

Quelques recherches et publications sur la conduite du changement

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2013/2 (N° 3), PAGES 113 À 116
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.132.0113

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-113.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.

Quelques recherches et publications sur la conduite du changement

Chaque numéro de « Question (s) de management » propose non seulement des articles académiques mais aussi des recensions de publications sur un thème d'actualité. Le numéro 0 de la revue avait présenté un panorama très complet des recherches sur le thème du changement. Dans ce cahier consacré au « changement en question(s) », Laurent GIRAUD, Chercheur associé à la Chaire ESSEC du Changement et Maître de conférences à l'université Toulouse 1 Capitole, actualise ce panorama en proposant la recension de quatre publications récentes sur le management du changement. Les deux articles parus en 2013 dans l' « Academy of Management Journal » et dans « Human Resource Management » et les ouvrages d'Oreg, S., Michel, A. & By, R. T. (2013) et de Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012) intéresseront tout particulièrement les chercheurs et les praticiens concernés par le thème de la conduite du changement.

Jean-Marie PERETTI
Rédacteur en chef de « Question(s) de Management »

Quelques ouvrages récents

Klarner, P. & Raisch, S. (2013)
MOVE TO THE BEAT - RHYTHMS OF CHANGE AND FIRM PERFORMANCE
Academy of Management Journal, 56(1), 160184.

La prestigieuse revue *Academy of Management Journal* a publié en janvier 2013 un numéro spécial à propos des recherches sur les processus, autour du thème de la gestion du changement organisationnel. S'il fallait retenir un article, c'est celui de Klarner et Raisch qui établit un lien entre rythme de changement et performance de l'entreprise.

Les auteurs ont mené une analyse quantitative exploratoire sur les rapports annuels de 67 entreprises d'assurance européennes, de 1995 à 2004. Une analyse de contenu permet de classer les changements identifiés. Les stratégies de changements repérées sont soit régulières, soit irrégulières (focalisées, ponctuées ou provisoirement orientées). Ensuite, des hypothèses sont testées à l'aide de la méthode des moindres carrés ordinaires. Le retour annuel sur les fonds propres (ajusté à celui de l'industrie) a été utilisé en tant qu'indicateur de performance car il permet de mesurer l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources.

Les résultats montrent qu'à long terme, les entreprises qui changent régulièrement ont une performance supérieure aux autres (quels que soient les contextes internes ou externes, les caractéristiques du changement ou les périodes considérées). La contribution majeure de ce travail réside dans la démonstration suivante : un équilibre régulier et séquentiel entre changement et stabilité est synonyme de succès à long terme. La démarcation entre fréquence et rythme du changement s'avère alors pertinente : chacun de ces déterminants a bien un impact distinct sur la performance de l'entreprise.

Laurent GIRAUD

Edwards, M. R. & Edwards, T. (2013)
EMPLOYEE RESPONSES TO CHANGING ASPECTS OF THE EMPLOYER BRAND FOLLOWING A MULTINATIONAL ACQUISITION: A LONGITUDINAL STUDY
Human Resource Management, 52(1), 27-54.

Cet article aborde la question des effets de la marque employeur sur les salariés, dans le cadre d'une acquisition. Les auteurs se sont plus particulièrement intéressés aux liens entre les changements dans les perceptions de la marque employeur et les changements dans les attitudes des salariés.

Cette acquisition a impliqué une restructuration, la fermeture de certains sites et le licenciement de 10% de la masse salariale. Dans un contexte multinational, 251 salariés appartenant aux deux entreprises ont été suivis sur une période d'un an suivant l'acquisition. Des questionnaires ont été administrés deux mois après le début de l'acquisition, puis un an plus tard. Après des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, une série de régressions permet de tester les hypothèses proposées. Les résultats montrent que les perceptions liées à la nouvelle marque employeur (comme le prestige) influencent l'intention de quitter l'entreprise ou le niveau de perfectionnement au travail. Les résultats montrent aussi que les effets de la marque employeur sont à la fois significatifs pour l'ensemble de la main d'œuvre, et différents selon que les salariés appartiennent à l'entreprise acquise ou non. Par exemple, les salariés de l'entreprise acquise seront sensibles à la manière dont l'entreprise qui rachète se conformera à l'identité organisationnelle qu'elle avait annoncée. Les résultats suggèrent globalement que, dans le cadre d'une acquisition, l'identité transitionnelle de l'entreprise devrait être manipulée avec soin.

Laurent GIRAUD

Oreg, S., Michel, A. & By, R. T. (2013)
THE PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONAL CHANGE: VIEWING CHANGE FROM THE EMPLOYEE'S PERSPECTIVE
New York: Cambridge University Press.

Un ouvrage de recherche majeur en gestion du changement organisationnel vient d'être publié aux Presses Universitaires de Cambridge. Ce livre rassemble les travaux d'auteurs incontournables, experts de la gestion du changement ou du comportement organisationnel. La savoureuse rencontre de ces chercheurs produit une sélection de chapitres extrêmement riche. L'ensemble est basé sur des travaux récents et rigoureux.

À destination des académiques et des praticiens, ce livre s'avère être une mine d'or et un point de départ pour toute réflexion sérieuse autour de la question de la gestion du changement organisationnel. Si une revue de littérature est par exemple proposée au sujet des réactions des salariés à l'égard du changement, des cadres d'analyse sont présentés, notamment au sujet de l'adaptabilité des salariés au changement. Les thèmes majeurs à aborder en contexte de gestion du changement sont bien sûr adressés. Le lecteur aura ainsi le plaisir de découvrir des travaux inédits sur la communication, le leadership, la justice organisationnelle, l'identification à l'entreprise et l'engagement, toujours en lien avec la question du changement.

Laurent GIRAUD

Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012)
ORGANIZATIONAL CHANGE - PERSPECTIVES ON THEORY AND PRACTICE
Great Britain: Oxford University Press.

Les Presses Universitaires d'Oxford ont publié un ouvrage indispensable pour tous ceux qui s'intéressent à la théorie et à la pratique du changement organisationnel. À l'usage des praticiens, des chercheurs mais aussi des étudiants, ce livre rassemble un panel de connaissances impressionnant. L'équipe éditoriale est issue d'un savant mélange entre chercheur, praticien et consultant en gestion du changement.

Les graphiques, les études de cas pratiques et les brefs exercices illustrent habilement les concepts-clefs de la gestion du changement. Adossés à une base bibliographique rigoureuse, les chapitres abordent les différents sujets de manière extrêmement structurée. Le message est clair. L'ensemble reste à la fois abordable et complet.

Scindé en trois parties, l'ouvrage délivre des perspectives pertinentes sur le processus de changement et sur la manière dont celui-ci devrait être mis en place. Outre les chapitres sur la participation, la culture organisationnelle, la politique et le pouvoir dans le processus de changement, le lecteur trouvera un regard mature sur la question de l'ancrage du changement dans l'entreprise.

Laurent GIRAUD

Recension de Thèse

INTÉGRER LE FACTEUR HUMAIN AU CŒUR DES PROCESSUS DE CHANGEMENTS SI : PROPOSITION D'UN CANEVAS DE CO-CONCEPTION MULTIDIMENSIONNELLE ORIENTÉE PAR L'ACTIVITÉ¹

Quiguer, S. & Somat, A.

La prise en compte du facteur humain dans un projet de conception SI est une composante

¹ Quiguer, S. (2013). Acceptabilité, acceptation et appropriation des Systèmes de Transport Intelligents : élaboration d'un canevas de co-conception multidimensionnelle orientée par l'activité. *Thèse de doctorat* de l'université de Rennes 2.

essentielle de sa réussite d'implantation, devant être considérée comme partie intégrante du processus d'innovation². La plupart des approches abordent cette problématique avec des vues partielles, centrées sur les processus de changement organisationnels ou sur les déterminants individuels de l'adoption technologique.

² Bernoux, P., & Gagnon, Y-C. (2008). Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction. *La Revue des Sciences de Gestion*, 232(5), 51-58.

Considérant que cette dichotomie empêche un traitement intégré de la complexité des processus de transformation des systèmes de travail, nous proposons une démarche qui permet de poser un diagnostic étendu des besoins d'accompagnement d'une organisation souhaitant intégrer un SI et de construire, à partir des résultats de ce diagnostic, un dispositif de conduite de changement plus harmonieux.

Appliqué au domaine des Systèmes de Transport Intelligents, le canevas d'intervention s'appuie sur une opérationnalisation du processus de genèse instrumentale³ – c'est-à-dire la transformation mutuelle des composantes techniques et humaines d'un instrument – à des niveaux d'activités organisationnels, collectifs et individuels. Il s'inscrit de manière transversale et continue au sein des trois temps d'analyse des usages⁴ :

- l'acceptabilité, qui consiste à prédire, avant l'usage, le rapport que l'acteur est susceptible d'entretenir avec une technologie ;
- l'acceptation, premières confrontations à l'usage du SI permettant d'observer ses inadéquations éventuelles au système professionnel visé ;
- l'appropriation, ou intégration effective au sein des processus de travail ordinaires.

L'application de ce canevas dans le cadre d'un projet pilote RFID, au sein de la chaîne logistique d'un industriel français, a permis d'en démontrer sa faisabilité opérationnelle et sa pertinence scientifique, tout en ouvrant des champs de recherche quant à ses applications et développements futurs.

3 Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin

4 Terrade, F., Pasquier, H., Reerinck-Boulanger, J., Guingouain, G., & Somat, A. (2009). L'acceptabilité sociale: la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques. *Le travail humain*, 72(4), 383-395.