Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche ISO 26000

Krystel Paulus

▶ **To cite this version:**

Krystel Paulus. Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche ISO 26000. 22ème conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Jun 2013, Clermont-Ferrand, France. hal-03108636

HAL Id: hal-03108636

https://univ-angers.hal.science/hal-03108636

Submitted on 13 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000.

Krystel Paulus, doctorante en Sciences de gestion
Laboratoire GRANEM, Université d'Angers, LUNAM.
krystel.paulus@gmail.com

UFR Ingénierie du Tourisme, du Bâtiment et des Services
7 allée François Mitterrand- BP 40455
49004 Angers Cedex 1- France

Résumé :

Le changement organisationnel et la gestion de son processus sont considérés comme des enjeux stratégiques majeurs par les organisations qui évoluent dans un environnement complexe et instable. Certaines organisations ne parviennent cependant pas à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées, et cela malgré la profusion des méthodes de conduites de changement offertes. Dans la littérature académique, les recherches sur le changement organisationnel inscrivent les organisations dans des perspectives d'évolution et d'innovation situant l'apprentissage au coeur de ces processus ; et pourtant ces travaux tendent à marginaliser l'efficacité de ces apprentissages dans la gestion du processus de changement organisationnel. C'est ce questionnement qui motive notre recherche. Nous proposons d'aborder ici la question du changement organisationnel dans une perspective d'apprentissages. Notre objectif est de caractériser le processus de changement organisationnel d'une entreprise. En nous appuyant sur les théories de l'apprentissage organisationnel, nous proposons d'identifier quatre étapes du processus de changement organisationnel : intégrative, assimilative, cognitive et normative. Nous opérationnalisons ensuite notre grille de lecture au travers d'une étude de cas réalisée en recherche intervention au sein d'une entreprise en démarche Iso 26000. L'enjeu de notre analyse est d'enrichir les recherches menées sur la gestion du changement organisationnel en proposant une nouvelle approche de son processus.

Mots-clés : apprentissage organisationnel, changement organisationnel, processus RSE, Iso 26000, secteur de l'événementiel.

Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000.

Introduction

Le changement organisationnel et la gestion de son processus sont considérés comme des enjeux stratégiques majeurs par les organisations qui évoluent dans un environnement complexe et instable. Certaines organisations ne parviennent cependant pas à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées (Denis, Langley, 2008, Audet, 2009), cela malgré la profusion des méthodes de conduites de changement offertes (Kanter, Stein et Jick, 1992, Kotter, 1996, Carnall, 2003).

Dans la littérature académique, les recherches sur le changement organisationnel inscrivent les organisations dans des perspective d'évolution et d'innovation (Guilhon, 1998, Demers, 1999) situant l'apprentissage au cœur de ces processus ; et pourtant ces travaux tendent à marginaliser l'efficacité de ces apprentissages dans la gestion du processus de changement organisationnel (Ait Abdeslam, Bayad et Claustre, 2005, Charue-Duboc, 1991, Aubouin, 2012, Fray, Soparnot, 2007).

C'est ce questionnement qui motive notre recherche : nous proposons d'aborder ici la question du changement organisationnel dans une perspective d'apprentissages. Notre problématique de recherche est donc de caractériser le processus de changement organisationnel d'une entreprise. Pour atteindre notre objectif de recherche, nous faisons l'hypothèse que la conduite efficace d'un changement organisationnel se séquence en plusieurs phases d'apprentissages successives ; et en mobilisant les théories de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 1978, Nelson, Winter, 1982, Nonaka, Takeuchi, 1997), nous proposons d'identifier quatre étapes du processus de changement organisationnel : intégrative, assimilative, cognitive et normative.

Nous opérationnalisons ensuite notre grille de lecture au travers d'une étude de cas réalisée en recherche intervention au sein d'une entreprise spécialisée dans les métiers de la rencontre professionnelle et chargée de la gestion d'un centre des congrès et d'un parc des expositions. Cette entreprise opère un changement stratégique RSE en s'appuyant sur la norme Iso 26000.

Notre étude est menée dans le cadre d'un travail doctoral Cifre axé sur les dynamiques d'innovation.

Dans une première partie, nous réalisons un état de l'art sur le changement organisationnel et la gestion de son processus. Dans une seconde partie, nous introduisons le cadre conceptuel de notre recherche et notre modèle d'analyse. Enfin, dans une dernière partie, nous présentons notre étude de cas. L'enjeu de notre analyse est d'enrichir les recherches menées sur la gestion du changement organisationnel en proposant une nouvelle approche de son processus.

1. Le processus de changement organisationnel, une question d'apprentissages ?

Le durcissement concurrentiel auquel les organisations sont désormais confrontées les pousse à se renouveler continuellement soit en changeant radicalement ou soit en réalisant de simples adaptations, ce qui laisse présumer des capacités d'apprentissages spécifiques. Dans la littérature académique, les questions sur le changement organisationnel et la gestion de son processus mettent en évidence l'existence d'apprentissages, elles sous-estiment néanmoins leurs influences pour conduire efficacement le changement organisationnel.

1.1. Le changement organisationnel et la gestion de son processus

Les capacités de changement organisationnel des organisations sont aujourd'hui devenues un élément clef de la compétitivité des entreprises et une caractéristique essentielle de la vie organisationnelle tant sur le plan opérationnel que stratégique (Tsoukas, Chia, 2002, Burnes, 2004, By, 2005). Guilhon (1998) définit le changement organisationnel comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* » (Guilhon, 1998, p. 98). Dans le cadre d'un changement organisationnel radical ou stratégique[1], les logiques de gestion du système organisationnel sont remises en cause. En revanche, lorsque le système organisationnel subit une simple adaptation, autrement dit que ses fondements structurels, stratégiques et culturels demeurent stables, le changement organisationnel est considéré comme marginal ou incrémental. D'après Claveau *et al*. (1998), les principes d'un changement organisationnel peuvent résulter de déterminants internes à l'organisation (rationalité managériale, jeux socio-politiques

[1] Ces deux niveaux de transformation sont très généralement associés à l'apprentissage en simple boucle et en double boucle d'Argyris et Schön (1978).

d'acteurs, développement de compétences, dimensions cognitivistes) ou bien de déterminants externes à l'organisation (pressions environnementales) (Claveau, Martinet et Tannery, 1998). La littérature sur le changement organisationnel s'intéresse également à la gestion de son processus qu'elle regroupe suivant deux conceptions majeures (Weick, Quinn, 1999) : le changement épisodique et le changement émergent. Le changement épisodique ou prescrit est proactif, c'est-à-dire que son processus est orchestré par les acteurs de ce changement. Les recherches fondatrices dans ce domaine sont celles de Lewin (1951) qui développe un premier modèle de mise en œuvre du changement organisationnel (décristallisation – transition – recristallisation) sur lequel se sont par la suite élaborées de multiples méthodes de conduite du changement (Kanter, Stein et Jick, 1992, Kotter, 1996, Carnall, 2003). Néanmoins, en raison d'outils souvent a-contextualisées (Audet, 2009) et d'effets imprévisibles (Denis, Langley, 2008), le changement organisationnel reste dans certains cas difficile à mener. Pour ces raisons, en opposition à cette vision proactive du changement, se développe progressivement l'approche du changement émergent ou continu qui est plutôt réactif. Dans cette perspective, le changement est imprévu (Perotti, 2011, Thiétart, Forgues 1993), rapide et non planifié, il apparaît spontanément suite aux actions des acteurs qui le redirigent, l'organisation est ici en « devenir organisationnel » (Tsoukas, Chia, 2002). Les recherches sur la gestion du changement s'accordent sur le fait que ces deux conceptions ne sont pas exclusives l'une de l'autre, mais qu'au contraire elles sont complémentaires. Le changement répété des routines ne permet pas aux organisations d'améliorer leurs performances (By, 2005); elles doivent donc être en mesure de gérer quotidiennement le changement par rupture et amélioration continue (Weick, Quinn, 1999).

1.2. Apports et limites des travaux sur le processus de changement organisationnel en termes d'apprentissages

Le changement organisationnel est considéré comme un processus d'évolution et d'innovation (Demers, 1999) dont le succès paraît inhérent aux capacités d'apprentissage individuelles et collectives (Lewitt, March, 1988, Guilhon, 1998). Plusieurs travaux mettent en effet en exergue l'existence d'apprentissages et leurs impacts sur le processus de changement organisationnel. Appréhender le changement organisationnel en termes d'apprentissage organisationnel permettrait d'expliquer les freins à sa mise en œuvre par l'absence de représentations communes (Fray, Soparnot, 2007, Aubouin, 2012). Les apprentissages collectifs seraient aussi

au cœur du processus de changement organisationnel et permettraient la diffusion des savoirs et des connaissances au sein des organisations (Charue-Duboc, 1991, Ait Abdeslam, Bayad et Claustre, 2005) et la production de nouvelles connaissances ; ce qui est notamment le cas pour l'analyse des démarches de normalisation (Nicolas, 2004, Lambert, Loos-Baroin, 2010).

Ces travaux de recherches conduits sur le processus de changement organisationnel révèlent que 1) les apprentissages organisationnel génèrent un changement d'ordre cognitif, 2) les apprentissages collectifs constituent une des étapes du processus de changement organisationnel. Néanmoins, ces résultats ne se proposent pas d'expliquer le processus de changement organisationnel de manière complète et tendent à marginaliser le rôle déterminant de ces apprentissages dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

2. Propositions d'analyse du processus de changement organisationnel en termes d'apprentissages

Comme nous l'avons précédemment évoqué, les travaux de recherche sur le changement organisationnel intègrent partiellement les théories de l'apprentissage organisationnel dans l'analyse de son processus. C'est pourquoi nous proposons de reconsidérer le cadre conceptuel de notre recherche d'un point de vue multi-théorique. Ce qui nous permet de proposer un modèle d'analyse du processus de changement organisationnel en termes d'apprentissages.

2.1. Le cadre conceptuel de la recherche : les théories de l'apprentissage organisationnel

D'après Koenig (2006), l'apprentissage organisationnel est un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig, 2006, p. 297). Les théories de l'apprentissage organisationnel convergent en effet toutes vers l'idée que les apprentissages peuvent être générés par plusieurs entités. Les tenants de l'approche individualiste s'intéressent au processus d'apprentissage individuel au sein de l'organisation (Kim, 1993, Dodgson, 1993, Schein, 1993), et plus précisément à la modification des schémas de pensées et d'actions collectives. Ainsi, Argyris et Schön (1978) développent l'idée que les investigations conduites par les individus peuvent modifier leurs représentations et générer des apprentissages capables de transformer la théorie professée de l'organisation (valeurs et normes de référence) ou ses théories d'actions (stratégies d'actions). A contrario, les tenants de l'approche holiste étudient davantage la capacité de l'organisation

à produire des apprentissages indépendamment des individus (Nelson, Winter, 1982, Lewitt March, 1988, Coriat, Weinstein, 1995) cela grâce à ses routines organisationnelles (mémoires, procédures, etc.). Enfin, la vision interactionniste de l'apprentissage organisationnel permet d'expliquer le passage entre l'individu et l'organisation par le biais d'apprentissages collectifs, en se fondant sur l'idée que l'organisation apprend grâce aux interactions entre les individus qui partagent et produisent des connaissances (Nonaka, Takeuchi, 1997, Bootz, 2006, Ferrary, Pesqueux, 2006).

Par ailleurs, comme le montre Koenig (2006), les modalités d'apprentissages organisationnels sont variées, elles peuvent être « innées », « imitation ou greffe [2]», ou bien « développées dans le cours de l'activité ». Cette dernière approche fait ici référence à la conception cognitiviste de l'apprentissage (Fillol, 2004, Bootz, 2006) au sein de laquelle deux points de vue s'opposent. La première approche concerne la perspective comportementaliste qui rassemble les travaux des béhavioristes d'après lesquels les individus développent des apprentissages grâce à leurs expériences ; et cela même s'ils sont incapables de saisir leur environnement. Il s'agit de la « *gestion de l'expérience accumulée* » (Koenig, 2006). Cette vision s'inscrit très largement dans les théories évolutionnistes et leur concept de « *routines organisationnelles* » (Cyert, March, 1963, Nelson, Winter, 1982, Lewitt March, 1988) qui sont des « *stocks de connaissances productives maintenues en l'état par leur mise en œuvre quotidienne (remember by doing)*» (Mangolte, 1998, p.127). A contrario, les partisans du paradigme cognitif s'interrogent sur la transformation de l'état des connaissances individuelles (Argyris, Schön, 1978, Nonaka, Takeuchi, 1997) comme source d'apprentissages, il est question de l' « *intelligence de l'expérimentation »* (Koenig, 2006).

Ces différentes voies d'apprentissage peuvent avoir des conséquences variables sur le cadre cognitif de l'organisation comme l'expliquent les travaux d'Argyris et Schön (1978) qui retiennent trois niveaux d'apprentissage organisationnel. Le premier niveau d'apprentissage en simple boucle modifie les stratégies d'action et les paradigmes managériaux ; il constitue une simple réponse adaptative et corrective à l'écart identifié. Le deuxième échelon remet directement en cause les valeurs directrices de l'organisation et ses normes organisationnelles, il s'agit de l'apprentissage en double boucle. Enfin, le deutéro-apprentissage constitue le dernier niveau d'apprentissage et représente ici la capacité que possède l'organisation d'apprendre à apprendre. Ce dernier niveau est directement relié aux composantes structurelles et compor-

[2] En lien avec les travaux de Huber (1991).

tementales du système d'apprentissage organisationnel ce que Belmondo et Roussel (2012) caractérisent de « *routines d'apprentissage* ».

2.2. Proposition d'un modèle d'analyse du processus de changement organisationnel

Afin de saisir le processus de changement organisationnel en termes d'apprentissages, nous faisons l'hypothèse que la conduite efficace d'un changement organisationnel se séquence en plusieurs phases d'apprentissages successives que nous proposons de déterminer en mobilisant les théories de l'apprentissage organisationnel. Cela nous permet de séquencer le processus de changement d'une organisation en quatre phases qui sont intégrative, assimilative, cognitive et normative.

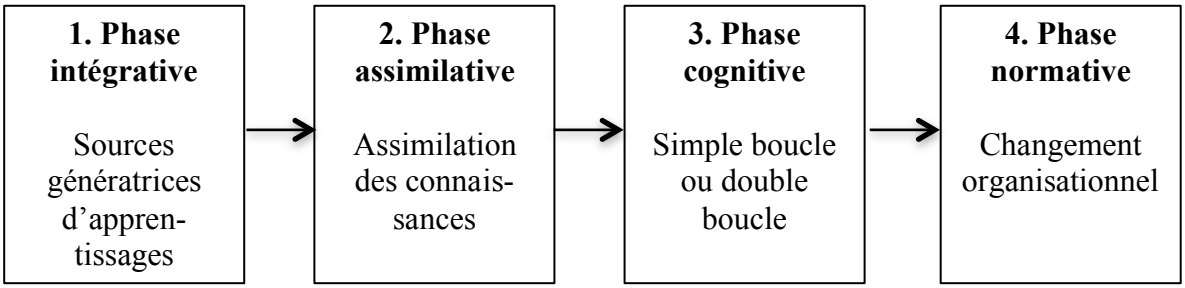
La première phase intégrative représente la manière dont l'organisation intègre de nouvelles connaissances. Nous caractérisons l'idée d'intégration de connaissances par les différentes sources génératrices d'apprentissages organisationnels. Pour cela, nous nous référons aux travaux de Koenig (2006) qui distinguent trois voies d'apprentissage qui peuvent être « innées », « imitation/greffe » ou bien « développées dans le cours de l'activité ». Cette étape regroupe à la fois les points de vue proactif et réactif d'un processus de changement organisationnel.

La seconde étape assimilative définit la manière dont ces connaissances sont assimilées au niveau organisationnel. Ainsi, en nous appuyant sur les recherches de Nonaka et Takeuchi (1997), nous proposons de considérer que l'assimilation des connaissances par l'organisation se réalise grâce à des apprentissages collectifs. Ce sont en effet les acteurs qui sont au cœur du processus de changement organisationnel en permettant la diffusion des connaissances au sein de l'organisation.

S'agence ensuite la troisième étape du processus de changement organisationnel qui est la phase cognitive. Pour cela, nous mobilisons les recherches menées par Argyris et Schön (1978) sur les niveaux d'apprentissage organisationnel en simple boucle et en double boucle. Il est question d'expliquer ici la manière dont l'organisation transforme son cadre cognitif. Lors d'un changement stratégique, l'organisation réalise un apprentissage en double boucle dans lequel elle remet en cause ses valeurs et ses normes de performance (niveau 2) et ajuste ensuite ses paradigmes managériaux et ses stratégies d'actions (niveau 1). Dans le cadre d'un changement incrémental, l'organisation réalise un apprentissage en simple boucle par lequel elle révise ses paradigmes managériaux et ses stratégies d'actions (niveau 1).

Enfin, la phase normative clôture le processus de changement organisationnel, puisque l'organisation instaure un changement qui modifient ses normes organisationnelles, c'est-à-dire qu'elle change soit de manière marginale/incrémentale ou soit de manière radicale/stratégique ses logiques de gestion organisationnelle, c'est-à-dire ses conditions de travail (Perotti, 2011).

Figure 1 : Les 4 phases du processus de changement organisationnel en termes d'apprentissages



3. Propositions d'analyse du processus de changement organisationnel en termes d'apprentissages

Les organisations, qui souhaitent s'emparer des problématiques du développement durable, peuvent désormais s'appuyer sur la norme Iso 26000. Ce support technique permet d'opérer un changement organisationnel d'ordre stratégique qui permet d'instaurer un système de management d'amélioration continue en matière de RSE. Nous proposons, au travers d'une étude de cas menée en recherche intervention au sein d'une entreprise spécialisée dans les métiers de la rencontre professionnelle et engagée dans une démarche Iso 26000 depuis 2009, d'analyser son processus de changement organisationnel au travers de notre grille de lecture, ce qui nous permet de comprendre les freins qu'elle rencontre dans sa mise en oeuvre.

3.1. La norme Iso 26000, un support technique pour le changement stratégique RSE

Les capacités de changement organisationnel des organisations sont devenues un enjeu managérial majeur pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives sur des marchés hyper-concurrentiels. La RSE peut ainsi être considérée par certaines organisations comme une opportunité de changement organisationnel, dans la mesure où elle les incite à se renouveler

stratégiquement dans le but soit de renforcer la légitimité de leurs activités auprès d'un ensemble de parties prenantes (reporting, mécénat, etc.), et/ou, soit pour se différencier en proposant des produits et des services innovants en matière de RSE (Aggeri, Godard, 2006). Leur volonté de changement RSE consiste alors à intégrer les enjeux de la RSE afin d'agir ou de réagir dessus ; laissant supposer un processus d'apprentissages organisationnels.

Pour guider les organisations dans leurs démarches de changement, l'institut international Iso propose un référentiel international en matière de RSE intitulée les « *Lignes directrices de la responsabilité sociétale : la norme Iso 26000* ». L'objectif de cette méta-norme de nature politique (Igalens, 2009) est double. D'une part, la norme Iso 26000 entend diffuser à l'échelle internationale le concept de responsabilité sociétale en définissant le rôle de tout type d'organisation au sein de la société (Helfriecht, 2010). Et d'autre part, cette norme non certifiable permet aux organisations d'engager puis d'évaluer leurs dynamiques de progrès RSE au travers deux dimensions qui sont la prise en compte de l'impact de leurs activités[3] sur la société et l'évolution de leurs comportements vers l'éthique et la transparence[4]. La norme Iso 26000 invite « *à repenser les valeurs, la stratégie, le fonctionnement y compris le comportement au quotidien de l'organisation* » (Afnor, 2010, p.32). La norme Iso 26000 peut ainsi être considérée comme un support technique qui offre aux organisations un cadre méthodologique les guidant dans la mise en œuvre de leur changement RSE. Elle propose en effet d'articuler la gestion du changement RSE selon trois grandes étapes : l'« *état des lieux conduisant à l'identification des priorités* », le « *déploiement* » et le « *rendre compte* » (Afnor, 2010, p. 32). Durant la première étape, l'organisation élabore le fondement de sa démarche de responsabilité sociétale en déterminant notamment les enjeux sur lesquels elle souhaite agir ou réagir ainsi que le panel de parties prenantes auprès duquel elle souhaite faire évaluer l'impact de son activité. En second lieu, l'organisation met en œuvre sa responsabilité sociétale en déterminant sa politique d'entreprise, en réfléchissant à des plans d'actions qui actualisent les processus et les procédures qu'elle évalue grâce à de nouvelles compétences (amélioration continue). Enfin, lors de la dernière phase, l'organisation communique auprès de ses parties prenantes sur sa dynamique de progrès RSE (reporting).

[3] 7 principes de comportements (redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme).

[4] 7 questions centrales (gouvernance, droits de l'Homme, relations et conditions, travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local).

3.2. Opérationnalisation de la grille de lecture du processus de changement organisationnel stratégique RSE

Notre étude de cas se déroule dans le cadre d'une recherche intervention Cifre (David, 2000). Elle porte sur une entreprise (SAEML[5], 45 salariés) spécialisée dans les métiers de la rencontre professionnelle (salons, congrès, foires, etc.) en charge de la gestion de deux biens d'équipements publics, un centre des congrès et un parc des expositions. Cette organisation rénove son projet d'entreprise au travers du prisme de la RSE dans le but à la fois d'être en cohérence avec la politique de développement durable de son territoire et de développer une offre de service innovante basée sur l'éco-socio-conception d'événements. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise s'est engagée dans une démarche RSE qu'elle élabore en collaboration avec un consultant certifié Iso 26000.

Pour comprendre les étapes successives du processus de changement stratégique RSE de cette organisation, nous réalisons un analyse documentaire des éléments produits avec l'expert (diagnostic, compte rendus, etc.) ce qui permet d'identifier les cinq phases de conduite du changement organisationnel.

Lors de la première phase de *recueil des données*, l'expert prépare l'entreprise au changement, en l'initiant, d'une part, aux principes du développement durable et, d'autre part, en lui expliquant les fondements de la démarche de changement RSE. Le consultant remet alors à l'entreprise un « *questionnaire initial développement durable* » qui interroge le comportement actuel de l'entreprise en matière de RSE et qui permet de faire un *état des lieux* des pratiques RSE de l'entreprise. Parallèlement, le consultant sensibilise l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise à la démarche RSE en présentant les principes du développement durable et en nommant des rapporteurs pour les différents enjeux RSE. La deuxième phase constitue une phase *d'analyse et de diagnostic* de la situation, durant laquelle le consultant audite l'entreprise sur ses enjeux et sur la nature de ses relations avec ses parties prenantes, il réalise ici un diagnostic de développement durable en s'appuyant notamment sur le questionnaire rempli par l'entreprise. A partir des résultats du diagnostic, l'entreprise *définit ses priorités*, il s'agit de la troisième phase. Le consultant présente alors les résultats des performances du diagnostic sur lesquels il aide l'entreprise à hiérarchiser ses enjeux, à définir le fonctionnement de sa démarche et à établir un planning de mise en œuvre. L'expert apporte ainsi de nouvelles connaissances à l'organisation : les groupes de travail qui sont chargés de réfléchir

[5] SAEML : société anonyme d'économie mixte locale.

sur les enjeux prioritaires ; le plan d'actions qui apporte une vision globale des actions en cours sur les différents enjeux RSE, la fiche action qui est une méthode de gestion de projet et enfin une méthode de gestion des risques. La quatrième phase concerne la *mise en œuvre* de la démarche et se divise en plusieurs sous-étapes. Tout d'abord, le consultant guide l'entreprise dans la constitution de ses groupes de travail (animateur, participants) et dans la construction de son plan d'actions. Un comité de pilotage est ensuite mis en place par l'expert afin de consolider le plan d'actions. Parallèlement, la direction met en place une stratégie RSE, établie en adéquation avec les valeurs portées par l'entreprise ainsi que ses missions, et la présente au comité de pilotage puis à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Ceux-ci sont également mobilisés autour de la démarche RSE de l'entreprise en étant répartis au sein des fiches actions du plan d'actions. Enfin, la dernière phase d'*évaluation et d'ajustement* aboutit à la mise en place d'un système de management d'amélioration continue qui permet d'évaluer et d'analyser la dynamique de progrès RSE de l'entreprise. Pour cela, l'expert encourage l'équipe de direction à définir des indicateurs de performance et à mettre en place une réunion mensuelle de suivi des performances (RMP) [6] dans le but de partager des savoirs et d'avoir une visibilité globale des performances RSE et des actions en cours. Nous proposons de synthétiser ces différentes étapes de mise en oeuvre du changement RSE dans le tableau 1 en identifiant les différentes phases d'apprentissages.

Tableau 1 : Les 5 étapes du processus de changement mené par l'expert Iso 26000

Déroulement de la démarche RSE	**Acteurs concernés**
Phase 1 « RECUEIL DE DONNEES » : Préparation de l'entreprise au changement organisationnel	
Proposition commerciale présentant la démarche RSE ➢ Phase intégrative ➢ Objectif : générer des apprentissages	Dirigeants
Remise d'un questionnaire préparatif « diagnostic développement durable » ➢ Phase intégrative ➢ Objectif : générer des apprentissages	Consultant

[6] Cette réunion regroupe les personnels responsables et les personnels cadres de l'organisation.

Initiation pédagogique au développement durable et à la démarche SD 21000[7] ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances nouvelles	Personnels + Consultant
Définition des enjeux RSE et des rapporteurs ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	
Traitement du questionnaire préparatif « diagnostic développement durable » ➢ Phase intégrative ➢ Objectif : générer des apprentissages	Dirigeants
Phase 2 « ANALYSE ET DIAGNOSTIC » : Etat des lieux des pratiques RSE de l'entreprise	
Identification du panel des parties prenantes ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Dirigeants + Managers cadres + Consultant
Réalisation du « diagnostic développement durable » ➢ Phase intégrative ➢ Objectif : générer des apprentissages	
Analyse du « diagnostic développement durable » ➢ Phase intégrative ➢ Objectif : générer des apprentissages	Consultant
Phase 3 « DEFINITION DES PRIORITES » : Elaboration du fondement de la démarche RSE de l'entreprise	
Présentation des résultats de performance sur les enjeux RSE (performance, importance, parties prenantes impactées) et les parties prenantes (relation, importance, enjeux portés) ➢ Phase intégrative ➢ Objectif : générer des apprentissages	Dirigeants + Managers cadres + Consultant
Présentation des enjeux RSE prioritaires, du planning de la démarche, du fonctionnement de la démarche ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances + ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	
Apports méthodologiques : groupe de travail, plan d'actions, fiche action ➢ Phase cognitive ➢ Objectif : transformer le cadre cognitif de l'organisation + ➢ Phase assimilative	

[7] Norme SD 21000 : guide français pour le prise en compte du développement durable dans les entreprises. La norme iso 26000 remplace ce guide.

➢ Objectif : assimiler des connaissances	
Phase 4 « MISE EN ŒUVRE » Action et/ou réaction de l'entreprise sur ses enjeux RSE	
Création d'un plan d'actions (actions engagées et envisagées) ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Dirigeants + Managers cadres + + Consultant
Définition des membres des groupes de travail ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Equipes projets + Consultant
Rappel du fonctionnement de la démarche (résultats du diagnostic, enjeux prioritaires, groupe de travail, plans d'actions, fiche action, planning de la démarche) ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances	Equipes projets + Consultant
Formation à l'animation des groupes de travail par le consultant (cadrage de la thématique, définition des sujets des fiches actions, planning) ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances	
Apport méthodologique : méthode de gestion des risques ➢ Phase cognitive ➢ Objectif : transformer le cadre cognitif de l'organisation + ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances	
1ère réunion de comité de pilotage : mise à jour du plan d'actions ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Dirigeants + Managers cadres + Consultant
Listing des valeurs, des missions de l'entreprise, des axes stratégiques et des objectifs stratégiques ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Dirigeants + Consultant
2ème réunion du comité de pilotage : suivi du plan d'actions, présentation des axes stratégiques et des objectifs stratégiques ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Dirigeants + Managers cadres + + Consultant
3ème réunion du comité de pilotage : validation des valeurs, mise en place d'une démarche de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et répartition dans les fiches actions ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	
Réunion de présentation du fonctionnement de la démarche de développement durable de l'entreprise ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances	Ensemble des collaborateurs + consultants
3ème réunion du comité de pilotage : suivi du plan d'actions, présentation	Dirigeants + Ma-

de la norme Iso 26000 ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances + ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	nagers cadres + + Consultant
Apport méthodologique : indicateurs de performance, 7 principes RSE Vérification de la prise en compte des 7 principes RSE dans les axes stratégiques, revue des objectifs stratégiques, mise en place d'une réunion mensuelle de performance, création d'indicateurs de performance commerciale et sociétale et nomination de leurs rapporteurs ➢ Phase cognitive ➢ Objectif : transformer le cadre cognitif de l'organisation + ➢ Phase assimilative Objectif : assimiler des connaissances + ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Dirigeants + Consultant
Phase 5 « EVALUATION ET AJUSTEMENT » Mise en place d'un système de management d'amélioration continue	
1ère réunion mensuelle de performance (RMP) : présentation des indicateurs de performance commerciale et sociétale et de leur rapporteur ➢ Phase assimilative ➢ Objectif : assimiler des connaissances + ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Membres RMP + Consultant
2ème réunion mensuelle de performance (RMP) : suivi des indicateurs ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	
3ème réunion mensuelle de performance (RMP) : suivi des indicateurs et du plan d'actions ➢ Phase normative ➢ Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail	Membres RMP + Consultant + Chercheur Cifre

Pourtant, à l'arrivée du chercheur Cifre, le processus de changement stratégique RSE demeure encore incertain. L'équipe de direction demande alors au chercheur Cifre de comprendre les raisons qui ralentissent la mise en oeuvre du changement organisationnel stratégique RSE en conduisant une série d'entretiens auprès des membres de la RMP et en réalisant des actions correctives. La mission du chercheur Cifre est à la fois normative et cognitive. Au niveau normatif, il est chargé de produire de nouveaux outils et de nouvelles procédures afin

d'adapter ceux transmis par l'expert au contexte de l'entreprise. Et d'un point de vue cognitif, il est chargé de former individuellement et collectivement les membres de la RMP à leur utilisation. L'intervention ponctuelle du consultant est ici renforcée par l'activité du chercheur Cifre qui est à disposition permanente des collaborateurs. Nous présentons le travail de recherche intervention accompli par le chercheur Cifre en identifiant les différentes phases d'apprentissages dans le tableau 2.

Tableau 2 : Recherche intervention conduite sur 12 mois par le chercheur Cifre.

Mois	Documents produits par le chercheur Cifre	Interaction individuelle Chercheur Cifre/acteur	Interaction collective Chercheur Cifre/ acteurs
Décembre 2011		Entretiens[8] avec les membres de la RMP *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages*	Membres RMP + Expert (08/12) : présentation du chercheur Cifre, projection du plan d'actions et de la grille d'indicateurs *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*
Janvier 2012	Identification stratégique et classification des parties prenantes *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*	Entretien avec le Président *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages*	Membres RMP + Expert (24/01) : projection de l'organigramme fonctionnel du projet RSE, des rôles et missions des acteurs, des parties prenantes, des fiches actions, du reporting (GRI) (formation collective) *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*
	Formalisation des missions des acteurs, création d'un organigramme fonctionnel du projet RSE (fiche de postes RSE) *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles mé-*	Poursuite des entretiens avec les membres de la RMP *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages*	

[8] Au total, 12 entretiens non enregistrés ont été conduits afin d'identier les freins à la mise en oeuvre du changement organisationnel. Ces entretiens ont ensuite été synthètiser dans un rapport d'analyse stratégique.

	thodes de travail		
	Ajustement de la procédure « fiche action » au contexte de l'entreprise *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*		
	Actions de benchmark sur les outils de reporting (GRI) *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages*		
Février 2012	Rédaction d'un rapport d'analyse stratégique à destination du Président *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages*	Entretiens[9] avec les autres salariés *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances* + *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages*	Membres RMP (28/02) : projection du plan d'actions actualisé et de l'objectif de la RMP (formation collective) *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances* + *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*
	Création d'une cartographie du projet RSE et d'une feuille de route pour l'équipe de direction (fiche de postes RSE) *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*	Formation individuelle des membres de la RMP à la nouvelle procédure « fiche action » *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*	
Mars 2012		Poursuite des entretiens avec les autres salariés *Phase assimilative*	Membres RMP (27/03) : projection d'un certains nombres d'indicateurs, de l'état d'avancement et du plan d'actions

[9] Au total, 23 entretiens non enregistrés ont été conduits afin de rappeler le focntionnement de la démarche RSE de l'enteprise et de situer l'entreprise par rapport à ces enjeux RSE. Ces entretiens ont ensuite permis la mise en place de fiches actions et le remodelage des axes stratégiques RSE.

		Objectif : assimiler des connaissances + *Phase intégrative Objectif : générer des apprentissages*	*Phase normative Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*
		Formation individuelle des membres de la RMP à la nouvelle procédure « fiche action » *Phase assimilative Objectif : assimiler des connaissances*	
	Actions de benchmark sur les chartes de valeurs et des rapports de développement durable *Phase intégrative Objectif : générer des apprentissages*	Remodelage des valeurs de l'entreprise avec un des dirigeants *Phase normative Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*	Présentation à l'équipe de direction de la feuille de route et de la cartographie du projet RSE (formation collective) *Phase assimilative Objectif : assimiler des connaissances*
Avril 2012	Création de tableaux de bord d'indicateurs de performance *Phase normative Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*	Poursuite des entretiens avec les autres salariés *Phase assimilative Objectif : assimiler des connaissances* + *Phase intégrative Objectif : générer des apprentissages*	
		Formation individuelle des membres de la RMP à la nouvelle procédure « fiche action » *Phase assimilative Objectif : assimiler des connaissances*	

Mai 2012		Poursuite des entretiens avec les autres salariés *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances* + *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages*	Membres RMP (09/05) : Projection des valeurs de l'entreprise, d'un nouveau groupe de travail, de l'état d'avancement du plan d'actions *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*
Juin 2012	Elaboration d'axes stratégiques RSE assignés aux groupes de travail en lien avec les enjeux iso 26000[10] *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*	Fin des entretiens individuels avec les autres salariés *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances* + *Phase intégrative* *Objectif : générer des apprentissages* Formation individuelle des membres de la RMP aux tableaux de bords *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*	Réunion des personnels (25/06) : présentation du plan stratégique RSE de l'entreprise *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*
Juillet 2012		Formation individuelle des membres de la RMP aux tableaux de bords *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*	
Août 2012	Création d'un plan d'actions pluriannuel et écriture d'une charte des valeurs.	Fin de la formation individuelle des membres de la RMP aux tableaux de bords	Création avec l'équipe de Direction d'un document pédagogique reprenant les objectifs stratégiques de la RSE, les axes stratégiques du pro-

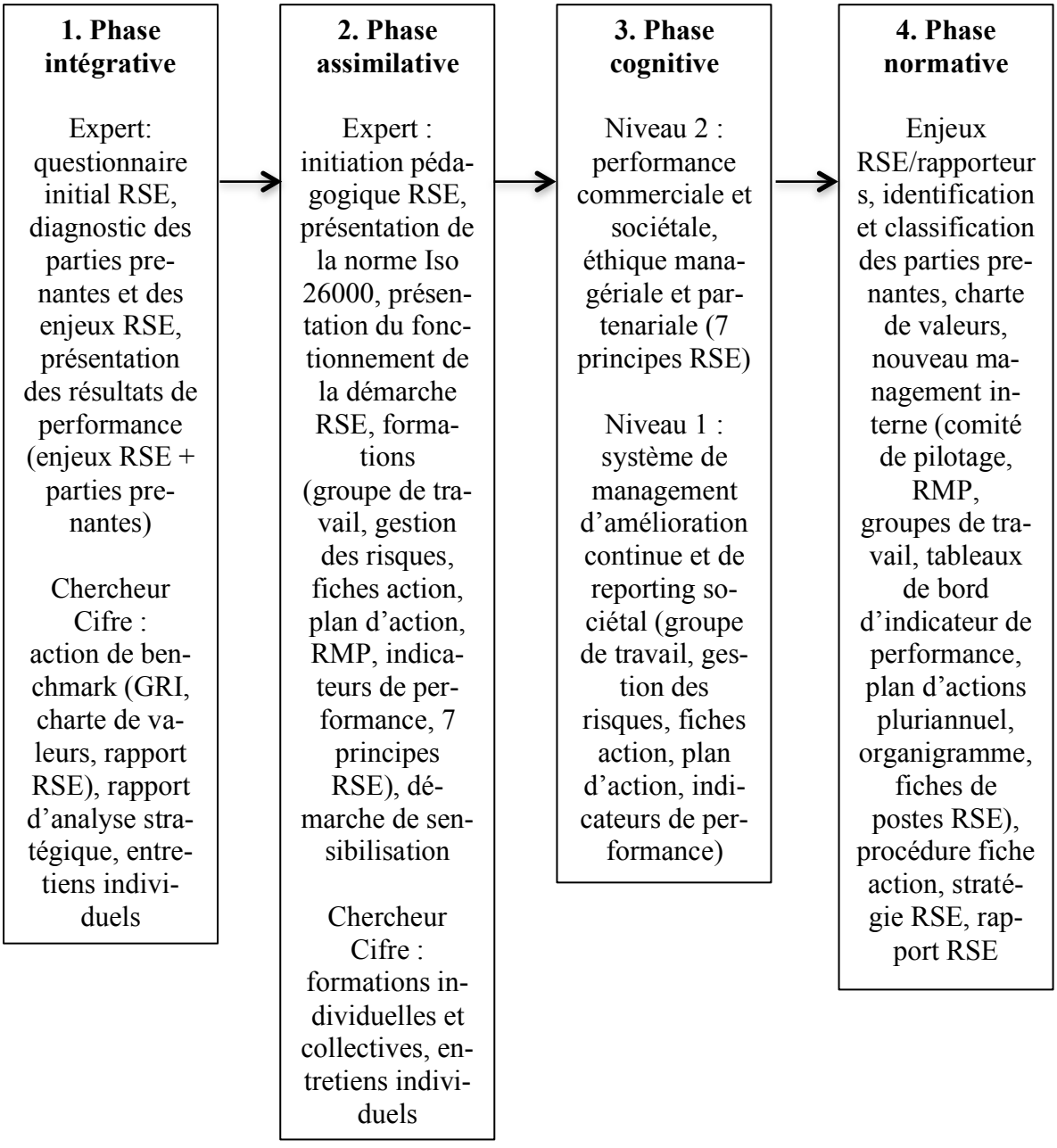
[10] En remplacement des « rapporteurs individuels » des enjeux (cf. travail expert), il a été proposé de regrouper les enjeux iso 26000 sous plusieurs axes stratégiques RSE et de confier leur suivi aux différents groupes de travail.

	Phase normative *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*	*Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*	jet RSE, le rôle de la RMP, le rôle des groupes de travail, le rôle de l'expert, l'implication de chaque collaborateur. *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*
Septembre 2012			Membres RMP (04/09) : Projection du document pédagogique, des valeurs de l'entreprise *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail* + *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*
Octobre 2012		Formation individuelle des animateurs de groupes de travail *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*	Mise en place d'un programme régulier de RMP avec la Direction *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail* Membres RMP (02/10) : 1er programme fixe de RMP. *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*
Novembre 2012		Fin de la formation individuelle des animateurs de groupes de travail *Phase assimilative* *Objectif : assimiler des connaissances*	Membres RMP (20/11) : 2ème programme fixe de RMP *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail* Réunion avec la direction+ deux responsables sur le plan rédactionnel du rapport RSE *Phase normative* *Objectif : mettre en place de nouvelles méthodes de travail*

Ces différentes analyses nous permettent d'opérationnaliser notre grille de lecture du processus de changement organisationnel d'ordre stratégique de cette entreprise en démarche Iso 26000. Lors de la *phase intégrative* du processus de changement organisationnel RSE, l'entreprise, pour engager son changement organisationnel RSE, fait appel à un organisme spécialisé Iso 26000[11] qui mandate un expert doté d'outils générateurs d'apprentissage. Certaines actions conduites par le chercheur Cifre sont également génératrices d'apprentissages.
Puis, s'amorce la *phase assimilative*, au sein de laquelle les interactions répétées entre l'expert et les collaborateurs permettent la transmission et la diffusion des connaissances et des savoirs au niveau organisationnel. Le travail de l'expert est ensuite renforcé par celui du chercheur Cifre, qui réalise des formations individuelles et collectives auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. S'ensuit une troisième étape, la *phase cognitive*. Ce stade concerne la transformation de l'état des connaissances de l'entreprise ; suite aux nouvelles connaissances et savoirs transmis, l'entreprise remet en cause son système de valeurs[12], qu'elle inscrit dans des logiques de performance sociétale et d'éthique ainsi que ses paradigmes managériaux qui s'ancrent dans un système de management d'amélioration continue et de reporting sociétal. Enfin, la phase *normative* constitue la dernière étape du processus de changement organisationnel RSE, l'entreprise enclenche un changement qui modifie sa structure normative.

[11] Il s'agit ici d'un apprentissage par greffe.
[12] Il s'agit d'un changement d'ordre stratégique, au sein duquel l'entreprise réalise un apprentissage en double boucle.

Figure 2 : Les 4 phases du processus de changement organisationnel d'une entreprise en démarche Iso 26000



Toutefois, ces deux analyses montrent que la mise en oeuvre du changement organisationnel de cette entreprise se compose de phases alternées d'apprentissages intégrative, assimilative, cognitive et normative, ce qui peut expliquer en partie les freins au processus de changement organisationnel. En effet, l'absence d'une logique séquentielle cognitive du processus de changement organisationnel tend à ralentir selon nous sa mise en œuvre.

Conclusion

Au travers cette communication, nous proposons de caractériser le processus de changement organisationnel d'une entreprise en termes d'apprentissages. A partir d'une revue de la littérature sur les théories de l'apprentissage organisationnel, nous proposons de conceptualiser le processus de changement organisationnel d'une organisation selon quatre étapes. La première étape, la phase *intégrative* permet d'identifier les sources génératrices d'apprentissages pour l'organisation. La seconde phase concerne la diffusion des connaissances au sein de l'organisation, il s'agit de la phase *assimilative*. La phase *cognitive* constitue le troisième stade et explique la manière dont l'organisation transforme son cadre cognitif soit en simple boucle ou en double boucle. Enfin, la dernière étape, la phase *normative*, clôture ce processus par la mise en place de nouvelles pratiques au sein de l'organisation. Notre opérationnalisons ensuite notre grille de lecture au travers d'une étude de cas. Notre analyse montre que l'absence de logique séquentielle du processus de changement organisationnel en termes d'apprentissage ne permet pas une mise en œuvre efficace. Notre recherche contient néanmoins certaines limites, elle ne tient pas compte de la stratégie des acteurs internes et des comportements managériaux dans le processus de changement organisationnel.

Références

Afnor (2010), *ISO 26000 et Responsabilité sociétale : Comprendre, déployer, évaluer*, La Plaine-Saint-Denis : AFNOR éditions.

Ait Abdeslam, S., Bayad, M. et V. Claustre (2005), Le changement dans les entreprises, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF, XIVème conférence de l'AIMS, Angers.

Argyris, C. et D. Schön (1978), Organizational Learning: A theory of Action perspective, London : Addison-Wesley.

Aubouin, N. (2012), La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel : Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, La Revue des Sciences de Gestion, 253, 79-87.

Audet, M. (2009), Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement?, Gestion, 34 : 4, 55-63.

Belmondo, C. et C. Sargis-Roussel (2012), Apprendre à apprendre : L'émergence des routines d'apprentissage au sein des organisations, XXème conférence de l'AIMS, Lille.

Bootz, J.-P. (2006), De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel : une perspective socio-cognitive, Gestion 2000, 6, 103-121.

Burnes, B. (2004), Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Harlow, Prentice Hall.

By, R.T. (2005), Organisational Change Management : A Critical review, Journal of Change Management, 5 : 4, 369-380.

Carnall, C.A. (2003), Managing change in organizations, London, Prentice Hall.

Charue-Duboc, F. (1991), Apprentissages organisationnels et mutation industrielle : l'exemple de la robotisation des tôleries automobiles, Thèse de doctorat, Ecoles des Mines, Paris.

Claveau, N., Martinet, A.-C. et F. Tannery (1998), Formes et ingénierie du changement stratégique, Revue Française de Gestion, 120, 70-87.

Coriat, B., et O. Weinstein (1995), Apprentissages, routines et compétences : La firme évolutionniste, in B. Coriat & O. Weinstein (dir), Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris : Librairie Générale Française, 109-144.

Cyert, R., et J. March (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs : Prentice Hall.

David, A. (2000), La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, IXème conférence de l'AIMS, Montpellier.

Demers, C. (1999), De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, Gestion, 24 : 3, 131-139.

Denis, A., et J.-L. Langley (2008), Les dimensions négligées du changement organisationnel, Télescope, automne, 13-32.

Dodgson, M. (1993), Organizational learning : A review of some literatures, Organization Studies, 14: 3, 375-394.

Ferrary, M. et Y. Pesqueux (2006), Management de la connaissance, Paris : Economica, 63-93.

Fillol, C. (2004), Apprentissage et systémique : Une perspective intégrée, Revue française de gestion, 149, 33-49.

Fray, A.-M. et R. Soparnot (2007), La RSE comme levier de changements organisationnels : une analyse des représentations. Le cas du secteur social, Gestion 2000, novembre-décembre, 163-178.

Guilhon, A. (1998), Le changement organisationnel est un apprentissage, Revue française de gestion, 120, 98-107.

Helfrich, V. (2010), Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, Revue de l'organisation responsable, 5 : 1, 51-60.

Huber, G.P. (1991), Organizational learning : the contributing processes and the litteratures , Organizational Science, 2, 88-115.

Igalens, J. (2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000, Management & Avenir, 23, 91-104.

Kanter, R.M., Stein, B.A et T.D. Jick (1992) : The Challenge of organisational change, New York, Free Press.

Kim, D.H. (1993), The link between individual learning and organizational learning, Sloan Management review, 35 : 1, 37-50.

Koenig, G. (2006), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue française de gestion, 1 : 160, 293-306.

Kotter, J. (1996), Leading Change, MA : Harvard Business School Press.

Lambert, G. et N. Ouedraogo (2010), Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, Revue française de gestion, 2 : 201, 65-85.

Levitt, B. et J. March (1988), Organizational learning, Annual Review of sociology, 14, 319-340.

Lewin, K. (1951), Field theory in social science, New York : Harper Row.

Mangolte, P.-A. (1998), Le concept de « routine organisationnel » entre cognition et institution, Thèse de doctorat, Centre d'économie de l'université Paris Nord.

Nelson, R. R. et S.G. Winter (1982), An evolutionary theory of economic change, Cambridge : Harvard University Press.

Nicolas, E. (2004), Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB en PME, Revue française de gestion, 2 : 149, 153-172.

Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997), La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, Paris, Bruxelles : De Boeck Université, Edition originale (1995), The Knowledge-Créating Company, Oxford University Press.

Perotti, C. (2011), Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand aéronautique, Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Lorraine Nancy.

Schein, E. H. (1993), How can organizations learn faster? The challenge of entering the green Room, Sloan Management review, 34: 2, 85-92.

Thiétart, R.A. et B. Forgues (1993), La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, Revue française de gestion, mars-avril-mai, 5-15.

Tsoukas, H. et R. Chia (2002), On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change, Organization Science, 13: 5, 567-582.

Weick, K. E. et R.E. Quinn (1999), Organizational Change and Development, Annual Review of Psychology, 50, 361-386.