Myers *et al.*, 2012; Stoddard & Jarvenpaa, 1995) ou encore « l'intensité » du changement (Hayes, 2010). La plupart des auteurs différencient deux types de *portées* : *incrémentale* et *radicale*. Senge (2005) décrit les changements de premier ordre (incrémentaux) comme étant initiés à l'intérieur du cadre déjà établi de l'organisation, tandis que les changements de deuxième ordre (radicaux) génèrent des manières d'opérer complètement inédites pour l'entreprise. La présente étude a recours à cette distinction tout en y ajoutant un niveau médian qui se veut *hybride*, pour les cas où il s'avèrera impossible de classer le changement comme purement une adaptation ou une transformation.

1.2. Le contexte de changement

Armenakis et Bedeian (1999, p. 295) définissent le contexte comme étant : « les forces ou les conditions existantes au sein des environne-

ments internes et externes d'une organisation ». Afin d'adresser « le manque de recherches au niveau des contextes internes du changement » (Rafferty & Restubog, 2010, p. 1310), il est ici suggéré de mettre l'accent sur les variables internes. Celles-ci sont susceptibles d'avoir un impact particulièrement déterminant sur le succès du changement (Herold *et al.*, 2007; Rafferty & Restubog, 2010) et elles ont été identifiées en tant que problématique prioritaire par certains chercheurs en gestion du changement (Armenakis & Harris, 2009). Johns (2001) démontre à cet effet qu'un changement bien mené peut tout de même être compromis par un contexte interne défavorable. En effet, « contexte et action sont inséparables » (Pettigrew *et al.*, 2001, p. 697). Deux sous-dimensions du contexte de changement sont ainsi identifiées : l'*origine* du changement et *la nature de la décision* menant au changement.

1.2.1. L'origine

Le point d'*origine* du changement est un aspect incontournable du contexte interne. En effet, si le changement provient d'une contrainte plutôt que d'une opportunité, il portera des connotations différentes qui pourront influencer son succès. Comme le rappellent Pettigrew *et al.* (2001, p. 700), l'historique d'un changement est important parce qu'un changement « n'est pas seulement une suite d'événements et une chronologie, il est aussi porté par la conscience humaine. Le passé est vivant dans le présent et peut façonner le futur émergent ». L'*origine* du changement est donc considérée ici comme la toute première donnée d'importance quant aux variables de contexte.

1.2.2. La nature de la décision

Parallèlement à l'*origine* du changement, il paraît intéressant d'étudier la nature de la décision menant au projet de changement. Les catégorisations les plus communes distinguent les changements planifiés des changements émergents. Le changement planifié « met l'accent sur les intentions délibérées des managers afin de mettre en œuvre le projet dans un cadre clairement défini, avec un point de départ et une fin » (Myers *et al.*, 2012, p. 48). Inversement, un changement émergent « surgit des activités habituelles » (Senior & Swales, 2010, p. 43). Cette classification bimodale est retenue dans cet article en tant

que deuxième sous-dimension (*nature de la décision*) du contexte de changement.

1.3. Le processus de changement

Le processus de changement correspond aux : « actions entreprises pendant le déroulement du changement prévu [...], ainsi que la nature des réponses des salariés vis-à-vis de ces efforts » (Armenakis & Bedeian, 1999, p. 295). L'*approche* et la *durée* du changement sont considérées comme les deux sous-dimensions du processus de changement.

1.3.1. L'*approche*

L'*approche* avec laquelle le changement organisationnel est amené devrait affecter son résultat. En effet, les chercheurs ont souvent investigué la question de la participation des salariés au processus de changement organisationnel. Hayes (2010, p. 78) rappelle que « décider de qui dirige le projet peut avoir des impacts importants sur le résultat du processus de changement ». Myers *et al.* (2012, p. 194) distinguent ainsi « le changement dirigé, qui provient d'une stimulation venant du haut de l'organisation, du changement facilité, au sein duquel tous les membres de l'organisation sont impliqués en ce qui concerne le façonnement du processus ». Oreg et Sverdlik (2011, p. 338) ajoutent que l'un des critères majeurs distinguant « les types de changement, demeure, même s'il n'est pas assez incorporé dans les études du domaine, le niveau de liberté d'action accordé aux individus qui doivent s'approprier le projet ». Par exemple, Oreg (2006) démontre qu'un processus de changement imposé est en lien avec un plus grand niveau de réaction émotionnelle négative de la part des salariés. Cette sous-dimension mérite ainsi une plus ample investigation.

1.3.2. La *durée*

La *durée* du processus de changement semble avoir un impact sur le succès du changement organisationnel. Selon certains auteurs, un long processus pourrait mettre en danger le succès du changement (Klein, 1994; Stoddard & Jarvenpaa, 1995). Cooke-Davies (2002, p. 186) préconise ainsi de limiter la durée d'un projet à trois ans, et idéalement à une année. Puisque la *durée* des changements organisationnels est susceptible d'affecter leurs succès, elle sera mesurée dans cette recherche.

1.4. Le résultat du changement

Le résultat d'un changement peut être évalué selon plusieurs « *variables-critères* habituellement mesurées et considérées comme étant des retombées du changement organisationnel [...], telles que la capacité à survivre et la profitabilité [de l'organisation] » (Armenakis & Bedeian, 1999, p. 295).

La question du *résultat* de la mise en œuvre des changements organisationnels est une des problématiques prioritaires en ce qui concerne à la performance et la survie de l'entreprise (Bercovitz & Feldman, 2008; Lüscher & Lewis, 2008). En effet, seulement un tiers des changements entrepris sont considérés comme des succès par leurs propres *leaders* (Meaney & Pung, 2008). Au-delà des mesures habituelles, d'autres critères tels que les réactions affectives et les comportements des individus devraient être pris en compte afin de jauger la durabilité du changement mis en place (Armenakis & Bedeian, 1999, p. 295). Ainsi, la qualité des relations entre l'entreprise et les parties prenantes internes et externes sont des mesures retenues pour évaluer le *résultat* d'un changement, en tant qu'alternative possible au seul critère économique.

La revue de littérature a permis d'identifier les caractéristiques majeures du changement organisationnel, au regard de la réussite de sa mise en place. Toutefois, en l'absence de consensus et de documentation empirique suffisante au sujet de ces caractéristiques, nous proposons une recherche exploratoire en contexte entrepreneurial. Nos deux questions de recherche consistent à : 1) identifier les relations entre le succès des projets de changement et leurs caractéristiques (étendue, portée, origine, nature de la décision, approche et durée) ; 2) identifier les liens entre les caractéristiques elles-mêmes.

2. Méthodologie

2.1. Le cadre de la recherche

Afin de répondre à nos deux questions de recherche, une approche constructiviste est préférable, et ce, au travers d'une étude de cas. Alors que l'étude de cas se révèle en effet particulièrement adéquate dans une optique de génération de connaissances (Amabile *et al.*, 2001; Leonard-Barton, 1990), le design de recherche constructiviste correspond au nouveau credo des tenants du Développement Orga-

nisationnel (Marshak & Grant, 2008) pour lesquels la perception des changements est considérée comme socialement construite (Marshak & Grant, 2008; Van de Ven & Sun, 2011). Notre travail est exploratoire car il propose l'analyse d'un seul cas et il n'est pas guidé par une série d'hypothèses à tester. L'absence de consensus empirique autour de nos variables-clés ne permet pas la formulation d'hypothèses de recherche. L'investigation proposée reste relativement élaborée et de surcroît, elle est menée sous plusieurs angles. Un tel approfondissement aurait pu être plus délicat dans le cadre d'une étude à plusieurs cas.

Notre recherche s'appuie sur des données collectées depuis la création de l'entreprise étudiée. Si ce type de données apporte certains avantages théoriques non négligeables, il permet aussi d'éliminer les biais de sélection ou les décalages potentiels dans les observations (Yang & Aldrich, 2012). La littérature en gestion du changement organisationnel a en effet négligé l'analyse des premiers instants du changement (Smets *et al.*, 2012). Les données qualitatives recueillies depuis 1997 sont soumises à un processus d'analyse par confrontation de la part des auteurs qui ont pu avoir accès à plusieurs documents de l'entreprise. Enfin, ce protocole de recherche plutôt rétrospectif s'est déjà révélé pertinent dans un contexte de changement organisationnel en PME (Mejia-Morelos *et al.*, 2013).

2.2. Le cas à l'étude

Le cas étudié est celui d'une entreprise de conseil. Tout au long de la période investiguée (entre 1997 et 2011), le nombre total de salariés est passé de 1 à 40. L'entreprise a certes été en croissance constante depuis sa création, mais elle a aussi pu dégager des profits chaque année (voir Tableau 1). Initialement dirigée par deux associés, la firme a été achetée en 2010 par un grand consortium de l'industrie d'environ 300 salariés.

Tout en prenant en compte la faible taille de l'entreprise, notamment à ses débuts, les changements considérés sont exclusivement ceux de nature organisationnelle. En 15 ans, l'entreprise a connu 51 changements, certains de très faible amplitude sur un nombre restreint d'individus et d'autres beaucoup plus intenses.

Année	Chiffre d'affaire (en Euros)	Profits (en Euros)	Nombre de salariés
1997	60 768	37 790	2
1998	167 893	30 126	2
1999	67 954	24 581	2
2000	55 879	22 616	2
2001	36 134	6 384	2
2002	145 706	73 358	2
2003	301 775	163 961	3
2004	582 885	201 981	3
2005	890 692	289 324	6
2006	734 378	164 207	5
2007	1 070 825	191 785	8
2008	994 912	332 137	12
2009	1 425 444	392 125	14
2010	1 632 711	400 000	20
2011	4 518 215	695 776	40

Tableau 1 : Évolution du chiffre d'affaires, des profits et du nombre de salariés.

Afin de faciliter l'interprétation des données, une méthode par « *time-bracketing* » (Langley, 1999) est utilisée. Ainsi, trois grandes périodes chronologiques sont identifiées *a posteriori* et détaillées dans les sections qui suivent.

La première période (de 1997 à 2001) a été marquée par des changements visant la stabilisation du portefeuille clients. Les efforts visaient principalement la prospection de clients et l'aboutissement des missions de conseil. Moins d'attention était alors accordée au façonnement d'une identité et au positionnement de l'entreprise sur son marché.

La deuxième période (de 2002 à 2005) a été marquée par un développement stratégique majeur. Pour la première fois, l'entreprise a investi dans l'acquisition de nouveaux locaux et a recruté des salariés. En 2003, un livre publié par l'entreprise et vendu à 7000 exemplaires attirait l'attention de clients potentiels. Durant cette période, les changements reposaient fondamentalement sur des choix à faire : le choix des bureaux, des salariés et des méthodes de recrutement, ainsi que le choix du positionnement sur le marché. Cette période a pris fin en 2005 avec la signature d'un premier gros contrat de conseil auprès d'un important client.

La troisième période (de 2005 à 2010) a été marquée par une croissance exceptionnelle. Sur cet intervalle de temps, la firme a quadruplé son chiffre d'affaires et a acquis de nouveaux locaux. Son niveau d'activité a aussi augmenté, notamment avec certains comptes-clefs qui peuvent peser jusqu'à 48% de son chiffre d'affaires global. Les changements marquant cette période visaient en général le développement d'une agilité organisationnelle à travers la diversification des clients et des services. Parallèlement, l'entreprise a su faire évoluer son savoir-faire et son positionnement jusqu'au point où, en 2010, une plus grande firme a proposé un rachat. Ainsi, l'entreprise est rachetée en 2010. Les deux entrepreneurs souhaitaient en effet vendre leur affaire qui connaissait un succès trop important. Cette acquisition a provoqué de nombreux changements, notamment au niveau de la structure. Les changements à cette période ont été rapides et intenses avec des effets positifs sur le positionnement et le chiffre d'affaires. Aujourd'hui, il nous paraît possible d'affirmer que l'entreprise représente un cas ayant connu un certain succès, notamment à travers la gestion de ses changements organisationnels.

2.3. La collecte de données

51 changements ont été identifiés à l'aide des notes des fondateurs et des salariés, à travers la documentation mise à disposition (rapports et courriels) et à travers une série d'entretiens semi-directifs avec les deux entrepreneurs et deux salariés recrutés au début de la deuxième période étudiée. Ces 51 changements ont été catégorisés selon les caractéristiques nommées précédemment : l'étendue, la portée, l'origine, la nature de la décision, l'approche, la durée et le résultat. Les variables explorées ont été codées sous forme catégorielle (voir Tableau 2). Un choix catégoriel reçoit une valeur de 0 ou 1.

Les changements retenus ont été catégorisés après un accord unanime obtenu à travers des discussions organisées avec les deux entrepreneurs, deux salariés et les chercheurs. Les débats ont notamment été basés sur la confrontation entre les arguments de tous les acteurs et la documentation.

3. Résultats

Les résultats de la recherche sont détaillés en deux temps. Premièrement, une analyse descriptive est présentée. Deuxièmement, les relations entre les sous-dimensions sont explorées afin de répondre aux objectifs exploratoires de la recherche : 1) identifier les relations entre les caractéristiques des changements et leurs succès ; 2) identifier les liens entre les caractéristiques des changements.

3.1. Analyse descriptive

La Figure 1 montre que le nombre de changements organisationnels initiés chaque année augmente progressivement, passant de un en 1999 à cinq en 2006, puis après une légère baisse, de trois en 2008 à six en 2011.

La Figure 2 montre que les changements sont particulièrement longs en 2003 et 2004. Par la suite, les épisodes de changement sont de moins longue durée et s'étalent souvent sur un an maximum.

Le Tableau 3 présente les résultats descriptifs pour chacune des sous-dimensions et selon les trois périodes délimitées plus haut.

3.2. Relations

Le Tableau 4 présente la matrice de corrélations pour l'ensemble des sous-dimensions observées. À partir de ce tableau, le test de chi-carré

Dimensions	Sous-dimensions	Choix catégoriels		
Contenu	Étendue	Micro		Macro
	Portée	Incrémentale	Hybride	Radicale
Contexte	Origine	Souhaitée	Contrainte	Opportunité
	Nature de la décision	Planifiée		Émergente
Processus	Approche	Imposée		Volontaire
	Durée	Moins d'un an		Plus d'un an
Résultat	Succès	Échec		Succès

Tableau 2 : Catégories retenues pour l'analyse empirique

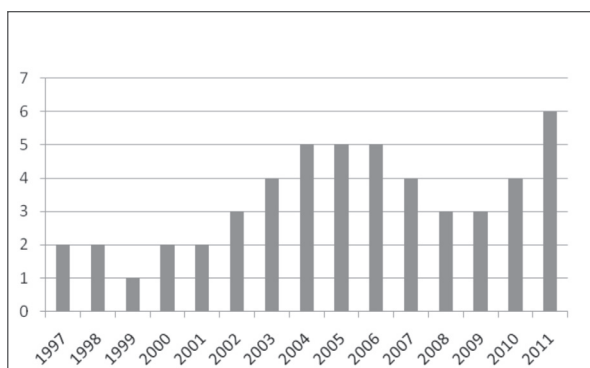


Figure 1 : Nombre de changements initiés par année

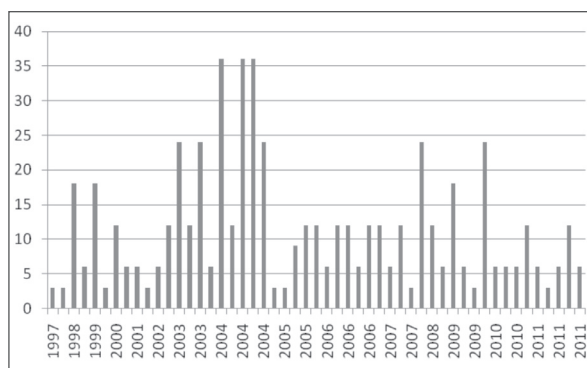


Figure 2 : Durée de chacun des épisodes de changement (en mois)

	Période 1 (1997-2001)	Période 2 (2002-2006)	Période 3 (2007-2011)	Période totale (1997-2011)
Nombre de changements	9	22	20	51
Durée				
≥ 1 an	33%	64%	40%	49%
< 1 an	67%	36%	60%	51%
Résultat				
Succès	33%	82%	55%	63%
Échec	67%	18%	45%	37%
Critère d'évaluation principal du résultat				
Économique	22%	50%	50%	45%
Relations clients	33%	32%	15%	25%
Relations internes	28%	18%	35%	29%
Étendue				
Macro	67%	73%	50%	63%
Micro	33%	27%	50%	37%
Portée				
Incrémentale	44%	36%	55%	45%
Hybride	44%	41%	25%	35%
Radicale	11%	23%	20%	20%
Origine				
Souhaitée	67%	14%	45%	35%
Contrainte	33%	36%	35%	35%
Opportunité	0%	50%	20%	29%
Nature de la décision				
Planifiée	44%	55%	60%	55%
Émergente	56%	45%	40%	45%
Approche				
Volontaire	56%	68%	50%	59%
Imposée	44%	32%	50%	41%

Tableau 3 : Résultats descriptifs des sous-dimensions de l'étude pour chacune des périodes historiques de l'entreprise

de Pearson est utilisé afin d'explorer les relations entre les variables catégorielles mesurées. Il est à noter que lorsque le degré de liberté est faible, le test exact de Fisher est préféré. Seules les corrélations significatives sont commentées dans cette section.

À travers le test de chi-carré de Pearson, l'*étendue* du changement se révèle en lien positif avec le *succès* du changement ($\chi^2= 5.41$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Cela signifie que les changements *macros* ont de meilleurs taux de *succès* dans l'entreprise. Le *succès* du changement est aussi

négativement associé à sa portée *incrémentale* ($\chi^2= 3.91$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Plus le changement est *incrémental* plutôt que radical, plus il est catégorisé en tant qu'*échec*.

Il existe une relation entre le point d'*origine* du changement et sa *portée*. L'*origine contrainte* du changement est positivement corrélée avec sa portée *radicale* ($\chi^2= 6.43$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Au niveau de l'*origine* du changement, le changement *souhaité* est positivement corrélé à une approche *volontaire* du changement ($\chi^2= 4.05$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$), tout comme le changement initié suite à une *opportunité*

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Souhaitée	Coeff. Sig. N										
2. Contrainte	Coeff. Sig. N	-,545**									
3. Opportunité	Coeff. Sig. N	-,477**	-,477**								
4. Incrémentale	Coeff. Sig. N	-,010	-,092	,107							
5. Hybride	Coeff. Sig. N	,141	-,202	,064	-,669**						
6. Radicale	Coeff. Sig. N	-,158	,359**	-,210	-,448**	-,365**					
7. Approche	Coeff. Sig. N	,284*	-,716**	,453**	,118	,034	-,189				
8. Étendue	Coeff. Sig. N	-,025	,145	-,126	-,361**	,145	,278*	-,068			
9. Résultat	Coeff. Sig. N	-,195	,060	,141	-,280*	,145	,176	-,068	,329*		
10. Nature de la décision	Coeff. Sig. N	,257	,010	-,280*	-,050	,010	,051	-,118	,117	-,046	
11. Durée	Coeff. Sig. N	,014	-,314*	,314*	,057	,179	-,287*	,502**	,107	-,056	,100

** . Corrélation significative à $p \leq 0.01$ (bilatéral).

* . Corrélation significative à $p \leq 0.05$ (bilatéral).

Tableau 4 : Matrice de corrélations des variables de l'étude

($\chi^2= 10.24$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Le changement initié suite à une *opportunité* est aussi corrélé à une nature *émergente* de la décision de changer ($\chi^2= 3.91$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Au contraire, une origine *contrainte* du projet est fortement en lien avec une approche *imposée* ($\chi^2= 25.63$; dl = 50 ; $p \leq 0.01$). Ce dernier résultat est à considérer avec modération étant donné le nombre d'observations très inégal entre les catégories.

La *durée* du changement est corrélée à plusieurs sous-dimensions. Premièrement, les changements dont la durée est plus longue sont ceux dont l'approche est *volontaire* ($\chi^2= 12.58$; dl = 50 ; $p \leq 0.01$). Deuxièmement, les projets dont l'origine est la *contrainte* sont aussi les plus courts ($\chi^2= 4.92$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Troisièmement, les changements dont l'origine est la saisie d'une *opportunité* sont les plus longs ($\chi^2= 4.93$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Finalement, la portée *radicale* des changements est en lien avec une durée plus courte du processus de changement ($\chi^2= 4.11$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$).

Enfin, la portée *radicale* du changement est en lien positif avec l'étendue *macro* ($\chi^2= 3.88$; dl = 50 ; $p \leq 0.05$). Une certaine prudence reste de mise vis-à-vis de l'interprétation de ce résultat à cause de la différence de taille entre les groupes mesurés.

4. Discussion et conclusion

Cette partie présente une discussion des résultats observés ainsi que les conclusions qui en découlent. Une section porte en premier lieu sur les données descriptives. Les deux objectifs de recherche sont ensuite commentés. Enfin, les conclusions de la recherche sont détaillées.

4.1. Comparaisons avec les tendances en gestion du changement

Dans nos données, le nombre de changements initiés chaque année a augmenté de neuf à vingt de la période 1 à 3. Ce résultat irait dans le sens de l'observation de By (2005) stipulant que les entreprises font face à une hausse marquée de la fréquence des changements organisationnels. Si du Gay et Vikkelsø (2012, p. 129) avancent que « l'art de devenir une organisation flexible et innovante est un rare miracle », ce résultat fait aussi écho au constat de Klarner et Raisch (2013) selon lesquels les organisations qui sont performantes sont aussi celles qui changent le plus souvent.

Dans une perspective axée sur le développement entrepreneurial de la firme, nos résultats semblent mettre en lumière des cycles de croissance organisationnelle déjà identifiés dans la littérature (Flamholtz & Randle, 2012; Greiner, 1998). Hayes (2010, p. 108) rappelle en effet que « les modèles de cycle de vie présentent l'organisation à travers une série d'étapes de développement prévisibles ». Tandis que ces modèles tentent de simplifier la complexité du changement (Stubbart & Smalley, 1999), certains auteurs se demandent « ... à quel point ces étapes sont distinctes dans la pratique » (Myers *et al.*, 2012, p. 30).

Dans nos données, une première période (1997-2001) semble relativement distincte et coïncide avec la naissance de l'entreprise. Cette étape est dénommée *new venture* (Flamholtz & Randle, 2012) ou « créativité » (Greiner, 1998) et elle implique une tâche prioritaire qui est celle de proposer un produit ou service. Durant cette période « la survie est la stratégie première » (Senior & Swailes, 2010, p. 47). Les entrepreneurs sont plus susceptibles de prendre des décisions « en réponse aux réactions du marché » (Myers *et al.*, 2012, p. 28).

La deuxième période (2001-2006) semble correspondre à la phase d'*expansion* au sein de laquelle on observe une croissance soutenue concomitante à une augmentation du personnel (Flamholtz & Randle, 2012; Greiner, 1998). En effet, l'entreprise étudiée dans cet article présente une hausse constante de ses profits et de ses effectifs de 2002 à 2005. Qui plus est, les changements vécus ont duré plus longtemps que ceux de la période précédente. Ce résultat rappelle les recherches autour de la phase d'*expansion* (Flamholtz & Randle, 2012) qui coïncide souvent avec la création de structures managériales et opérationnelles. Une telle mise en œuvre prendrait en effet un certain temps.

La troisième période (2007-2011) correspond à l'étape de *professionalisation*, d'après le terme de Flamholtz et Randle (2012). Selon Greiner (1998), le développement de la maturité organisationnelle est incarné par une augmentation continue des effectifs. Les changements observés sont plus courts à cette période. Ce résultat corrobore les travaux de Myers *et al.* (2012, p. 29) selon lesquels, à cette étape, l'attention est surtout portée à la résolution rapide des problèmes.

Enfin, notre étude de cas confirmerait l'affirmation de Greiner (1998, p. 64) : « si les organisa-

tions n'échouent pas en phases initiales de créativité et d'entrepreneuriat, tel que c'est le cas pour la majorité d'entre elles, elles sont souvent acquises par d'autres firmes dans les phases suivantes ».

Plusieurs observations secondaires peuvent être formulées à propos des données descriptives de l'étude :

- La majorité des changements sont de niveau *macro* et touchent donc l'ensemble de l'entreprise. Ce résultat est bien entendu à modérer car l'entreprise à l'étude est une *start-up*, augmentant ainsi l'impact du moindre changement organisationnel.
- La proportion de changements *incrémentaux* est relativement élevée par rapport aux changements modérés dits *hybrides* et aux changements *radicaux*. Ce résultat confirmerait cette observation de Burke (2011, p. 78) : « la majorité des changements organisationnels sont des améliorations, des sauts incrémentaux visant à régler un problème ou à modifier une partie du système seulement ».
- En considérant le point d'*origine* du changement (*souhaité, contraint, opportunité*), les changements *contraints* représentent 35% de l'ensemble des changements. Ainsi, la plupart du temps, les projets ont été initiés par l'entreprise en tant que souhaits ou opportunités. Ce résultat montre que les entrepreneurs ont réussi à être en position de décider de la mise en place des changements organisationnels, et pas d'y être contraints. Cela confirmerait certains travaux antérieurs suggérant que les entrepreneurs auraient intérêt à favoriser les changements visant à anticiper l'évolution de l'environnement (Nadler & Tushman, 1995) afin de mieux « faire face aux défis et opportunités à venir » (Myers *et al.*, 2012, p. 39).
- Dans nos données, on observe plus de changements menés avec un processus *volontaire* qu'avec un processus *imposé*. Nos données qualitatives suggèrent que l'entreprise, menant ses activités dans le domaine du conseil, a tenté de mettre en place un modèle de gestion des ressources humaine similaire au *High Performance Work Systems* (Boxall & Purcell, 2011; Messersmith *et al.*, 2011). L'intention de ce modèle est précisément de responsabiliser et d'accorder un certain pouvoir aux salariés, notamment en situation de gestion du chan-

gement. Si certains auteurs avaient déjà suggéré que la participation des salariés au processus de changement pourrait s'avérer primordiale pour son succès (Vardaman *et al.*, 2012), nous voudrions ajouter que cela ne devrait fonctionner que si la participation des salariés est compatible avec la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise déjà en place (Bradford & Burke, 2005).

4.2. Les relations entre les caractéristiques et le succès des changements

Afin de répondre aux objectifs de notre recherche, les relations entre les caractéristiques et le succès des changements sont explorées.

Nos résultats montrent que dans un contexte entrepreneurial, seule la dimension *contenu* (Armenakis et Bedeian, 1999) est directement en lien avec le *résultat* tel que mesuré en termes de *succès* ou d'*échec*. En effet, la *portée* et l'*étendue* sont les seules sous-dimensions directement et significativement corrélées avec le *succès*. Plus précisément, les changements *macro* ont plus souvent été des *succès*, tandis que les changements *incrémentaux* ont plus souvent été des *échecs*. Ce résultat irait dans le sens des tenants du changement radical. Ceux-ci avancent en effet que le changement devrait être mené de manière révolutionnaire afin d'être accompli (Stoddard & Jarvenpaa, 1995).

Aucune autre relation significative directe n'est identifiée avec le *résultat* du changement. Alors qu'une grande partie des chercheurs en gestion du changement pourraient avoir privilégié certaines dimensions du changement organisationnel, comme son processus (Giraud & Autissier, 2013), nos résultats suggèrent que le *contenu* du changement mériterait plus d'attention.

4.3. Les relations entre les dimensions du changement

4.3.1. L'origine du changement vis-à-vis de sa portée et de son approche

Dans nos données, les changements *contraints* ont souvent été *radicaux*. Ceci peut signifier que les transformations radicales sont souvent initiées sous la contrainte puisque ce sont des changements plutôt difficiles à mettre en œuvre. Il apparaît donc normal que ceux-ci ne proviennent pas d'un *choix* ou d'une *opportunité*. Cette observation pourrait confirmer l'impor-

tance du contexte en gestion du changement organisationnel (Herold *et al.*, 2007; Johns, 2001; Pettigrew *et al.*, 2001; Rafferty & Restubog, 2010).

Le point d'origine du changement est aussi corrélé à son approche. Les projets *souhaités* ou les projets naissant de la saisie d'*opportunités* ont plus souvent été mis en œuvre avec une approche *volontaire*. Planification et réalisation du changement semblent ainsi liées.

L'interprétation suivante est alors possible : les changements *contraints* semblent tellement indispensables pour la *start-up* que l'approche *imposée* s'avère être la seule option possible. Les changements *imposés* sont aussi réalisés en moins de temps que les changements *émergents*, probablement parce que les premiers mettent évidemment en jeu la survie de l'entreprise (Senior & Swailes, 2010).

4.3.2. La durée du changement vis-à-vis de son approche, de son origine et de sa portée

Les changements dont l'approche est *volontaire* sont plus longs que les projets *imposés* (i.e. ils durent plus souvent un an ou plus). Ce résultat confirmerait les travaux de Stoddard et Jarvenpaa (1995, p. 84) selon lesquels « le rythme du changement est dépendant de son processus ». On peut aisément envisager que la gestion d'un changement volontaire nécessite plus de temps qu'un changement imposé, ne serait-ce que pour pouvoir consulter les parties prenantes. À cet effet, Hayes (2010) suggère une gestion directive du changement si le temps manque à sa mise en œuvre.

Dans nos données, les changements dont le point d'*origine* est la *contrainte* sont habituellement plus courts que les changements qui proviennent de la saisie d'une *opportunité*. Ainsi, les changements *contraints* ou *imposés* sont opérés plus promptement afin de permettre une adaptation rapide à l'environnement et éviter un échec qui pourrait être fatal à une *start-up* (Senior & Swailes, 2010).

Plusieurs de nos résultats donnent finalement du grain à moudre aux théoriciens du changement radical. Par exemple, dans nos données, un changement *radical* est accompli plus rapidement que les autres. Cette relation confirmerait l'affirmation de Stoddard et Jarvenpaa (1995, p. 85) : « un changement fondamental ne peut pas être accompli par morcellement, graduellement

ou confortablement. Plutôt, il devrait être réalisé rapidement ». Cela dit, nos résultats ne permettent pas d'établir de lien direct entre la *durée* et le *succès* des changements. Une étude méta-analytique plus approfondie serait pertinente à cet effet.

4.3.3. Constat général

L'étude exploratoire que nous proposons apporte un soutien aux arguments de Damanpour (1991) : le succès d'un changement pourrait bien être lié à l'adéquation entre ses dimensions de contenu, de contexte et de processus. La nature des relations identifiées dans nos données reste toutefois complexe. Cette complexité semble à la fois refléter celle du processus de mise en œuvre du changement. La complexité du discours décrivant le changement serait ainsi justifiée (Simpson, 2012; Sydow *et al.*, 2009). Par exemple, il apparaît judicieux d'explorer plus encore la piste ouverte par Walker *et al.* (2007) sur l'étude de l'influence intégrative du contenu, du contexte et du processus de changement.

La Figure 3 illustre les relations identifiées dans nos données. Cette figure est d'abord une synthèse des liens observés. Elle peut aussi être lue comme une proposition de cadre pour des recherches futures visant à valider les différentes relations avec plus de précision. Cette Figure 3 reste bien sûr non-exhaustive et appelle à être complétée. Néanmoins, on observe déjà que les sous-dimensions de *contenu* occupent une position centrale à travers leur lien direct avec le succès du changement.

La *durée* et l'*origine* semblent avoir un rôle important dans le processus de changement car elles sont respectivement liées à trois et à quatre autres sous-dimensions. Ainsi, même si ces caractéristiques ne sont pas en relation directe avec le résultat (dans nos données), elles sont fortement corrélées à la dimension de *contenu*.

4.3.4. Les limites de l'étude

Comme toute recherche, ce travail contient quelques limites.

Premièrement le cadre méthodologique ne permet pas l'identification du sens des liens de causalité. L'étude demeure corrélationnelle. De surcroît, la nature catégorielle des données et le faible degré de liberté empêchent le recours aux variables de contrôle dans le cadre des tests de chi-carré bivariés. Toutefois, faut-il le rappeler,

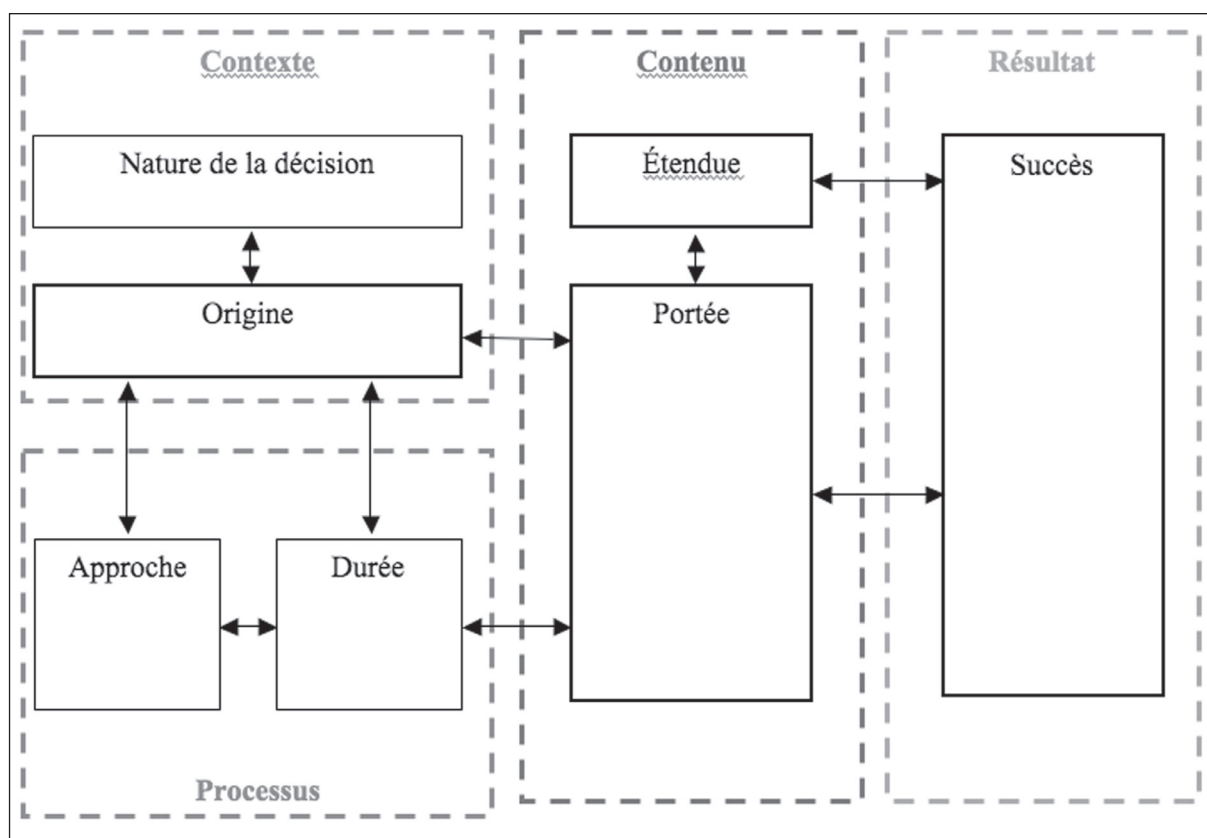


Figure 3 : Modèle général des observations

le but principal de cette recherche reste exploratoire et les tests statistiques effectués permettent déjà d'identifier des pistes de recherche futures.

Deuxièmement, la sélection d'un seul cas à l'étude empêche la généralisation des résultats. Ce choix a tout de même permis l'observation longitudinale de changements organisationnels en contexte entrepreneurial. Pitariu et Ployhart (2010) recommandent en effet une approche longitudinale des problématiques de gestion du changement car le changement est un processus dynamique.

La troisième limite concerne la collecte des données qui repose principalement sur la qualité des informations fournies par les entrepreneurs. La confrontation de ces informations avec celles fournies par deux salariés et par la documentation rassemblée tente de pallier en partie ce biais. Une quatrième limite est la construction de variables catégorielles. Celle-ci limite les possibilités en termes de tests statistiques potentiels tout en réduisant, pour certains tests, la puissance des interprétations qui en découlent. Les tests de différence de moyenne, sont en effet

particulièrement sensibles au n correspondant à chacune des catégories testées lorsqu'elles sont opérés sur un faible échantillon. Le recours au test exact de Fisher a néanmoins permis de répondre en partie à cette limite.

CONCLUSION

Au final, il apparaît important de poursuivre l'étude des liens entre les caractéristiques et le succès du changement, notamment en contexte entrepreneurial. À travers l'étude longitudinale d'un cas de réussite au niveau entrepreneurial, managers et entrepreneurs ont la possibilité de mieux appréhender les différentes dimensions des changements organisationnels.

Un approfondissement empirique semble indispensable afin de poursuivre l'investigation de ces caractéristiques tout en objectivant au mieux les mesures, et particulièrement celle du résultat (i.e. le succès). Parallèlement, des recherches similaires menées dans d'autres contextes pourraient permettre une généralisation des interprétations obtenues.

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P. W., Marsh, M., & Kramer, S. J. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 418-431.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Benjamin, R. I., & Levinson, E. (1993). A framework for managing IT-enabled change. *Sloan Management Review*, 34(4), 23-33.
- Bercovitz, J., & Feldman, M. (2008). Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level. *Organization Science*, 19(1), 69-89.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3^e éd.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bradford, D., & Burke, W. W. (2005). The future of OD. *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations* (p. 195-214). San Francisco: Pfeiffer/Wiley.
- Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., Ravarini, A., Sciuto, D., & Tagliavini, M. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(4), 384-426.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change - Theory and practice* (3^e éd.). USA: Sage Publications.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Cooke-Davies, T. (2002). The « real » success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Du Gay, P., & Vikkelsø, S. (2012). Reflections: On the Lost Specification of 'Change'. *Journal of Change Management*, 12(2), 121-143.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905-920.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. John Wiley & Sons.
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65.
- Fuentes-Henríquez, F., & Sol, P. D. (2012). Analogical foundation of the scope of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 163-185.
- Giraud, L., & Autissier, D. (2013). Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 229-264.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Hayes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management* (3^e éd.). London: Palgrave Macmillan.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 31-42.
- Khattak, M. A. O., Yuanguan, S., Irfan, M., Khatkhat, R. A., & Khattak, M. S. M. (2012). Examining critical success factors affecting ERP implementations in enterprises of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 606-632.
- Klärner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the Beat—Rhythms of Change and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 56(1), 160-184.
- Klein, M. M. (1994). The most fatal reengineering mistakes. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 10(4), 21-28.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.
- Levie, J., Gavin, D., & Leleux, B. (2011). The new venture mortality myth. Kim, H. K. (Ed.), *Handbook of Research on New Venture Creation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working

through Paradox. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 51(2), 221-240.

Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19(s1), S7-S19.

Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, August, 1-7.

Mejia-Morelos, J. H., Grima, F., & Trepo, G. (2013). Change and stability interaction processes in SMEs: a comparative case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 370-422.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.

Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change - Perspectives on theory and practice*. Great Britain: Oxford University Press.

Nadler, D., & Tushman, M. (1995). Types of organizational change, from incremental improvement to discontinuous transformation. D. Nadler, R. Shaw & E. Walton (Eds.) *Discontinuous Change: Leasing Organizational Transformation* (p. 15-34). San Francisco: Jossey-Bass.

Oreg, S. (2006). hPersonality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

Oreg, S., & Sverdluk, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.

Pitariu, A. H., & Ployhart, R. E. (2010). Explaining change: Theorizing and testing dynamic mediated longitudinal relationships. *Journal of Management*, 36(2), 405-429.

Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: the emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.

Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.

Reiss, M. (2012). *Change Management*. Nordstedt: Books on Demand.

Senge, P. M. (2005). *Presence: Exploring profound change in people, organizations and society*. London: Nicholas Brealey.

Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change* (4^e éd.). Great Britain: Pearson Education.

Simpson, P. (2012). Complexity and change management: Analyzing church leaders' narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 283-296.

Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: a multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904.

Stoddard, D. B., & Jarvenpaa, S. L. (1995). Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 81-107.

Stubbart, C. I., & Smalley, R. D. (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 273-286.

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.

Upadhyay, P., Basu, R., Adhikary, R., & Dan, P. K. (2010). A Comparative Study of Issues Affecting ERP Implementation in Large Scale and Small Medium Scale Enterprises in India: A Pareto Approach. *International Journal of Computer Applications*, 8(3), 23-28.

Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74.

Vardaman, J. M., Amis, J. M., Dyson, B. P., Wright, P. M., & Van de Graaff Randolph, R. (2012). Interpreting change as controllable: The role of network centrality and self-efficacy. *Human Relations*, 65(7), 835-859.

Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts - An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773.

Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423-437.

Yang, T., & Aldrich, H. E. (2012). Out of sight but not out of mind: Why failure to account for left truncation biases research on failure rates. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 477-492.