

Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel

Laurent Giraud, David Autissier, Jean-Michel Moutot

DANS QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2013/2 (N° 3), PAGES 37 À 52
ÉDITIONS EMS EDITIONS

ISSN 2262-7030
DOI 10.3917/qdm.132.0037

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-37.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.

Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel

Monitoring employees' attitudes and behaviors towards change: a longitudinal study along the change implementation stages

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

Résumé ■

Cette recherche a pour objectif le suivi des niveaux d'information, de compréhension, de capacité à changer et de participation des salariés à l'égard du changement organisationnel, au cours des différentes étapes de son processus de mise en œuvre. L'analyse de ces niveaux et de leurs variations devrait permettre de mieux comprendre la nature dynamique des réactions des salariés envers le changement.

Une étude descriptive et longitudinale a été menée auprès d'une entreprise française industrielle et multi-sites, ayant mis en place un projet majeur de maintenance industrielle entre 2009 et 2010. Des questionnaires ont été administrés à quatre étapes du projet, sur 15 sites de production et auprès de 2000 salariés environ à chaque fois. Les scores pour chaque type d'attitude ou de comportement ont ainsi pu être établis.

Les données descriptives montrent que les scores connaissent généralement une progression positive entre les première et dernière phases de mise en œuvre. Toutefois, les scores de la capacité à changer et de la participation, qui présentent des tendances similaires, peuvent parfois suivre des évolutions négatives. Tous les scores dépassent le seuil des 55% lors de la troisième étape du projet. Par ailleurs, à l'exception du score de participation, tous les scores se situent au-dessus des 66% lors de la dernière étape de mise en œuvre (appelée *Go Live*).

Notre travail suggère que le suivi de ces attitudes et comportements ouvre la voie à une meilleure gestion du changement. À travers l'étude d'un cas réussi, les praticiens pourront également mieux appréhender les niveaux et les évolutions typiques des attitudes et comportements pour chaque étape de mise en œuvre.

■ **Mots-clefs** : *changement, information, compréhension, capacité à changer, participation.*

■ Summary

The present paper aims at monitoring the levels of employee information, comprehension, readiness and participation towards the organizational change, along the change implementation process. The investigation of these levels and their variations is likely to highlight the dynamic nature of employees' responses to change.

A descriptive longitudinal study has been performed in a French industrial company which has implemented a major industrial maintenance project from 2009 to 2010. Surveys have been administered at four project milestones, on 15 production sites and to about 2000 employees each time. Scores for each attitude or behavior have then been established.

*Descriptive data show that the scores usually increase from the first to the last implementation stages. Yet, the readiness and participation scores, which show similar trends, can sometimes follow negative evolutions. All scores go beyond 55% at the third implementation stage. Except from the participation score, all scores are above 66% at the last implementation phase (called *Go Live*).*

The paper suggests that the monitoring of these four employees' attitudes and behaviors towards change can help better manage the change. Through the study of a successful case, practitioners can also get useful insights into the typical levels and evolutions of attitudes and behaviors for each implementation stage.

■ **Keywords** : *change, information, comprehension, readiness, participation.*

INTRODUCTION

L'évaluation de la réussite de la gestion du changement a été qualifiée de problématique majeure pour la recherche sur le changement organisationnel (Armenakis & Bedeian, 1999; Armenakis & Harris, 2009). Cependant, peu de travaux s'attardent sur l'évolution de la réaction des salariés à l'égard du changement en tant que moyen d'évaluation des efforts de changement organisationnel (Cheung-Judge & Holbeche, 2011). Au cours d'un processus de changement, l'évolution des attitudes et des comportements des salariés à l'égard de celui-ci peut en effet témoigner de sa réussite ou de son échec.

Si l'évaluation de la mise en place du changement n'a pas encore reçu toute l'attention qu'elle mériterait (Pettigrew *et al.*, 2001), plus de recherches sur les réactions des salariés envers le changement semblent nécessaires (Sonenshein & Dholakia, 2012). Plusieurs synthèses des précédents travaux sur ce thème ont ainsi été proposées de façon à faciliter les recherches à venir (p. ex. Bouckennooghe, 2010; Choi, 2011; Oreg *et al.*, 2011).

Notre étude propose d'évaluer les niveaux d'information, de compréhension, de capacité à changer et de participation des salariés à l'égard du processus de changement, et ce à ses différentes étapes. Nous pensons que les niveaux et l'évolution de ces variables sont de nature à mettre en lumière les mécanismes de réponse des salariés envers le changement, d'un point de vue dynamique.

Cet article se décomposera en quatre parties. Il s'agira d'abord de faire état de la littérature sur les concepts mobilisés. Nous présenterons au cours d'une deuxième partie la méthodologie employée, avant de détailler et de discuter dans une troisième partie les résultats obtenus. Nous listerons enfin nos conclusions dans une quatrième et dernière partie.

1. Revue de littérature

La littérature actuelle sur le changement révèle que l'évaluation des attitudes et des comportements des salariés aux différentes étapes de la mise en œuvre du changement est, bien que nécessaire (Armenakis & Bedeian, 1999; Armenakis & Harris, 2009), souvent négligée à la fois par les universitaires (Cheung-Judge & Holbeche, 2011) et les entreprises (Buchanan *et al.*, 1999).

Alors qu'« un nombre croissant d'universitaires appellent à un élargissement du champ de la recherche à propos des réactions des salariés au changement » (Sonenshein & Dholakia, 2012, p. 3), notre contribution s'appuiera sur une évaluation simultanée de la compréhension, de l'information, de la capacité à changer, et de la participation des salariés à l'égard du changement. Alors que l'information, la capacité à changer et la participation au changement sont des variables qui ont déjà attiré l'attention des universitaires (Oreg *et al.*, 2011), nous pensons que la compréhension des salariés est aussi une variable majeure qui mérite de plus amples investigations.

Choi (2011, p. 495) rappelle que « la compréhension des construits attitudeux qui représentent les attitudes des salariés à l'égard du changement pourra un jour aider les praticiens RH à mieux guider la phase de « dégel » (Lewin, 1947/1997) au sein des organisations, et permettre des interventions plus adéquates dans le cadre de la mise en œuvre du changement ». Afin de pouvoir proposer une orientation adéquate, les chercheurs ont d'abord besoin d'arrêter des définitions appropriées. Selon Oreg *et al.* (2011, p. 466), « les chercheurs ont eu recours à tout un éventail de conceptualisations des réponses des destinataires du changement organisationnel avec très peu de cohérence dans les termes employés et leurs définitions ».

Ceci étant, certains concepts tels que la compréhension du changement par le salarié, l'information sur le changement ou la participation au changement s'avèrent assez intuitifs et sont communément utilisés par les universitaires. Il existe par ailleurs « un consensus significatif à propos des cognitions-clefs qui sous-tendent la capacité à changer » (Rafferty *et al.*, 2013, p. 110). Notre étude repose donc sur des construits solides : la compréhension des salariés vis-à-vis du changement, l'information relative au changement, la capacité à changer et la participation au changement.

Notre revue de littérature justifie la prépondérance des quatre dimensions-clefs retenues pour l'évaluation des attitudes et comportements des salariés. Ces quatre variables sont ici considérées comme des composantes majeures de la réponse des salariés au changement (Oreg *et al.*, 2011; Rafferty *et al.*, 2013). Elles devraient être étudiées de manière simultanée et longitudinale afin de mettre en lumière leurs évolutions relatives, à chaque phase de la mise en œuvre du changement. Considérées comme un tout,

elles sont même susceptibles de conditionner le succès de n'importe quel processus de mise en œuvre du changement. Certains auteurs ont en effet mis en avant l'influence intégrative de plusieurs variables dans les efforts de changement organisationnel (Unsworth *et al.*, 2013; Walker *et al.*, 2007).

Notre réflexion mettra en avant la prédominance de l'information, de la compréhension, de la capacité à changer et de la participation comme points principaux à aborder dans le cadre de toute conduite du changement organisationnel. À ce propos, le facteur humain apparaît comme l'un des facteurs-clés de tout effort de changement (Cheung-Judge & Holbeche, 2011). Tel qu'évoqué dans la littérature, le succès du changement organisationnel dépend de l'information, de la compréhension, de la capacité à changer et de la participation à son égard (Kotter & Schlesinger, 2008).

1.1. L'information

La littérature en gestion du changement a montré que les managers sous-estiment souvent l'importance de la communication dans le cadre du changement (Kotter, 1995; Smith, 1995). Jones *et al.* (2004, p. 736) ajoutent que « même si le rôle central de la communication au cours d'un processus de changement a été reconnu, il est surprenant de constater le peu de recherche réalisée sur ce sujet ». Bordia *et al.* (2004) ont de leur côté souligné le rôle de la communication comme facteur de réduction de l'incertitude au cours d'un processus de mise en œuvre du changement.

L'information peut également renforcer la capacité à changer et l'engagement des salariés dans le processus de changement. En effet, Jimmieson *et al.* (2008) ont démontré que les salariés qui perçoivent une quantité suffisante d'information à propos du changement témoignent d'une intention plus forte de s'impliquer au sein de ce changement. Il semble d'autant plus important d'étudier l'information et la compréhension des salariés face au changement que la communication a été identifiée comme facteur-clé du succès de la mise en place de ce changement (Lewis & Seibold, 1998; Senior & Swailes, 2010). Pour résumer, Rafferty *et al.* (2013, p. 122) rappellent que « la recherche empirique a démontré qu'une communication de haute qualité à propos du changement favorise l'acceptation, l'ouverture et l'implication vis-à-vis de celui-ci ».

1.2. La compréhension

Tout comme l'information à propos du changement, le fait de donner un sens au processus mis en place facilite les comportements adaptatifs des salariés (Van den Heuvel *et al.*, 2013) operationalized by the presence of resources, predicts individual adaptive attitudes as well as adaptive behavior over time. Change information was included as a contextual change resource and meaning-making as a personal change resource. The research design allowed for examining longitudinal relationships by capturing data (1. Ces derniers ont besoin de donner un sens au changement auquel ils sont confrontés. Kotter et Schlesinger (2008) considèrent « une incompréhension » ou « des appréciations divergentes » vis-à-vis du changement comme des sources éventuelles de résistance.

La compréhension qu'ont les salariés du changement s'impose comme facteur-clé de succès de sa mise en œuvre. Pour Hayes (2010, p. 449), par exemple, « [les changements] complexes ont plus de chance de susciter de la résistance que ceux qui sont relativement simples et faciles à comprendre ». Ford et Ford (2009) conseillent par ailleurs aux managers confrontés à des résistances individuelles de revenir à une explication sur l'objet initial de ce changement. Myers *et al.* (2012, p. 66) précisent enfin que « les émotions influencent l'interprétation et la communication, et vice-versa ».

1.2.1. La capacité à changer

Un autre concept intéressant à étudier et qui va de pair avec la compréhension des salariés vis-à-vis du changement est celui de la capacité à changer. Bouckenooghe (2010) a montré dans sa revue de littérature que 92% du travail conceptuel en gestion du changement se concentre sur la capacité à changer et la résistance au changement.

La capacité à changer « correspond au degré auquel les salariés ont une vision positive du besoin de changement et à quel point ils voient ce changement comme ayant des implications positives pour eux-mêmes ou pour l'organisation en général » (Bouckenooghe, 2010, p. 515).

Bouckenooghe (2010) rappelle la définition donnée par Armenakis *et al.* (1993, p. 681), qui insiste sur l'aspect cognitif des attitudes envers le changement : « la capacité à changer est le

précurseur cognitif aux comportements aussi bien de résistance que de soutien au changement ».

On pourra par ailleurs toujours identifier « des défenseurs et des détracteurs puisqu'aucun changement ne peut être totalement objectif ou dénué de valeurs (Burnes & Jackson, 2011; By & Macleod, 2009) » (Klarnar *et al.*, 2011, p. 332). Enfin, la réussite du changement dépendrait largement de la bonne volonté des salariés (Brunson, 1993; Cheung-Judge & Holbeche, 2011).

1.3. La participation

La notion de participation se réfère aux moments durant lesquels le personnel de l'entreprise prend part au changement lui-même. Beer *et al.* (1993) suggèrent d'initier d'abord le changement de comportement des salariés de sorte à modifier ensuite leurs attitudes et leurs valeurs (et non pas le processus inverse).

La littérature contemporaine en gestion du changement plaide généralement en faveur de l'implication des individus à tous les niveaux pour une mise en œuvre du changement réussie (Oswick *et al.*, 2005). Par ailleurs, les salariés évoluant dans des contextes stressants de crise ou de changement, ont besoin de se voir donner l'opportunité de formuler leurs inquiétudes (Reilly, 2008). Dans un contexte de changement, la participation au processus de décision a été positivement associée à des sentiments de contrôle (Bordia, Hobman, *et al.*, 2004) et d'engagement envers la stratégie (Barton & Ambrosini, 2013; Brown & Cregan, 2008; Cox *et al.*, 2009; Han *et al.*, 2010).

2. Méthodologie

2.1. La posture de recherche

Si le thème de la réaction des salariés envers le changement a été abondamment documenté par les chercheurs (Bouckenoghe, 2010; Choi, 2011; Oreg *et al.*, 2011), trop peu d'études ont eu recours à un modèle de recherche longitudinal (Ployhart & Vandenberg, 2010). Et même lorsque les théories intègrent une composante longitudinale, Pitariu et Ployhart (2010) ont démontré que les études empiriques qui les accompagnent conservent bien souvent une nature transversale. Pourtant, face à un phénomène aussi dynamique que celui du changement, l'approche longitudinale s'avère nécessaire pour appréhender les attitudes et les comportements des salariés.

Et même si Oreg *et al.* (2011) ont fait état de 50% d'études longitudinales dans leur analyse, aucun article n'a – à notre connaissance – mesuré de manière à la fois longitudinale et simultanée l'information, la compréhension, la capacité à changer et la participation des salariés à l'égard du changement.

C'est précisément ici que nous avons l'intention d'apporter une contribution. Ce faisant, cette étude devrait répondre à deux lacunes majeures de la recherche en gestion changement, selon Pettigrew *et al.* (2001, p. 697) : (1) le nombre limité de travaux visant à étudier à la fois le temps, le processus et l'action (tout du moins la réponse des salariés aux actions entreprises); et (2) le lien peu investigué qui devrait exister entre le processus de changement et ses effets.

Un modèle longitudinal s'avère particulièrement approprié pour notre problématique et devrait permettre un apport significatif (Pitariu & Ployhart, 2010). L'ambition de cet article est de contribuer à la recherche en gestion du changement en fournissant du matériel empirique traduisant les réactions des salariés au cours d'un processus de conduite du changement. En effet, selon Pettigrew *et al.* (2001, p. 697), « le champ du changement organisationnel est loin d'être mature en ce qui concerne les dynamiques et les effets du temps ».

Au sein d'une entreprise industrielle française, le déploiement d'un projet majeur nous a permis d'observer les attitudes et les comportements des salariés à l'égard du changement. Sur une période de deux ans (2009-2010), des questionnaires ont été soumis auprès de quinze sites de production français à quatre moments précis dans le temps (chaque temps d'administration sera numéroté et dénommé *sondage*). Environ deux-mille salariés ont répondu à chaque fois aux questionnaires, portant le nombre total de questionnaires à 8229 pour l'ensemble de la période.

Le nombre de sondages a été défini selon le nombre de jalons mis en place dans le cadre du projet. Puisqu'il y en a eu quatre, notre démarche s'inscrit parfaitement dans un modèle de recherche longitudinale en gestion du changement. Ployhart et Vandenberg (2010, p. 97) définissent effectivement une étude longitudinale en gestion du changement comme une « étude axée sur l'observation du changement et comportant au moins trois observations répétées (un nombre supérieur à trois étant

préférable) sur au moins un des construits majeurs ». Par ailleurs, la répétition des observations permet d'accroître la fiabilité de l'étude (Willett, 1989).

L'objectif de notre article est d'observer des attitudes et des comportements de façon à contribuer à la génération de théorie en ce qui concerne les niveaux et l'évolution de nos quatre variables. L'avantage de l'étude de cas est qu'elle répond parfaitement à cet objectif (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Gibbert *et al.* (2008, p. 1465) rappellent que « l'étude de cas représente une méthodologie idéale pour la création d'une connaissance pertinente d'un point de vue managérial (Amabile *et al.*, 2001; Leonard-Barton, 1990) ». L'étude de cas, de même que la méthode constructiviste, ont d'ailleurs été privilégiées par une grande partie des chercheurs en gestion du changement (Giraud & Autissier, 2013).

Afin de proposer une étude de cas rigoureuse, des preuves de validité et de fiabilité seront apportées (Gibbert *et al.*, 2008). La fiabilité des résultats a été améliorée à travers la documentation du protocole de recherche (Gibbert *et al.*, 2008). Grâce à une revue de littérature complète, nous avons également pu établir la validité de nos construits (Gibbert *et al.*, 2008). La dimension longitudinale de l'étude de cas permet enfin d'améliorer la validité des construits car elle laisse la possibilité de « soumettre la sensibilité des instruments de mesure à l'épreuve du temps » (Leonard-Barton, 1990, p. 253).

2.2. Le projet à l'étude

Le projet à l'étude concerne le changement des pratiques de maintenance industrielle. Ce cas présente l'avantage de mobiliser de nombreux répondants (8229 au total) au cours d'une pé-

riode d'observation de deux ans (2009-2010) et sur quinze sites de production (localisés sur le territoire français).

Le projet mis en place porte le nom d'OEEI, c'est-à-dire : « Obtenir un Etat Exemplaire des Installations ». Il a pour objectif la mise en place d'actions de maintenance sur les sites de production afin de mettre à jour la sûreté et les performances des installations. Les actions de mise en œuvre du changement ont pris la forme d'un plan de communication à l'échelle nationale avec une communication opérationnelle sur site (concernant les réalisations), des sessions de formation d'ordre général puis technique également sur site et enfin, d'ateliers visant à placer les participants en condition de brainstorming de façon à proposer des innovations en termes de maintenance industrielle.

2.3. Les instruments de mesure

Les quatre attitudes et comportements à l'égard du changement (information, compréhension, capacité à changer et participation) ont été mesurés à l'aide de questionnaires.

Ces derniers ont été élaborés avec l'aide des gestionnaires de site, de façon à garantir leur compréhension par les répondants, et ainsi le taux de réponse. La formulation des items a été débattue avec les gestionnaires de manière à correspondre à la fois au vocabulaire des répondants et à leur réalité opérationnelle.

Afin d'assurer la compréhension des questionnaires et le taux de réponse, les questions sont simples, courtes et requièrent une réponse sur une échelle de Likert. Dans son travail originel, Likert (1932) utilisait cinq niveaux de réponse mais nous avons décidé d'en retenir seulement quatre afin de faciliter l'effort intellectuel du répondant.

Niveau d'information	Ne cocher qu'une seule réponse
Avez-vous déjà entendu parler du projet ?	<input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais
Comment les managers vous ont-ils présenté le projet ?	<input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais
Avez-vous obtenu des informations à propos du projet ?	<input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais
Avez-vous cherché de l'information à propos du projet ?	<input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais

Tableau 1 : Items pour la mesure de l'Information

Les items ont été conçus de manière à rester neutres. Par ailleurs, puisque le but du projet est également d'accorder aux salariés une certaine responsabilité et une prise d'autonomie vis-à-vis de la maintenance des installations, plusieurs items ont été élaborés de manière à mesurer l'existence d'un comportement proactif concernant l'information, la compréhension et la participation à l'égard du projet.

L'échelle de mesure concernant la partie « Information » a été conçue pour évaluer l'ampleur de l'information reçue par le répondant concernant le projet. Un dernier item cherche également à révéler si celui-ci a eu un comportement proactif à propos du recueil de cette information. Le Tableau 1 présente les items mesurant les résultats concernant la partie Information. Pour chacun des items, les répondants doivent cocher une des quatre réponses proposées.

Des points sont attribués pour chaque réponse selon la règle suivante : oui, régulièrement (4 points); oui, irrégulièrement (3 points) ; oui, une fois (2 points) ; non, jamais (1 point). Le résultat le plus élevé par répondant est donc 16. Il est ensuite converti en un ratio sur 100. La moyenne de tous les scores individuels sur un même site

donne un pourcentage qui constituera le score « Information ». Le calcul est le même pour chaque score.

Les items de la partie « Compréhension » servent à mesurer le degré de maîtrise de la teneur du projet par le répondant (voir Tableau 2). Les deuxième et quatrième items évaluent la prise d'initiative du répondant pour assurer sa compréhension du projet.

Les items mesurant la capacité à changer concernent la perception de l'utilité du projet à la fois au niveau organisationnel (item 1) et individuel (item 2). Le troisième item évalue la vision globale que peuvent avoir les salariés à l'égard du projet. Pris comme un tout, le score « Capacité à changer » représente l'attention donnée au projet et les attitudes positives à son égard (voir Tableau 3).

Le score « Participation » illustre le pourcentage de salariés qui participent et contribuent au projet, que ce soit de manière régulière ou irrégulière (voir Tableau 4). La participation peut prendre plusieurs formes : production de diagnostics, d'analyses et de plans d'action ou encore retour sur les transformations déjà réalisées de façon à aider les autres récipients et agents du changement.

Niveau de compréhension	Ne cocher qu'une seule réponse
Comprenez-vous les objectifs et les modalités du projet ?	<input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout
Avez-vous contacté des salariés ou des experts pour mieux comprendre le projet ?	<input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout
Avez-vous une idée claire de ce qui va changer pour vous ?	<input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout
Avez-vous rassemblé de l'information sur le projet et ses différents aspects ?	<input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout

Tableau 2 : Items pour la mesure de la Compréhension

Niveau de capacité à changer	Ne cocher qu'une seule réponse
Pensez-vous que le projet est utile à l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout
Pensez-vous que le projet est utile à votre activité ?	<input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout
Pensez-vous que le projet est bien reçu par les salariés ?	<input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout
Pensez-vous que toutes les conditions sont réunies pour faire du projet un succès ?	<input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout

Tableau 3 : Items pour la mesure de la Capacité à changer

Niveau de participation	Ne cocher qu'une seule réponse
Avez-vous assisté à des réunions liées au projet?	<input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé
Avez-vous produit des diagnostics, analyses ou propositions pour le projet ?	<input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé
Avez-vous envisagé l'intégration de certains éléments du projet au sein de votre activité ?	<input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé
Avez-vous testé certains éléments du projet au sein de votre activité?	<input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé

Tableau 4 : Items pour la mesure de la Participation

2.4. Les données

Le questionnaire a été soumis à quatre reprises sur chaque site. La durée moyenne du projet sur l'ensemble des sites a été de 24 mois (de 22 à 28 mois). Toutes les catégories de salariés ont été sondées puisqu'elles étaient toutes directement ou indirectement concernées par le changement.

Les sites sont divisés en deux catégories selon qu'ils emploient environ 750 ou 1500 individus. 150 questionnaires ont été envoyés aux sites de production de taille moyenne (750 salariés)

et 300 questionnaires ont été envoyés aux sites les plus grands (1500 salariés). L'échantillon recevant le questionnaire a chaque fois été représentatif de l'ensemble de la population en termes de genre, d'âge et de métier.

La population sondée avait deux semaines pour répondre au questionnaire en ligne. Deux emails de rappel avaient été envoyés deux jours et cinq jours avant la date limite. La gestion du questionnaire a été faite à l'aide du logiciel de l'entreprise (Vani). Tout questionnaire contenant un champ incomplet a été retiré de l'analyse.

Número d'identification du site	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
Nombre total de salariés	1487	689	1325	704	658	1421	1345	1266	765	607	1387	649	1507	1432	1509	16751
Nombre de questionnaires par sondage	300	150	300	150	150	300	300	300	150	150	300	150	300	300	300	3600
Nombre de réponses - Sondage 1	166	51	286	45	57	207	240	147	79	80	201	80	189	283	190	2301
Nombre de réponses - Sondage 2	152	62	292	65	66	170	113	136	58	82	150	78	187	290	187	2088
Nombre de réponses - Sondage 3	154	92	214	80	75	180	181	129	62	71	132	87	138	259	143	1997
Nombre de réponses - Sondage 4	120	77	189	67	60	160	192	134	61	95	124	69	151	211	133	1843
Nombre total de réponses	592	282	981	257	258	717	726	546	260	328	607	314	665	1043	653	8229
Taux moyen de réponse	49%	47%	82%	43%	43%	60%	61%	46%	43%	55%	51%	52%	55%	87%	54%	57%

Tableau 5 : Taux moyen de réponse par site

Le Tableau 5 montre que le taux moyen de réponse pour chaque site varie entre 43% et 87%. Si Mangione (1995) estime que le taux de réponse devrait d'être d'au moins 50% pour être acceptable, notre taux de réponse moyen descend rarement en-dessous des 50% et demeure souvent très proche de ce seuil. De plus, notre taux de réponse moyen monte parfois jusqu'à 87%. Ce ratio global reste donc acceptable pour considérer que l'échantillon retenu représente la population étudié.

Les sondages ont coïncidé avec les différentes phases du projet (voir Tableau 6) et les questionnaires ont en général été soumis entre un et deux mois après chaque étape : *Kickoff*, *Blueprint*, *Go/NoGo* et *Go Live*.

3. Résultats

Le Tableau 7 détaille les résultats enregistrés pour chaque site lors de chaque sondage. L'écart-type pour chaque moyenne reste négligeable (inférieur ou égal à 0,08). Cela signifie

N° de consultation	Délai après <i>Kickoff</i>	Etape correspondante	Contenu de l'étape
1	1 semaine	<i>Kickoff</i>	Lancement officiel du projet Constitution des équipes et des protocoles
2	7 à 8 mois	<i>Blueprint</i>	Validation de la conception et des éléments de réalisation
3	13 à 14 mois	<i>Go/NoGo</i>	Test Décision de déploiement
4	25 à 26 mois	<i>Go Live</i>	Déploiement

Tableau 6 : Chronologie de l'administration des questionnaires

N° de sondage	Information				Compréhension				Capacité à changer				Participation			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Site 1	32%	52%	74%	82%	29%	30%	62%	66%	51%	19%	48%	80%	27%	18%	55%	40%
Site 2	33%	51%	78%	87%	24%	29%	58%	62%	48%	12%	47%	70%	35%	22%	60%	51%
Site 3	27%	55%	71%	85%	31%	32%	57%	66%	65%	23%	52%	56%	32%	20%	56%	49%
Site 4	28%	55%	70%	80%	35%	38%	70%	71%	58%	15%	60%	70%	37%	24%	58%	43%
Site 5	29%	52%	85%	85%	26%	32%	62%	65%	52%	30%	51%	78%	28%	14%	49%	37%
Site 6	27%	40%	66%	88%	33%	35%	59%	63%	45%	20%	54%	71%	25%	18%	43%	38%
Site 7	29%	51%	62%	72%	30%	35%	70%	72%	47%	17%	51%	68%	33%	19%	62%	37%
Site 8	34%	55%	75%	89%	29%	34%	62%	69%	42%	12%	48%	65%	32%	16%	60%	45%
Site 9	30%	61%	80%	91%	30%	32%	72%	73%	61%	23%	57%	78%	28%	18%	69%	45%
Site 10	25%	27%	56%	81%	27%	35%	62%	65%	58%	22%	54%	81%	37%	28%	62%	58%
Site 11	28%	49%	67%	79%	31%	38%	61%	68%	51%	25%	58%	75%	42%	25%	61%	44%
Site 12	37%	59%	67%	91%	32%	32%	58%	61%	49%	19%	66%	72%	26%	14%	65%	48%
Site 13	33%	49%	69%	87%	32%	30%	55%	59%	50%	21%	45%	69%	24%	20%	71%	53%
Site 14	25%	51%	70%	91%	35%	36%	62%	67%	47%	14%	66%	75%	27%	19%	60%	40%
Site 15	32%	50%	67%	80%	32%	34%	55%	65%	45%	27%	65%	70%	24%	18%	72%	40%
Moyenne	30%	50%	70%	85%	30%	33%	62%	66%	51%	20%	55%	72%	30%	20%	60%	45%
Ecart-type	0,03	0,08	0,07	0,05	0,03	0,03	0,05	0,04	0,07	0,05	0,07	0,06	0,05	0,04	0,08	0,06

Tableau 7 : Résultats pour chaque site et chaque sondage

que les 15 sites ont suivi une tendance très similaire au niveau de l'évolution des scores et qu'ils peuvent être analysés comme un tout. Les moyennes des scores pour l'ensemble des sites est alors retenue pour la discussion et illustrée dans chacun des graphiques ci-après.

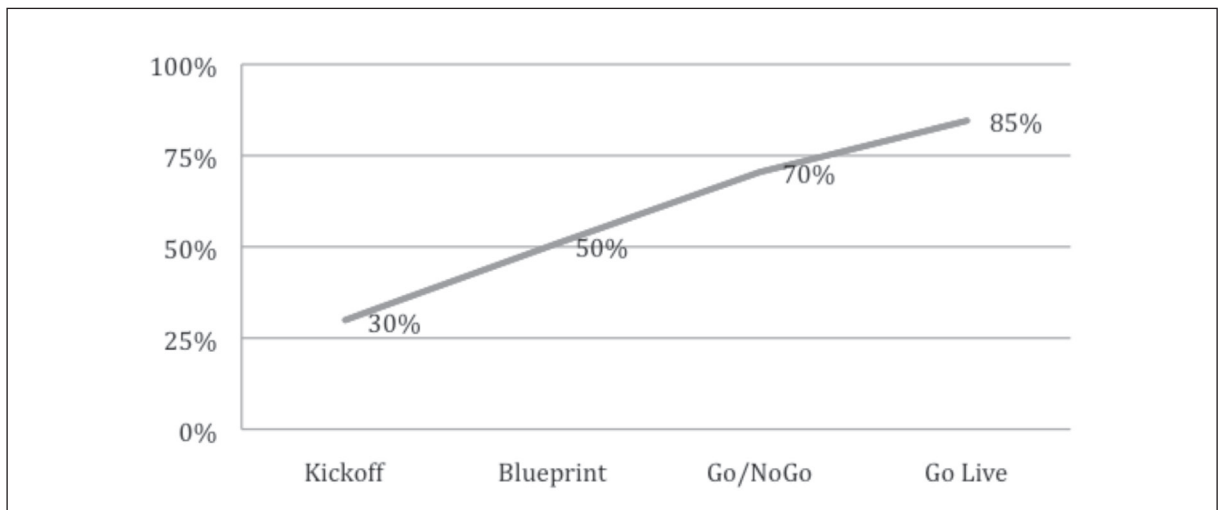
3.1. L'Information

Le Graphique 1 présente l'évolution de la moyenne du score Information sur tous les sites. On constate que le score augmente à un rythme constant tout au long des quatre phases, passant de 30% au moment du *Kickoff* à 85%

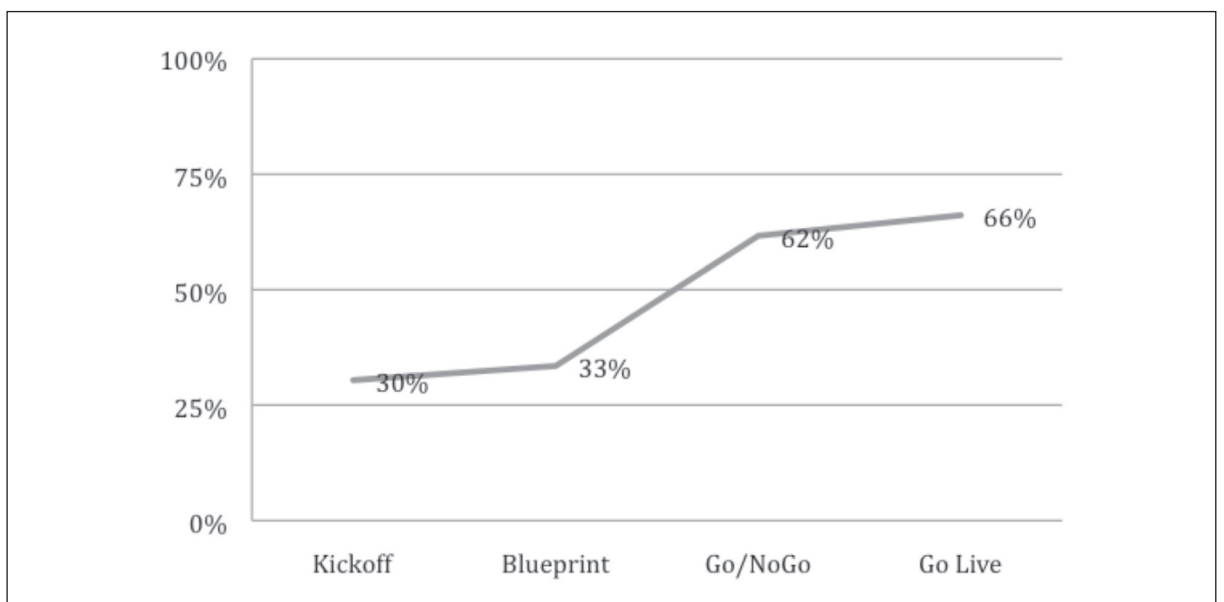
au *Go Live*. La progression est presque linéaire avec près de 20 points gagnés d'une phase à une autre. Le score Information atteint le seuil de 50% au cours de la phase *Blueprint*.

3.2. La Compréhension

Le Graphique 2 montre que la progression du score de compréhension est relativement constante entre la phase *Kickoff* (30%) et la phase *Blueprint* (33%). On observe ensuite une hausse marquée du score au niveau de l'étape *Go/NoGo* (62%) avant une stabilisation du score au moment de la phase *Go Live* (66%).



Graphique 1 : Moyenne du score Information sur tous les sites



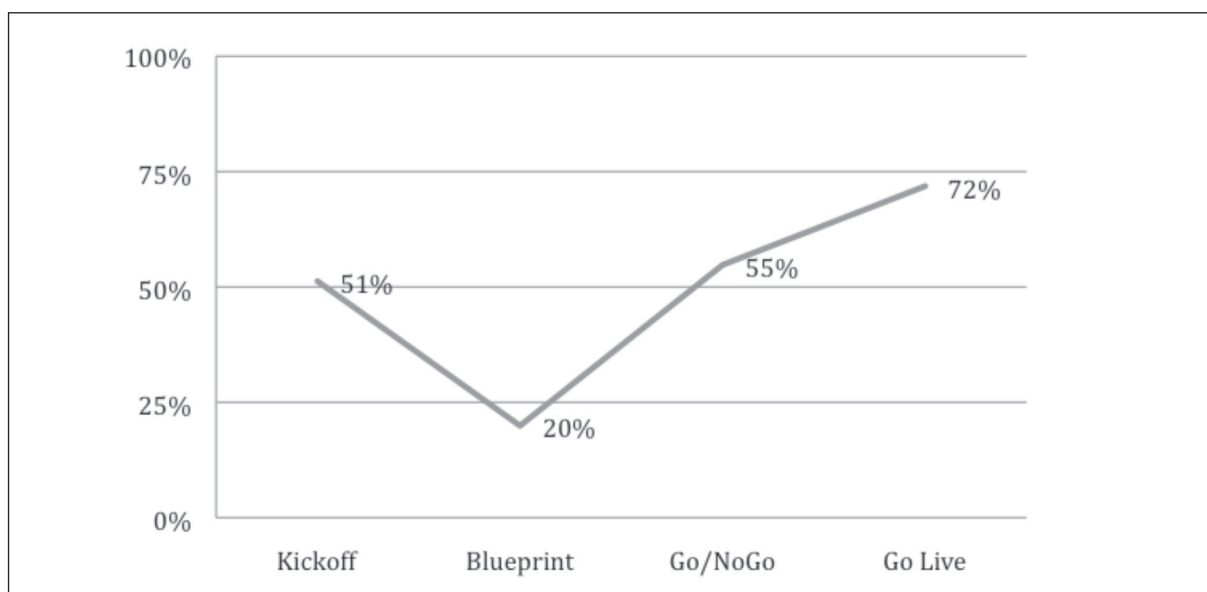
Graphique 2 : Moyenne du score Compréhension sur tous les sites.

3.2.1. La capacité à changer

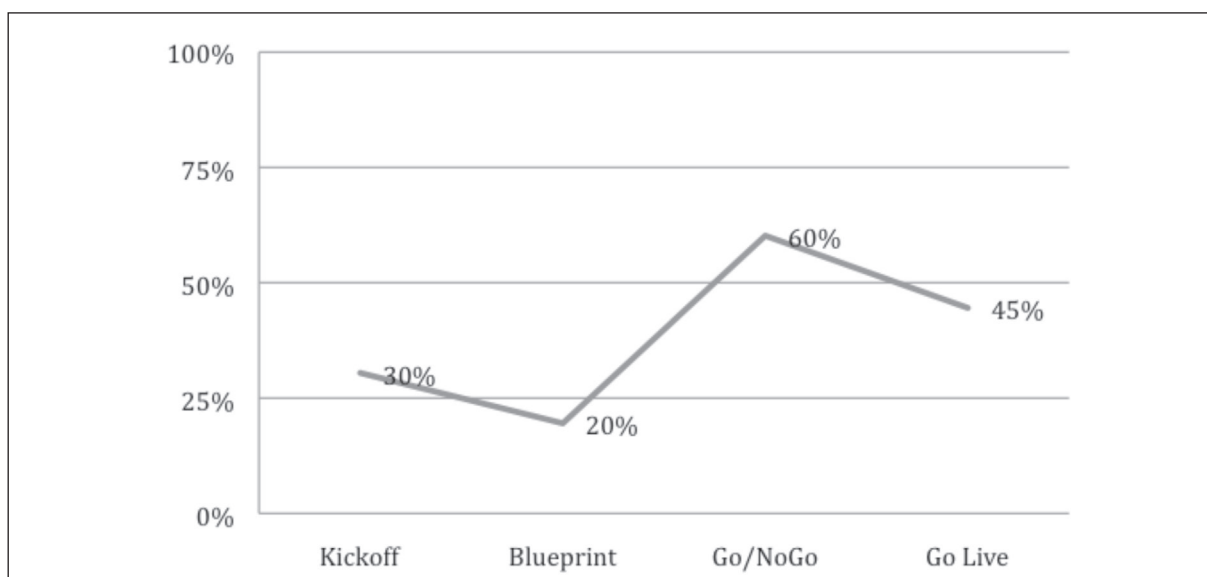
Nos données mettent en avant une variation considérable du score Capacité à changer (voir Graphique 3). Contrairement aux scores d'Information et de Compréhension, l'évolution du score de Capacité à changer n'est pas toujours positive. En effet, si celui-ci atteint déjà les 51% au moment du *Kickoff*, il descend ensuite à 20% à l'étape *Blueprint* avant de revenir à 55% au moment du *Go/NoGo* et de grimper enfin à 72% pour l'étape *Go Live*.

3.3. La participation

Le Graphique 4 montre que le score de Participation est le seul à enregistrer deux courbes à pente négative. Similairement au score de Capacité à changer, le score de Participation chute à partir de l'étape de *Kickoff* (30%) jusqu'à l'étape *Blueprint* (20%) avant de remonter considérablement lors du *Go/NoGo* (60%). Enfin, il redescend à nouveau jusqu'à l'étape *Go Live* (45%) et dans nos données, il s'agit du score le plus bas à cette dernière phase du projet.



Graphique 3 : Moyenne du score Capacité à changer sur tous les sites.



Graphique 4 : Moyenne du score Participation sur tous les sites

4. Discussion

Cette partie présente la discussion des résultats de notre étude. La discussion portera d'abord sur chacune des quatre dimensions avant de discuter l'ensemble.

4.1. Les quatre dimensions

4.1.1. L'Information

Dans nos données, le score d'Information a augmenté de manière régulière. Au moment de la phase de *Kickoff*, seulement 30% du personnel a été informé. Le premier ratio peut donc représenter les experts et les salariés directement concernés par le changement. Par la suite, 85% des effectifs deviennent familiers avec le projet. Cette évolution du score confirmerait la pertinence des travaux de certains auteurs qui recommandent aux managers des rôles différents en fonction de l'étape de mise en œuvre du changement (Burke, 2011; Wiggins, 2008). Plus généralement, la stratégie de communication du changement auprès des salariés devrait être adaptée en fonction des étapes de mise en place du changement. Par exemple, Burke (2011, p. 296) recommande aux gestionnaires de clarifier la vision et de fournir une direction au projet dans les moments précédents le *Go Live*. L'auteur ajoute qu'au cours de la phase de lancement, l'accent devrait être mis sur la justification du changement et qu'enfin, la phase de post-lancement devrait consister en une répétition du message.

4.1.2. La Compréhension

Alors que le score de Compréhension demeure relativement stable au cours des deux premières étapes (environ 30%), il connaît une brusque hausse lors de la phase *Go/NoGo* (62%) avant de se stabiliser à nouveau au moment de la phase *Go Live* (66%). Ce résultat semble cohérent avec les travaux de Kim *et al.* (2011, p. 1674) qui montrent que « l'ambiguïté concernant le rôle des salariés dans [le changement] est particulièrement élevée lors des premières étapes [de mise en œuvre] ».

L'évolution du score de Compréhension suggère qu'avant de devenir tangible (sous la forme de test par exemple), un changement ne serait pas apprécié à sa juste mesure. Les aspects matériels de la mise en œuvre du changement et l'implication directe des salariés, qui sont spé-

cifiques à la phase de *Go/NoGo*, semblent stimuler le score de Compréhension des salariés. Ce type d'actions concrètes à l'égard du changement paraît en fait nécessaire afin de garantir une compréhension adéquate du changement mis en œuvre. En effet, les actions de changement et les expérimentations menées par les salariés eux-mêmes donnent de la substance au changement organisationnel (Quinn, 1980), qui devient alors plus facile à comprendre. Ce résultat irait dans le sens de la thèse de Myers *et al.* (2012, p. 103) : « ce n'est que lorsque les choses passent à l'action que les individus se rendent compte de ce qu'ils sont en train de faire, ou découvrent l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées ».

Nos résultats soutiennent ainsi l'importance du *sensegiving* tel qu'il a été défini dans la littérature (Maitlis & Lawrence, 2007) et illustré par Myers *et al.* (2012, p. 96) : « *sensegiving*, parfois aussi appelé « le management du sens », se réfère aux efforts actifs réalisés afin d'influencer la façon dont sont interprétés les événements au sein d'une organisation. Il s'agit d'un rôle majeur de l'équipe dirigeante ». D'autres études sur la compréhension du changement et le *sensemaking* seraient les bienvenues. Le thème de la compréhension du salarié devrait revenir au centre des préoccupations des chercheurs et des praticiens. Maitlis (2005) observe que le *sensemaking* managérial a reçu trop peu d'attention. Comme Lüscher et Lewis (2008, p. 222) le rappellent justement : « en l'absence d'une compréhension claire, l'anxiété est susceptible de paralyser les processus décisionnels et opérationnels (Davis, Maranville & Obloj, 1997; Smircich & Morgan, 1982) ».

4.1.3. La Capacité à changer

Dans nos données, le score de Capacité à changer est le plus élevé à la première phase (51%). Ce résultat sous-entendrait que les salariés peuvent faire preuve d'une attitude naturellement positive à l'égard du changement dès l'étape de *Kickoff*, alors même qu'ils n'en connaissent pas la nature précise (tel que les scores d'information et de compréhension le suggèrent).

Ensuite, le score Capacité à changer retombe à 20% à la phase de *Blueprint* lorsqu'il s'agit d'envisager la façon dont le changement va être mis en place. L'étape de *Blueprint* met en effet en lumière les futures actions et contraintes et se

révèle donc susceptible de déclencher la résistance (Ford *et al.*, 2008), l'anxiété ou l'incertitude des salariés : des sentiments classiques au début d'un processus de changement (Bridges, 2004; Kübler-Ross, 1973).

Dans nos données, le score de Capacité à changer enregistre de fortes variations. Après une baisse significative, le score Capacité à changer revient à 55% à l'étape de *Go/NoGo*, avant d'atteindre les 72% à la phase de *Go Live*. Les chiffres ont pu augmenter en raison des premières réalisations concrètes du projet. Cela contraste avec la suggestion de Burke (2011, p. 296) : selon l'auteur, c'est au cours de la phase de lancement que les managers devraient « travailler sur la question de la résistance ». Nos données suggèrent plutôt que la problématique de la capacité à changer (et la résistance que cela induit) devrait déjà être adressée dès les phases de pré-lancement. Les victoires à court-terme suggérées par certains chercheurs dans le but de développer la capacité à changer des salariés (Beer, 1980; Dibella, 2007) devraient donc être réalisées aussi tôt que possible dans le processus de mise en œuvre du changement.

4.1.4. La participation

Nos résultats montrent que la progression du score de Participation est presque identique à celle du score de Capacité à changer au cours des trois premières phases. Alors que les scores d'Information et de Compréhension ont toujours évolué positivement, les scores de Capacité à changer et de Participation connaissent quelques tendances négatives, surtout entre les deux premières étapes.

La littérature a déjà suggéré l'existence de certains liens entre la participation et la capacité à changer des salariés (Sagie & Kolowsky, 1994). Même si nos résultats n'établissent aucun lien de causalité, ils résonnent fortement avec les arguments de certains spécialistes du développement organisationnel tels que Wheatley et Kellner-Rogers (1998), cités par Cheung-Judge et Holbreche (2011, p. 239) pour qui : « la participation n'est pas un choix... les gens n'encouragent que ce qu'ils contribuent à créer ». Ces résultats font aussi écho aux travaux d'Armenakis et Harris (2009, p. 130) pour qui « le fait d'associer les destinataires du changement au processus de diagnostic contribue de fait à les sensibiliser à l'imminence d'un changement organisationnel, et peut servir à favoriser la capa-

cité à changer ».

4.2. Le suivi des attitudes et comportements à l'égard du changement

Nos résultats montrent que les 15 sites ont suivi une évolution quasiment identique dans au niveau de leurs scores. Les écarts-types identifiés pour la moyenne de chaque dimension (mesurée à chaque sondage) restent négligeables (égaux ou inférieurs à 0.08).

De manière générale, nous confirmons la recommandation de plusieurs auteurs (Buchanan *et al.*, 2007; Cummings & Worley, 2005) concernant le besoin d'un suivi en amont du processus de mise en œuvre, particulièrement au sein de grandes organisations où la gestion du changement apparaît particulièrement exigeante (Nadler, 1998). Nos résultats sont cohérents avec les arguments de Burke (2011) qui recommande la collecte de données tout au long du processus de changement afin d'assurer son succès. En effet, l'auteur (2011, p. 27) rappelle que « les mesures prises au fil du temps [...] aident à (1) suivre les progrès accomplis, (2) établir les priorités pour les étapes à venir et (3) déterminer ce qui est à célébrer lorsque les jalons sont atteints ».

Nos résultats font globalement écho aux travaux de Kim *et al.* (2011) qui montrent que les antécédents des comportements favorables au changement varient au cours du processus de changement organisationnel. De manière plus générale, nos travaux confirment qu'une étude longitudinale est nécessaire à l'étude de ce dernier (Ployhart & Vandenberg, 2010). Nos données corroborent plusieurs travaux empiriques qui avaient déjà établi que les attitudes des salariés à l'égard du changement évoluent au cours des différentes étapes de sa mise en œuvre (Fugate, 2002; Weber & Weber, 2001).

4.3. Le temps du changement

Les résultats de notre étude suggèrent également que l'objectif de 50% pour un score ne devrait pas être fixé sur le court-terme. Nos données montrent que les scores n'atteignent pas 55% avant l'étape *Go/NoGo*. Si le changement implique souvent la perte ou la menace d'une perte (Bridges 2003), un certain laps de temps semble nécessaire pour les salariés avant de pouvoir être prêts pour le changement (Kübler-Ross, 1973) ou avant de pouvoir le comprendre (Isabella, 1990).

Il serait alors peut-être inutile (voire même dan-

gereux) de tenter d'accélérer le processus naturel avec lequel les salariés appréhendent le changement. Notre travail confirmerait les travaux de French *et al.* (2005) suggérant que le changement a besoin de temps pour être mis en place avec succès. En effet, Myers *et al.* (2012, p. 304) ont « établi que le changement introduit à travers un processus de réorganisation opérationnelle peut être difficile à maintenir puisque souvent mis en place à un rythme rapide, il ne permet pas toujours aux individus de comprendre et de s'adapter aux nouveaux processus ».

5. Conclusion

5.1. Résumé

Cet article propose une étude longitudinale et descriptive des niveaux d'information, de compréhension, de capacité à changer et de participation des salariés à l'égard du changement, tout au long de son processus de mise en œuvre. L'évolution de ces quatre variables apporte un éclairage intéressant quant à la nature dynamique de la réponse des salariés à l'égard du changement.

Si les scores subissent généralement une hausse entre les première et dernière étapes du processus, les scores de Capacité à changer et de Participation (qui montrent des tendances similaires) peuvent parfois connaître des évolutions négatives. Par ailleurs, à l'exception du score de Participation, tous les scores se maintiennent au-dessus de 66% lors de la dernière étape de mise en œuvre (*Go Live*).

5.2. Limites

Notre travail présente certaines limites au niveau de la méthodologie et des données utilisées. Si des données recueillies à travers une seule étude de cas font obstacle à la généralisation des résultats, elles présentent néanmoins un avantage non-négligeable. En effet, une recherche basée sur une étude de cas unique permet de rester fidèle à un contexte donné. Cet avantage a de l'importance puisque la prise en compte du contexte semble indispensable dans le cadre d'une recherche en gestion du changement organisationnel (Pettigrew *et al.*, 2001).

Même si l'approche longitudinale nous a permis de suivre les résultats dans leur globalité, nous n'avons pas été en mesure de suivre individuellement chaque répondant d'un sondage

à un autre. Ce choix méthodologique présente néanmoins l'avantage de réduire le nombre de données manquantes et d'augmenter le taux de réponse. Etant donnée la durée de notre étude, le suivi individuel des répondants aurait pu finalement nuire à notre recherche. Dans cette optique, Ployhart et Vandenberg (2010, p. 105) rappellent en effet qu'« il n'est pas inhabituel de voir le taux de réponse réduit de moitié ou plus entre les première et dernière mesures (Chan, 1998) ».

5.3. Implications

Nos résultats tendent à confirmer que l'approche longitudinale est nécessaire à l'étude des processus de changement organisationnel dans la mesure où les scores ont varié de manière significative tout au long des différentes étapes du changement.

Même si cela n'est pas le but premier de notre étude, nous avons observé que notre travail a permis aux managers d'adapter leurs stratégies (notamment au niveau de la communication). Certains sites avaient par exemple sous-estimé l'importance des ateliers participatifs en les jugeant peu pertinents. Parce que leurs scores de participations se sont révélés trop bas par rapport aux scores des autres sites sur les deux premières étapes, les sites 5 et 15 ont finalement décidé de mettre en place ce type d'ateliers. Le suivi des réactions des salariés face au changement pourrait ainsi aider les organisations à mieux gérer leurs processus de mise en place du changement. Si comme Van de Ven et Sun (2011, p. 58) le rappellent ; le changement organisationnel « ne se déroule pas souvent comme prévu (Burke, 2009) », un tel suivi peut révéler aux managers des options stratégiques émergentes (Mintzberg *et al.*, 2009) de gestion du changement.

Enfin, les scores identifiés ici pourraient peut-être servir de référence dans le suivi des effets des actions de mise en œuvre du changement. Ils rendraient alors possible le calcul d'objectifs tout au long des étapes du changement ou même l'identification de marges de progression potentielle. Ces chiffres permettraient *in fine* de calculer le retour sur investissement des actions de gestion du changement, même si, jusqu'à présent, « il s'agit plus d'un art que d'une science » (Cheung-Judge & Holbeche, 2011, p. 124). La question mériterait d'être creusée car les indicateurs comme le retour sur inves-

tissement revêtent une importance particulière « dans le contexte actuel de turbulence des marchés financiers au sein desquels évoluent ces organisations » (Meng & Berger, 2012, p. 333).

5.4. Perspectives

Si notre travail suggère l'existence de scores-types inhérents à un projet de maintenance réussi, de plus amples recherches sont nécessaires dans l'optique d'une généralisation. Une exploration des liens entre les différents scores (information, compréhension, capacité à changer et participation) se révèle également prometteuse.

De plus amples recherches sur les quatre dimensions dans un contexte d'échec de mise en œuvre du changement seraient également bienvenues. Enfin, l'application des échelles de mesure mobilisées sur d'autres populations et/ou sur d'autres contextes pourrait être l'occasion de confirmer leur pertinence.

BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721–746.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1993). Why Change Programs Don't Produce Change. Schneier, C. E. et al. (Eds.), *The Training and Development Sourcebook* (2^e éd.). London: PCP.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bridges, S. W. (2004). *Transitions: Making Sense of Life's Changes* (Revised 25th anniversary.). New York: Da Capo Press.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.
- Brunsson, N. O. (1993). *The Reforming Organization*. London: Routledge.
- Buchanan, D., Claydon, T., & Doyle, M. (1999). Organisation development and change: the legacy of the nineties. *Human Resource Management Journal*, 9(2), 20–37.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., & Ketley, D. (2007). *The Sustainability and Spread of Organizational Change*. London: Routledge.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change - Theory and practice* (3^e éd.). USA: Sage Publications.
- Cheung-Judge, M. Y., & Holbeche, L. (2011). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*. London: Kogan Page.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Cox, A., Marchington, M., & Suter, J. (2009). Employee involvement and participation: developing the concept of institutional embeddedness using WERS2004. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2150–2168.
- Cummings, T., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (8^e éd.). Mason, OH: Thomson South Western.
- Dibella, A. J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 231–242.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99–103.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *The Academy of Management Review ARCHIVE*, 33(2), 362–377.

- Frahm, J., & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370–387.
- French, W. L., Bell, C., & Zawacki, R. A. (Éd.). (2005). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (6^e éd.). USA: Macmillan/Mcgraw-Hill School.
- Fugate, M. (2002). Coping with an Organizational Merger Over Four Stages. *Personnel Psychology*, 55(4), 905-928.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- 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.
- Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218–2233.
- Hayes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management* (3^e éd.). London: Palgrave Macmillan.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237–262.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722–750.
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.
- Klärner, P., By, R. T., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332-340.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
- Kübler-Ross, E. (1973). *On death and dying*. USA: Collier Books/Macmillan Publishing Co.
- 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.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: a review of literature and research agenda. *Roloff, M. E. (Ed.), Communication Yearbook 21* (p. 93-151). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84.
- Mangione, T. W. (1995). *Mail Surveys: Improving the Quality*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2009). *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management* (2^e éd.). Harlow: Financial Times / Prentice Hall.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change - Perspectives on theory and practice*. Great Britain: Oxford University Press.
- Nadler, D. (1998). *Champions of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change - A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., & Wailes, N. (2005). Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 383–390.

- 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.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. USA: R. D. Irwin.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Reilly, A. H. (2008). The role of human resource development competencies in facilitating effective crisis communication. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 331–351.
- Sagie, A., & Kolowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical decisions: an application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37-47.
- Senior, B., & Swales, S. (2010). *Organizational Change* (4^e éd.). Great Britain: Pearson Education.
- Smith, B. (1995). Not in front of the Children: The Realities of 'Involvement' in Managing Change. *Organisations & People*, 2(2), 17-20.
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), 1-23.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211–229.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11-21.
- 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.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Wiggins, L. (2008). *Managing the ups and downs of change communication*. London: Melcrum Publishing.
- Willett, J. B. (1989). Some results on reliability for the longitudinal measurement of change: Implications for the design of studies of individual growth. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 587–602.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4^e éd.). USA: Sage Publications.