

# L'IMPACT DU CO-DÉVELOPPEMENT SUR L'OUVERTURE INDIVIDUELLE AUX CHANGEMENTS: LE CAS COVÉA

*Laurent GIRAUD<sup>\*</sup>, Soufyane FRIMOUSSE<sup>\*\*</sup>, Alexandre GUILLARD<sup>\*\*\*</sup>,  
Bernard LEVEQUE<sup>\*\*\*\*</sup>, Jean-Marie PERETTI<sup>\*\*\*\*\*</sup>, Pierre-Paul SANTONI<sup>\*\*\*\*\*</sup>*

**Résumé:** L'objectif de la présente recherche est de saisir la nature de l'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements à travers le prisme de la satisfaction des trois besoins fondamentaux et de la motivation autonome.

Un modèle d'équations structurelles permet de tester des hypothèses de recherche sur un échantillon de 63 salariés de l'entreprise Covéa.

Nos données suggèrent que les salariés travaillant avec des managers formés au co-développement ont une meilleure ouverture aux changements. Dans les relations identifiées, la motivation autonome du salarié occupe notamment un rôle de variable médiatrice.

**Mots-clés:** co-développement, ouverture individuelle aux changements, motivation autonome, satisfaction des besoins

## The Impact of co-development on individual readiness for change: the Covéa case

**Abstract:** The objective of the present research is to grasp the nature of co-development impact on individual readiness for change through the lens of the satisfaction of the three fundamental needs and autonomous motivation.

Structural Equation Modelling enables the testing of research hypotheses on a sample of 63 employees from the Covéa company.

Our data suggest that the employees working with managers trained to co-development have a better readiness for change. In the identified relationships, autonomous motivation notably takes the part of a mediator.

**Keywords:** co-development, individual change readiness, autonomous motivation, satisfaction of the needs

\* Université Toulouse 1 Capitole – Chercheur associé à la Chaire ESSEC du changement. IAE Toulouse – CRM UMR CNRS 5303 – laurent.giraud@iae-toulouse.fr

\*\* Université de Corse – IAE Corte – Chercheur associé à la Chaire ESSEC du changement – frimousse@univ-corse.fr

\*\*\* Covéa. Membre fondateur de la Chaire ESSEC du changement – alexandre.guillard@covea.fr

\*\*\*\* Covéa. Président de Syscodev et fondateur de Qreo – bernard.leveque@covea.fr

\*\*\*\*\* Professeur titulaire de la Chaire ESSEC du changement – peretti@univ-corse.fr

\*\*\*\*\* IAE d'Aix-en-Provence – ppsantoni@gmail.com

## INTRODUCTION

Plusieurs auteurs insistent sur l'ouverture aux changements (*readiness for change*) en tant que variable majeure dans la réussite d'un changement organisationnel (Bouckennooghe, 2010; Kwahk & Lee, 2008; Self, 2007). La question se pose alors de savoir comment créer cette ouverture aux changements (Armenakis *et al.*, 1993), notamment à travers la formation. Dubouloz (2014, p. 64) montre en effet que la formation est une pratique systématiquement recommandée pour mobiliser les ressources humaines lors de la mise en place d'une innovation organisationnelle.

Ainsi, dans le cadre théorique de l'intelligence collective (Woolley *et al.*, 2010), les groupes de co-développement pourraient être une méthode de « formation » intéressante pour créer et entretenir l'ouverture aux changements des salariés (Payette & Champagne, 2002). Nous pouvons définir par co-développement « une approche de formation qui mise sur le groupe et les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer sa pratique professionnelle » (Payette & Champagne, 1997, p. 8). Dans une variante dont il sera question ici sur le terrain Covéa, en prolongeant cette définition, la finalité du co-développement est de favoriser le développement d'une compétence individuelle et collective qui est d'apprendre à apprendre (Guillard & Lévêque, 2013). L'impact du co-développement sur l'ouverture aux changements est le sujet que la présente recherche se propose d'explorer. La technique du co-développement pourrait se révéler particulièrement intéressante pour les praticiens car si elle demande une intense participation de la part de ses membres, Aragon et Valle (2013) suggèrent justement que le niveau d'intensité de la formation des managers est positivement corrélé à la performance financière de l'entreprise.

De plus, Anderson (2015, p. 34) rappelle que « l'apprentissage et le développement personnel

sont un thème de travail pour [les tenants du] développement organisationnel depuis que les premiers *T-groups*<sup>1</sup> ont été lancés dans les années 40 ». En effet, Argyris (1991, p. 100) suggère que « les managers et les salariés doivent aussi regarder au-dedans. Ils ont besoin de réfléchir d'un œil critique à propos de leur propre comportement, d'identifier les manières à travers lesquelles ils contribuent par inadvertance aux problèmes de l'organisation, et ensuite changer leur façon d'agir. En particulier, ils doivent apprendre comment la façon dont ils définissent et résolvent les problèmes peut être une source de problème en soi ».

Nous proposons donc d'étudier les effets des pratiques de co-développement sur certains comportements au travail. L'objectif de notre étude est de saisir la nature de l'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements à travers le prisme de la satisfaction des trois besoins fondamentaux et de la motivation autonome.

L'originalité de cette recherche réside dans le fait qu'elle vise à démontrer que les attitudes positives au travail induisent des attitudes positives vis-à-vis du changement (Allen & McCarthy, 2016), comme l'ouverture aux changements, et ce grâce à la technique du co-développement. Nous cherchons alors à mettre à jour le processus par lequel le co-développement permet d'entretenir l'ouverture aux changements, à la lumière des résultats de Morin *et al.* (2016, p. 857) qui « suggèr[ent] que fournir du soutien pour aider les salariés à faire face à de nouveaux défis et exigences est plus critique [...] que nourrir les croyances sur la nécessité ou la légitimité des changements [...] ». La question semble indispensable car si les managers et les chercheurs ont besoin de savoir comment le processus de co-développement affecte les attitudes positives

1. D'après Landry (2007, p. 74), *T-group* vient de *Training Group*. La traduction la plus juste serait donc « groupe de formation ».

vis-à-vis du travail et du changement à travers le collectif, la littérature ne propose que peu d'éléments à ce sujet. Surtout, Cummings *et al.* (2016, p. 52) ont sondé les articles sur le changement de l'*Academy of Management Journal* de 2009 à 2014 et notent qu'« en dehors d'un numéro spécial qui appelle spécifiquement à des *études de processus de développement de groupe* (Langley *et al.*, 2009, p. 629), tous les articles publiés liés au changement prenaient les individus comme unité ».

Pour répondre à notre question de recherche, une présentation du cadre théorique est réalisée dans une première partie. La mise en relation conceptuelle (motivation autonome, besoins fondamentaux) s'appuie sur la théorie de l'échange social et la théorie de l'autodétermination. Le programme de co-développement chez Covéa est également détaillé (historique, objectifs). Ensuite, nous présentons dans une deuxième partie la démarche méthodologique et nos résultats. Enfin, nos résultats sont discutés dans une troisième partie.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1. La motivation : les apports de la théorie de l'autodétermination

La motivation est un concept central en gestion des ressources humaines. La motivation est ce qui incite les personnes à penser, à agir et à se développer. La plupart des théoriciens envisagent la motivation comme un concept unidimensionnel qui varie essentiellement de manière quantitative (Bandura, 1996). La Théorie de l'AutoDétermination (TAD), au contraire, soutient qu'il existe plusieurs types de motivation (Ryan & Deci, 2000).

Ryan et Connell (1989) ont approfondi la première différenciation établie par la TAD en y intégrant les processus d'intériorisation et de régulation des pratiques et des attentes

liées à la sphère organisationnelle. Désormais, l'opposition autonome/contrôlée complète le binôme intrinsèque/extrinsèque. La motivation autonome implique que l'individu se comporte en ayant pleinement le sentiment d'un libre choix, alors que la motivation contrôlée suppose que la personne agit plutôt sous l'influence de pressions et d'exigences reliées à un rendement spécifique et perçues comme lui étant extérieures. La motivation autonome comprend les motivations intrinsèque et identifiée tandis que la motivation contrôlée regroupe les motivations introjectée et extrinsèque. La motivation identifiée a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle car elles sont considérées comme importantes. Ces tâches ne sont pas forcément agréables. Les salariés dont le niveau de motivation identifiée est élevé affirmeront que le travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi est en adéquation avec leurs valeurs personnelles. La motivation introjectée traite de l'engagement de l'ego et de valeur personnelle contingente à la performance. L'estime de soi est reliée à la performance, ce qui n'est pas le cas avec la motivation autonome. Les personnes disposant d'un degré très fort de motivation introjectée affirmeront travailler pour ne pas perdre leur réputation.

La motivation autonome, si elle semble être un préalable à l'ouverture aux changements, est aussi susceptible d'être influencée par la satisfaction d'un certain nombre de besoins fondamentaux. Nous testerons donc, dans notre recherche, si les besoins fondamentaux agissent directement sur l'ouverture aux changements, sous l'influence d'un manager formé au co-développement, ou bien si la médiation par la motivation autonome est significative.

## 1.2. L'importance des besoins fondamentaux dans l'échange social

Les recherches en comportement organisationnel soulignent l'importance de l'échange social dans l'étude des rapports entre le salarié et son organisation. Ces interactions se focalisent sur la nature, l'évolution et les différences de pouvoir dans les relations d'échange. Ces relations sont analysées à travers un ensemble de concepts dont les plus sollicités sont : la justice organisationnelle, la relation supérieur/collaborateur...

Bien qu'intéressants la plupart de ces travaux omettent de considérer l'importance de la satisfaction des besoins fondamentaux dans le processus de mobilisation et de motivation. La TAD avance que tous les humains ont besoin de se sentir compétents, autonomes et reliés à leurs pairs. Bien évidemment, les tenants du relativisme culturel affirment que les besoins sont appris au sein de la culture écartant ou accentuant le besoin d'autonomie et d'interdépendance notamment. La TAD suggère que la dimension culturelle exerce une influence importante mais que tous les humains ont en commun les besoins fondamentaux. La satisfaction de ces besoins est essentielle et elle ne dépend pas de la culture. Par contre, la manière de les satisfaire varie d'une culture à l'autre. Plusieurs études concluent que les besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont universels (Ryan & Brown, 2005).

Le **besoin d'autonomie** renvoie à la possibilité d'engagement au travail à la suite d'un libre choix. Le **besoin de compétence** est lié à la réussite dans la réalisation des tâches comportant un défi optimal. Il est étroitement lié à l'accomplissement au travail. Le **besoin d'affiliation sociale** correspond à la nécessité d'appartenir à un milieu donné.

La satisfaction de ces besoins serait corrélée à des attitudes positives au travail. La question

reste de savoir comment s'y prendre. Gagné et Forest (2008) identifient la rémunération comme source de satisfaction ou de frustration. Mageau et Valleran (2003) insistent sur l'influence du leadership comme levier d'intervention des trois besoins. Mais qu'en est-il d'un programme de co-développement ?

## 1.3. Le co-développement

D'après Brunel (2008), les pratiques de développement personnel font converger des objectifs individuels (améliorer son bien-être) et des objectifs organisationnels (être plus efficace). Un groupe de co-développement est donc un groupe de personnes qui veulent améliorer leur pratique professionnelle et qui s'entraident dans ce sens, car elles croient pouvoir apprendre les unes des autres. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des situations vécues. L'une des pierres angulaires de cette méthode est la poursuite du double objectif d'apprendre et d'apprendre à apprendre. L'intelligence collective (Woolley *et al.*, 2010) est mobilisée au profit de chacun et, dans le même temps, chacun contribue à alimenter cette intelligence collective (Payette & Champagne, 1997). Le dispositif est une invitation à passer d'une compulsion à l'action (raccourci objectif-solution) à une philosophie de l'action, avec toujours l'efficacité comme visée finale. La principale condition de réussite est bien ce mariage entre l'indispensable respect de la personne (volontariat) et la nécessaire efficacité (la non-remise en cause par ailleurs de l'atteinte des objectifs opérationnels des personnes).

Historiquement, le co-développement est apparu dans les années 90 avec l'ouvrage fondateur de Payette et Champagne (1997). Néanmoins, il est possible d'y voir ses premiers principes fondateurs dès les années 40 avec les premiers *T-groups* et la démarche de TWI (Training within Industry) conçue aux Etats-Unis

pendant la seconde guerre mondiale (Dinero, 2005). Le co-développement s'inscrit dans une principale tradition que l'on peut ranger sous le terme de *l'analyse de pratiques professionnelles* qui constitue à l'instar des *T-groups*, une modalité de formation intéressante quand une partie importante du travail ne peut être prescrite et quand le praticien se voit dans l'obligation de construire des réponses spécifiques et contextuelles.

La technique du co-développement a comme vertu majeure d'inciter les individus à exercer une réflexivité à l'égard de leur pratique professionnelle (Alvesson *et al.*, 2008; Cunliffe, 2002). Cette idée du « praticien réflexif » (Schön, 1994) nécessiterait un « collectif pérenne » (Mollo & Nascimento, 2013, p. 215) précisément offert par le co-développement. La pratique réflexive permettrait en fait de mieux construire le sens au travail (Brown *et al.*, 2015) pour des participants au co-développement dont les situations professionnelles peuvent être équivoques. Depuis l'ouvrage séminal de Weick (1995) et pour les chercheurs en gestion du changement (i.e. Cameron & Green, 2015; Fink & Dauber, 2016; Kraft *et al.*, 2015), la construction du sens – *sensemaking* – est restée une préoccupation majeure à laquelle le co-développement semble particulièrement répondre.

Une définition et le périmètre d'activités du co-développement sont bien résumés par Blanchard-Laville et Fablet (1996, p. 262-263) : « les activités qui, sous cette appellation ou une appellation similaire :

- sont organisées dans un cadre institué de formation professionnelle, initiale ou continue;
- concernent notamment les professionnels qui exercent des métiers (formateurs, enseignants, travailleurs sociaux, psychologues, thérapeutes, médecins, responsables de ressources humaines) ou des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (de l'éducation, du social, de l'entreprise);

- incluent des dispositifs dans lesquels les sujets sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles;
- conduisent à une élaboration en situation interindividuelle, le plus souvent groupale, s'inscrivant dans une certaine durée et nécessitant la présence d'un animateur, en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif en lien avec des références théoriques affirmées ».

Il est aisé de voir la variété des dispositifs concernés. Blanchard-Laville et Fablet (2001) ont mené un travail pour identifier les principaux courants. Selon eux, au moins trois principaux courants sont à l'origine des pratiques actuelles : celui issu des travaux de Balint (groupe Balint), celui issu de l'approche réflexive individuelle de Schön, celui que l'on peut regrouper sous le terme de l'approche expérientielle (Kolb). On peut naturellement ajouter la tradition de *l'action-learning* promue par Revans (1980) et prolongée par Leonard et Marquardt (2010).

Cette multiplicité de modèles explique pourquoi il est difficile de définir très précisément le co-développement. Les pères fondateurs Payette et Champagne ont d'ailleurs souhaité dès le départ dans une optique pragmatique qu'il ne soit pas un modèle fermé mais un système ouvert à l'instar de Linux dans le monde des systèmes d'exploitation. C'est pourquoi, il existe de nombreuses variantes dont le modèle systémique et constructiviste, objet de la présente recherche, est une illustration approfondie.

Cette multiplicité rend d'autant plus difficile la mesure des impacts du co-développement individuel et dans les organisations. Il n'existe pas à ce jour de recherches abouties et à grande échelle sur les impacts sur les organisations. Il est encore trop tôt pour connaître le statut exact de cette innovation. Certes, il est possible d'avoir des éléments de retour sur sa diffusion via notamment

des études ponctuelles menées par l'Association québécoise du co-développement professionnel<sup>2</sup> mais celles-ci restent parcellaires.

Cette association mène depuis 2013 un projet de recherche sur les « Impacts individuels et organisationnels d'une démarche d'accompagnement socio-constructiviste visant l'optimisation des groupes de co-développement professionnel ». Plusieurs séries d'étude seront néanmoins nécessaires pour bien comprendre les effets individuels et collectifs du co-développement et la portée comme innovation managériale. A l'instar des formations à la *résilience* (Robertson *et al.*, 2015), il reste délicat à ce jour de définir quel mode de formation convient le mieux pour développer l'ouverture aux changements.

## 1.4. Les conséquences sur l'ouverture aux changements

Le changement peut être imposé ou construit. Comme Autissier *et al.* (2013, p. 14) le rappellent, Myers *et al.* (2012, p. 194) distinguent « le changement dirigé, qui provient d'une stimulation venant du haut de l'organisation, du changement facilité, au sein duquel tous les membres de l'organisation sont impliqués en ce qui concerne le façonnement du processus ». Oreg et Sverdluk (2011, p. 338) ont par ailleurs noté que l'une des dimensions majeures distinguant « les types de changement, demeure, même s'il n'est pas assez incorporé dans les études du domaine, le niveau de liberté d'action accordé aux individus qui doivent s'approprier le projet. Si les changements imposés par la hiérarchie seraient plus susceptibles d'être associés à des réactions négatives chez les salariés (Oreg, 2006), la prémisse sous-jacente de cet article est que le co-développement impacte l'ouverture aux changements (une

attitude considérée comme positive) lorsque le changement est un phénomène co-construit.

Dans ce contexte de co-développement, nous proposons d'analyser l'impact de la motivation autonome et de la satisfaction des besoins fondamentaux sur l'ouverture aux changements. Les attitudes et les préférences individuelles ainsi que les attitudes au travail se sont en effet révélées intéressantes pour l'étude de l'ouverture aux changements (Eby *et al.*, 2000).

Solidement ancré dans la littérature, le concept d'ouverture aux changements a été retenu dans la présente recherche. En fait, l'ouverture aux changements « 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 » (Bouckennooghe, 2010, p. 515). En une trentaine d'années, ce concept est devenu incontournable pour les praticiens et chercheurs en gestion du changement organisationnel (Caldwell, 2013). En effet, si la réussite du changement dépend largement de la bonne volonté des salariés (Brunsson, 1993; Cheung-Judge & Holbeche, 2011), l'ouverture aux changements des salariés occupe un rôle central dans le succès du changement organisationnel (By, 2007; Kotter & Schlesinger, 2008). Armenakis *et al.* (1993, p. 681) ajoutent en effet que « l'ouverture aux changements est le précurseur cognitif aux comportements aussi bien de résistance que de soutien au changement ».

Cependant, Vakola (2013, p. 98) rappelle que cette définition, quoique communément admise, « ne distingue pas les trois niveaux de l'ouverture aux changements ». Ici, c'est la dimension individuelle de l'ouverture aux changements qui nous intéresse plus particulièrement car la motivation autonome et la satisfaction des besoins fondamentaux sont aussi évalués au niveau individuel. De plus, Vakola (2013) suggère que plus une équipe est composée d'individus capables de

2. [www.aqcp.org](http://www.aqcp.org).

changer, plus elle sera capable de changer au niveau collectif.

La création de l'ouverture aux changements correspond en fait à la première étape (le dégel – *unfreeze*) du modèle de Lewin (1951), c'est-à-dire la mise en place des conditions pour assurer le changement. Nous supposons alors que le suivi par un manager d'une formation au co-développement aura un impact sur l'ouverture aux changements de ses collaborateurs. En effet, Armenakis *et al.* (1993, p. 681) insistent sur « l'importance de la crédibilité de l'agent de changement et sur les dynamiques interpersonnelles et sociales dans le processus de création de l'ouverture [aux changements] ». Pour les auteurs (1993, p. 682), « l'énergie, l'inspiration, et le soutien nécessaires pour créer l'ouverture [aux changements] doit provenir de l'intérieur de l'organisation ». Les managers, en tant qu'agents internes de changement, sont donc au centre de leur étude. Ce sera aussi le cas dans notre recherche.

De plus, la sensibilisation au co-développement facilite la participation active des salariés. Les informations générées (à propos du changement notamment) dans le contexte d'une participation active sont principalement découvertes par le salarié lui-même (Fishbein & Ajzen, 1975), ce qui lui donne plus de confiance à l'égard de cette information. La technique de co-développement devrait ainsi influencer positivement l'ouverture aux changements. Nous essayons dans cette étude de savoir comment.

Enfin, le co-développement inviterait les salariés et les managers à avoir une meilleure conscience d'eux-mêmes, à accéder à la pleine conscience. Or, la pleine conscience (ou *mindfulness*) permettrait d'augmenter l'ouverture aux changements (Gärtner, 2013). Créer l'ouverture aux changements reviendrait peut-être à amener les salariés « à développer une conscience de leurs comportements automatiquement répliqués » (Gondo *et*

*al.*, 2013, p. 36) : c'est justement ce que propose la technique de co-développement.

## 1.5. Les hypothèses de recherche

Nous présentons ici les hypothèses formulées d'après l'analyse de la revue de littérature, en insistant sur l'impact du co-développement.

*1.5.1. H1a = La satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement sa motivation autonome, même si son manager n'est pas formé au co-développement.*

Cette première hypothèse permettrait de vérifier si le salarié qui satisfait ses besoins autonomes serait en mesure de développer des motivations d'ordre supérieur. Cette hypothèse est basée sur la revue de littérature qui met en valeur le fait que la satisfaction des besoins fondamentaux a des conséquences positives sur les individus. Nous formulons alors l'hypothèse que la satisfaction des besoins fondamentaux influence positivement sa motivation autonome, même si son manager n'est pas formé au co-développement.

*1.5.2. H1b = La motivation autonome d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, même si son manager n'est pas formé au co-développement.*

Plusieurs auteurs ont montré que les individus qui étaient motivés par des besoins d'ordre supérieur (comme la réalisation et le développement de soi) étaient plus enclins à s'engager dans un processus d'amélioration continue (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003) ou à avoir une ouverture aux changements plus élevée (Miller *et al.*, 1994). De plus, la perception d'une atmosphère de travail positive augmente l'ouverture

aux changements (Miller *et al.*, 1994). Enfin, les salariés particulièrement disposés à des prises d'initiatives, et donc à une motivation autonome, ont tendance à évaluer plus positivement les impacts d'un changement organisationnel (Hornung & Rousseau, 2007). Nous formulons alors l'hypothèse que la motivation autonome d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, même si son manager n'est pas formé au co-développement. Pour cette hypothèse, nous subodorons que le manager n'intervient pas dans le processus liant la motivation autonome à l'ouverture aux changements des salariés.

*1.5.3. H1c = La satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement l'ouverture aux changements des salariés, seulement si son manager est formé au co-développement.*

La perception par les salariés de la confiance et du soutien de leur manager (ce qu'apporte le co-développement) influence fortement l'ouverture aux changements (Eby *et al.*, 2000; Kiefer, 2005; Wanberg & Banas, 2000). Rafferty et Simons (2006) démontrent par exemple que la confiance envers ses pairs ou ses managers est positivement corrélée à l'ouverture aux changements. Une culture de co-développement, qui incite au changement permanent et qui modifie le lien d'un salarié avec son environnement tout en encourageant des relations humaines étroites, devrait conditionner l'ouverture aux changements du salarié. En effet, Jones *et al.* (2005, p. 361) démontrent que «les salariés qui perçoivent de fortes valeurs de relations humaines dans leur division [...] ont des niveaux d'ouverture aux changements plus élevés». Madsen *et al.* (2005) suggèrent aussi un lien étroit entre les relations sociales et l'ouverture aux changements. Par ailleurs, Armenakis *et al.* (1993) «mettent l'accent sur l'importance de modifier le système

social entourant un individu car l'ouverture aux changements pourrait être modelée par d'autres personnes dans l'environnement». Nous pouvons alors formuler l'hypothèse que la satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement l'ouverture aux changements des salariés, seulement si son manager est formé au co-développement.

*1.5.4. H2a = La satisfaction des besoins fondamentaux influence positivement sa motivation autonome, lorsque son manager est formé au co-développement.*

Parallèlement à H1, nous souhaitons ici vérifier l'influence du manager dans le lien qui pourrait exister entre la satisfaction des besoins fondamentaux des salariés et la motivation autonome. D'après Mageau et Valleran (2003), le manager aurait effectivement un rôle significatif dans ce processus. Nous formulons alors l'hypothèse que la satisfaction des besoins fondamentaux influence positivement sa motivation autonome, lorsque son manager est formé au co-développement.

*1.5.5. H2b = La motivation autonome d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, lorsque son manager est formé au co-développement.*

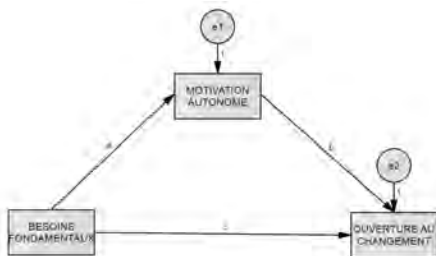
Parallèlement à l'hypothèse H2 et de manière exploratoire, nous souhaiterions vérifier l'importance du co-développement dans le processus. Si les éléments avancés pour l'hypothèse H2 restent pertinents, pour cette hypothèse, nous supputons que le manager intervient dans le processus liant la motivation autonome à l'ouverture aux changements des salariés. Nous formulons alors l'hypothèse que la motivation autonome d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, lorsque son manager est formé au co-développement.



1.5.6.  $H2c$  = La satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, lorsque son manager est formé au co-développement.

La technique d'*empowerment* (Wall *et al.*, 2004) est un terme utilisé pour décrire « l'accroissement de l'autonomie des employés dans leur travail ou l'amplification de leur implication » (Dubouloz, 2014, p. 65). Cette technique pourrait permettre de mieux préparer les salariés au changement. En effet, la participation (qui satisfait le besoin fondamental d'autonomie) est une des variables les plus étudiées pour expliquer les attitudes vis-à-vis du changement (Oreg *et al.*, 2011) et explique fortement l'ouverture aux changements (Amiot *et al.*, 2006 ; Holt, Armenakis, Feild, *et al.*, 2007). De plus, la perception d'un climat de bonne communication (qui satisfait le besoin fondamental d'affiliation sociale) aurait un impact positif sur l'ouverture aux changements (Armenakis *et al.*, 2007 ; Holt, Armenakis, Feild, *et al.*, 2007). Enfin, le fait de se sentir compétent augmenterait l'ouverture aux changements (Cunningham *et al.*, 2002). Nous formulons alors l'hypothèse que la satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, lorsque son manager est formé au co-développement.

Figure 1 : Modèle de test des hypothèses (Path analysis).



## 2. LA DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE ET L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Cette partie présente la confrontation des hypothèses de recherche à nos données empiriques.

### 2.1. Présentation de l'entreprise

L'étude de cas porte sur le groupe Covéa. Il s'agit d'une société de gestion d'assurance mutualiste (SGAM) qui a pour objectif d'accélérer la mutualisation des moyens de 3 enseignes : MMA, MAAF et GMF. Ses effectifs comprennent 23300 salariés en France (dont 7200 à MMA) pour un chiffre d'affaires de 15,5 milliards d'euros en 2013. Les trois marques alliées au sein de Covéa comptent parmi les premiers assureurs de biens et de responsabilité en France. Elles ont en commun leurs valeurs, leur solidité financière et leur notoriété. Elles partagent les mêmes objectifs de qualité et de performance, au service de leurs assurés. La DDIC est depuis juin 2013, rattachée à la Direction Expertises RH Covéa, qui fait partie de la Direction Générale Ressources Humaines et Communication Interne de Covéa.

Dans un contexte économique qui se tend en raison d'une concurrence plus forte, la DDIC (Direction du Développement de l'Intelligence Collective) a pour mission de développer la qualité relationnelle et l'engagement des personnes au service de la performance durable. Ce faisant, la DDIC joue un rôle de facilitateur pour favoriser les changements d'une manière qui respecte les principes sociaux forts du groupe.

### 2.2. Le programme de co-développement chez Covéa

La démarche de co-développement touche aujourd'hui plus de 950 managers issus des 3

marques de Covéa, et ne se limite pas à agir sur les comportements, mais contribue à modifier leurs capacités, leurs croyances et leurs visions du monde. Par capillarité, elle modifie progressivement la culture de l'organisation et les règles qui en sont la manifestation extérieure, pour favoriser l'émergence d'une entreprise apprenante. L'originalité de l'entreprise Covéa réside dans la stabilité de cette pratique de co-développement qui y est installée depuis 7 ans déjà.

Le co-développement Covéa se distingue du modèle d'origine par sa philosophie résolument systémique et constructiviste. Sa stratégie d'intervention est également singulière ; elle invite les participants à distinguer notamment plusieurs niveaux de questionnement (questionnement exploratoire, stratégique et orienté vers l'action) qui sont abordés séquentiellement dans le cheminement (pour éviter la confusion chez le client). Par ailleurs, l'intégration des apports de l'École de Palo Alto permet de renforcer l'apprentissage du groupe sur la capacité à problématiser (utilisation de la grille). Enfin les participants sont invités, lors des séances, à partager les « micro-changements » intervenus dans leur pratique quotidienne afin de stimuler le groupe dans sa capacité à apprendre à apprendre ensemble.

Les séances de co-développement se déroulent en 2 phases : l'animateur/coach accompagne le groupe de salariés durant les 9 premières séances. Le groupe peut ensuite se réunir « en autonomie »

avec la possibilité de recourir à un coach, toutes les 3 séances suivantes.

La première vague de co-développement, démarrée en 2008, est arrivée au bout du processus 9 mois après son lancement en 2009, mais 5 groupes sur 6 ont spontanément souhaité continuer à se réunir.

Après plusieurs initiatives à caractère expérimental, la DDIC s'est orientée vers une démarche mariant « l'Action Learning » (Revens, 1980), le co-développement (Payette & Champagne, 1997) et le coaching. Il s'agissait de mettre en place un processus pragmatique de changement plutôt que de continuer à communiquer sur ce thème (voir Figure 2).

### 2.3. Présentation de l'échantillon

Nous avons ciblé un échantillon de 100 salariés pour administrer notre questionnaire. La moitié de cet échantillon est gérée par des managers « classiques » tandis que l'autre moitié est gérée par des managers formés au co-développement. Ces managers de proximité (classe 5 dans la classification d'assurance) sont engagés dans un parcours de co-développement mêlant les trois enseignes de Covéa (MMA, MAAF, GMF). L'enquête a été administrée le 22 janvier 2014 et une relance a été effectuée le 12 février 2014. Sur les 100 salariés contactés, 63 ont répondu (31 appartenant à la catégorie de salariés ayant des

Figure 2 : Étapes d'une séance de co-développement.



managers formés au co-développement, le reste correspondant à la population «classique»). Un questionnaire invalide a dû être retiré de l'analyse. Au final, le taux de réponse reste satisfaisant (60 %).

## 2.4. Les instruments de mesure

La première partie de l'étude consiste à effectuer une purification de la mesure, même si les échelles que nous utilisons ont été préalablement testées. L'analyse est menée selon les préconisations de Gerbing et Anderson (1988) en utilisant d'abord une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) par rotation Varimax. Selon Gerbing et Anderson (1988, p. 189), L'AFE constitue une « technique préliminaire lors de la construction d'une échelle de mesure ». Gerbing et Hamilton (1996, p. 62) la désignent comme « une pratique impliquant le

traitement d'une matrice de corrélations d'items par un logiciel statistique [...]. La seule spécification pouvant être celle du nombre de facteurs, la procédure extrait automatiquement les facteurs et effectue une rotation afin de permettre une meilleure interprétation ». En raison de la faible taille de l'échantillon, il est préférable de mener des AFE par dimensions latentes de notre modèle structurel, à savoir les besoins fondamentaux, la motivation autonome et l'ouverture aux changements. Nous décrirons la structure factorielle de ces variables latentes menées sur notre échantillon de base (N=63) pour ensuite extraire les scores de fiabilité.

### 2.4.1. La purification de l'outil de mesure

- *Analyse factorielle exploratoire en composantes principales pour l'échelle Besoins fondamentaux.*

Tableau 1 : Analyse factorielle et fiabilité de l'échelle *Besoins fondamentaux* (N=63).

Intitulés des 12 items	Composantes extraites		
	1	2	3
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec elles. ..	914		
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté. ....	814		
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens proche d'elles. ....			344
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris. ....	771		
Je réussis bien dans mon travail. ....		348	
Je suis capable de résoudre des problèmes à mon travail. ....	549		
Je me sens compétent à mon travail. ....		849	
J'ai les capacités pour bien faire mon travail. ....		845	882
Je peux assumer des responsabilités dans mon travail. ....	423	823	833
Mon travail me permet de prendre des décisions. ....		470	752
Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail. ....			576
Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon. ....	308	390	
<b>Variance expliquée par axes factoriels</b>	23,3 %	23,02 %	22,7 %
<b>Variance expliquée de la variable latente</b>	69 %		
<b>KMO</b>	73		
<b>α par axes factoriels</b>	81	78	68
<b>α de la variable latente</b>	85		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.  
Convergence de la rotation en 5 itérations.

Sur la base de notre échantillon restreint (N=63), l'AFE par composantes principales a mis en exergue trois facteurs après rotation de la structure factorielle. Ces trois facteurs expliquent 69,07 % de l'information distribuée dans le modèle. Les variances expliquées des trois composantes sont relativement homogènes. Le KMO est acceptable et s'élève à 0,73. Il se situe donc au-dessus des normes d'acceptabilité préconisées par les méthodes empiriques de Kaiser (1958). L'alpha de Cronbach est quant à lui très bon (0,85).

- *Analyse factorielle exploratoire en composantes principales pour l'échelle Motivation autonome.*

Selon l'étude à titre exploratoire de cette seconde dimension, deux composantes sont extraites et représentent 66 % de la variance totale expliquée, pour un KMO de 0,75. La règle de Kaiser (1958) est respectée et les données sont factorisables. L'examen de  $\alpha$  est également validé.

Nous confirmons la cohérence interne de cette seconde dimension.

- *Analyse factorielle exploratoire pour l'échelle Ouverture aux changements.*

La rotation factorielle de notre dernière variable latente retranscrit trois composantes dont la variance expliquée totale est égale à 69,8%. Le premier facteur représente la variance la plus significative, soit 29,3%. Les indices  $\alpha$  sont tous acceptables (Nunnally, 1978).

Durant cette première étape, aucun score n'a été rejeté par l'analyse factorielle exploratoire par ACP. Les KMO, calculés par variables latentes, valident la qualité de la compression de l'échantillon restreint qui s'opère correctement. L'échantillon prélevé est adéquat au bloc de variables, sans retirer d'item de l'outil de mesure. La fiabilité des échelles est attestée par les coefficients  $\alpha$  ou « *les indices de cohérence interne* » (D. W Gerbing & Anderson, 1988), selon les composantes extraites et par dimensions du modèle structurel.

Tableau 2 : Analyse factorielle et fiabilité de l'échelle *Motivation autonome* (N=63).

Intitulés des 6 items	Composantes extraites	
	1	2
J'exerce cette activité parce que ce travail comble mes plans de carrière. ....	841	
J'exerce cette activité parce que ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles. ..	766	
J'ai choisi ce travail parce qu'il me permet d'atteindre mes objectifs de vie. ....	724	311
J'exerce cette activité parce que je m'amuse à faire ce travail. ....		865
J'exerce cette activité pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte. ....	373	691
J'exerce cette activité parce que j'ai beaucoup de plaisir dans ce travail .....	393	687
<b>Variance expliquée par axes factoriels</b>	33,6 %	30,4 %
<b>Variance expliquée de la variable latente</b>	66 %	
<b>KMO</b>	75	
<b><math>\alpha</math> par axes factoriels</b>	77	69
<b><math>\alpha</math> de la variable latente</b>	76	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.  
Convergence de la rotation en 3 itérations.

Tableau 3 : Analyse factorielle et fiabilité de l'échelle *Ouverture aux changements* (N=63).

Intitulés des 7 items	Composantes extraites		
	1	2	3
Je me sens à l'aise avec la plupart des changements dans mon travail .....	843		
Mon entourage considère que je suis en faveur du changement .....	719		
Je suis disposé(e) à essayer de nouvelles idées, de nouvelles démarches, de nouvelles approches....	698		367
Je propose souvent de nouvelles approches.....		902	
Je soutiens généralement les idées, les démarches, les approches nouvelles.....	519	533	
Je compte faire tout mon possible pour que les changements dans mon travail réussissent.....		371	791
J'ai hâte de voir des changements au travail .....		351	781
<b>Variance expliquée par axes factoriels</b>	29,3 %	20,4 %	20,1 %
<b>Variance expliquée de la variable latente</b>	69,8 %		
<b>KMO</b>	73		
<b><math>\alpha</math> par axes factoriels</b>	78	75	68
<b><math>\alpha</math> de la variable latente</b>	71		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.  
Convergence de la rotation en 6 itérations.

Néanmoins, précisons que les examens de Kaiser et de Cronbach ont délivré des scores seulement acceptables. Nous supposons que cela est dû à la taille restreinte de notre échantillon.

#### 2.4.2. La fiabilité et la validité convergente des échelles de mesure

L'outil de prélèvement de données est un questionnaire, récoltant des réponses à l'aide d'échelles de Likert en 5 points. Selon Gerbing et Anderson (1988), nous cherchons à confirmer la solidité de ces échelles en utilisant d'abord

une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) par rotation Varimax. Nos analyses montrent que la structure factorielle et la validité de chaque construit s'avèrent satisfaisantes. Le Tableau 4 montre en effet que les Alphas de Cronbach sont au-delà de 0,7 – ou proches pour l'ouverture aux changements (Nunnally, 1978) et que le rhô de convergence est toujours au-dessus de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981).

Nous avons mesuré le concept d'ouverture aux changements (au niveau individuel) à l'aide de la version française de l'échelle de Kwahk et Lee (2008) composée de sept items. Comme la plupart

Tableau 4 : Caractéristiques des échelles de mesure.

Variable mesurée	Echelle utilisée	Nombre d'items	Cohérence interne	Rho $\nu$ c
Besoins fondamentaux	Brien <i>et al.</i> (2012)	12	$\alpha = 0,81$	0,71
Motivation autonome	Gagné <i>et al.</i> (2010)	6	$\alpha = 0,76$	0,70
Ouverture aux changements	Kwahk et Lee (2008)	7	$\alpha = 0,71$	0,66

des études menées sur le concept (Bouckennooghe, 2010) notre unité d'analyse de l'ouverture aux changements restera individuelle, notamment pour rester en cohérence avec les autres variables qui sont également individuelles. L'intérêt de l'échelle de Kwahk et Lee (2008) réside aussi dans le fait qu'elle mesure la présence d'une attitude positive en faveur des changements généralement proposés en entreprise et non pas en faveur d'un changement organisationnel bien précis.

L'échelle de mesure des trois besoins est dérivée d'une échelle créée à l'origine pour mesurer le sens du travail. Il s'agit de l'échelle proposée par Brien *et al.* (2012). Cette échelle reprend les 3 besoins que l'on retrouve dans une multitude de modèles sur le sens du travail en plus d'être à la base de la théorie de l'auto-détermination. Pour la motivation, l'échelle de mesure est celle de Gagné *et al.* (2010). Outre leur adéquation avec notre contexte, ces trois échelles ont des qualités psychométriques suffisamment élevées pour être retenues dans notre recherche.

Suite à cette première phase, nous avons également extrait les indices de fiabilité de l'outil de recherche selon les méthodes d'équations structurelles (Roussel, 2005) sur AMOS et SPSS 22. L'examen de validité convergente représente «*différents indicateurs corrélés qui sont censés mesurer le même phénomène*» (Evrard *et al.*, 1993, p. 284), ces scores doivent excéder la valeur de 0,5 (Jöreskog, 1971). Selon le tableau restituant les caractéristiques des échelles de mesure, les Rho *vc* respectent cette norme d'acceptabilité. A noter que nos indices de redondance confirment la qualité du modèle interne et que le degré d'ajustement du modèle structurel aux données empiriques est satisfaisant.

## 2.5. Résultats

Cette partie présente le test des hypothèses, pour lequel nous avons utilisé une macro du logiciel SPSS, spécifique à l'estimation et à la validation des

régressions d'un *path analysis* (Preacher & Hayes, 2008). Ce script inclut la possibilité de créer des réplifications par le biais d'une analyse par *bootstrap* (Preacher & Hayes, 2008), ce qui diffère du test courant de la médiation simple (Baron & Kenny, 1986). La macro «*Indirect*» (Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2008) inclut donc l'analyse par *bootstrap* et l'intervalle de confiance de Monte Carlo (Preacher & Selig, 2012; Sobel, 1982; Williams & MacKinnon, 2008). Nous demandons un tirage supérieur pour exploiter un échantillon N = 500, avec intervalle de confiance à 95 %.

### 2.5.1. Examen des scores sur l'échantillon «*Manager non formé au co-développement*».

**H1a** = La satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement sa motivation autonome, même si son manager n'est pas formé au co-développement. (Validée).

**H1b** = La motivation autonome d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, même si son manager n'est pas formé au co-développement. (Validée).

**H1c** = La satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, seulement si son manager est formé au co-développement. (Validée).

Tableau 5 : Hypothèses concernant l'échantillon *Manager non formé au co-développement* (\*\*\*) =  $p < 0,001$ , \*\* =  $p < 0,01$  et \* =  $p < 0,05$ .

Hypothèses	$\beta$
MOTIVATION_AUTONOME ← BESOINS_FONDAMENTAUX (H1A)	76***
OUVERTURE_CHANGEMENT ← MOTIVATION_AUTONOME (H1B)	51*
OUVERTURE_CHANGEMENT ← BESOINS_FONDAMENTAUX (H1C)	39**

Dans le cas où le responsable n'a pas suivi de formation en co-développement, les besoins fondamentaux ont un effet prononcé ( $\beta = 0,76$ ;  $p < 0,001$ ) sur la motivation autonome. D'autre part, l'influence de la motivation autonome sur l'ouverture aux changements est positivement existante ( $\beta = 0,51$ ;  $p = 0,03$ ). Même si les scores H1a et H1b sont recevables, la médiation quant à elle est faiblement établie ( $M = 0,39$ ;  $p < 0,001$ ). L'hypothèse H1c est également recevable ( $\beta = 0,39$ ;  $p = 0,001$ ). L'influence des besoins fondamentaux sur l'ouverture aux changements n'est expliquée qu'à 39 %. Cette faible relation directe précise qu'il est nécessaire, pour le salarié, d'avoir un soutien en co-développement de la part de son manager, pour avoir une ouverture aux changements élevée. Nous validons donc H1a ( $\beta = 0,76$ ), H1b ( $\beta = 0,51$ ) ainsi que H1c ( $\beta = 0,39$ ;  $p = 0,001$ ).

2.5.2. Examen  
des scores sur l'échantillon « Manager formé au co-développement ».

- H2a** = La satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement sa motivation autonome, lorsque son manager est formé au co-développement. (Validée).
- H2b** = La motivation autonome d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, lorsque son manager est formé au co-développement. (Validée).
- H2c** = La satisfaction des besoins fondamentaux d'un salarié influence positivement son ouverture aux changements, lorsque son manager est formé au co-développement. (Rejetée).

H2a ( $\beta = 0,77$ ;  $p < 0,001$ ) et H1a ( $\beta = 0,76$ ;  $p < 0,001$ ) sont ainsi validées. Les besoins fondamentaux agissent donc indépendamment du co-développement sur la motivation autonome.

Par ailleurs, la motivation autonome explique quasi-parfaitement l'ouverture aux changements des salariés, grâce au co-développement du manager ( $\beta = 0,92$ ;  $p < 0,001$ ). L'étude de ces deux premières hypothèses permet de valider la médiation par la motivation autonome ( $M = 0,71$ ;  $p < 0,001$ ). En revanche, H2c n'est pas confirmée car la relation identifiée n'est pas significative ( $\beta = -0,31$ ;  $p = 0,32$ ). Les besoins fondamentaux et le co-développement ne peuvent suffire pour inciter le salarié à changer, le changement nécessite également la médiation par la motivation autonome. L'hypothèse H2c n'est pas validée. Le chemin direct « Besoins fondamentaux – Ouverture aux changements » retranscrit des tendances différentes selon l'étude des deux populations. Selon la population de salariés suivis par un manager non formé au co-développement, le score tend vers une représentation positive quasi acceptable ( $\beta = 0,39$ ;  $p = 0,001$ ). Parallèlement, selon la population de salariés suivis par un manager appliquant le co-développement, le résultat s'avère négatif ( $\beta = -0,31$ ;  $p = 0,32$ ). Comme nous pouvons l'expliquer, la satisfaction des besoins fondamentaux, enrichie par la mise en pratique du co-développement du manager, nécessite la médiation de la motivation autonome pour inciter le salarié à changer.

Tableau 6 : Hypothèses concernant l'échantillon  
Manager formé au co-développement  
(\*\*\* =  $p < 0,001$ , n.s. = non-significatif).

Hypothèses	$\beta$
MOTIVATION_AUTONOME ← BESOINS_FONDAMENTAUX (H2A)	77***
OUVERTURE_CHANGEMENT ← MOTIVATION_AUTONOME (H2B)	92***
OUVERTURE_CHANGEMENT ← BESOINS_FONDAMENTAUX (H2C)	31 (n.s.)

*In fine*, H1c valide bien que les besoins fondamentaux n'ont pas d'effet direct sur l'ouverture aux changements, sous l'influence d'un manager non formé au co-développement. H2c est réfutée selon sa valeur  $p$  dépassant le seuil de significativité de 5%. Ce résultat implique que les besoins fondamentaux agissent sur l'ouverture aux changements, seulement par le biais de la motivation autonome, si les salariés sont encadrés par un manager formé au co-développement ( $M = 0,71$ ;  $p < 0,001$ ).

La différence entre les deux sous-échantillons est que la population avec managers formés au co-développement nécessite la médiation de la motivation autonome pour que les besoins fondamentaux agissent sur l'ouverture aux changements. Nous rappelons que nous avons utilisé le même modèle pour deux populations différentes (en créant deux échantillons selon que les managers aient été formés ou non au co-développement).

### 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

La présente recherche suggère l'existence d'un effet de la démarche de co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements. Nos résultats montrent que le manager, formé au co-développement, joue un rôle important dans l'amélioration des conditions de bien-être et de plaisir de ses salariés, en situation de travail. Le co-développement agirait comme un levier du changement pour le salarié, sous l'influence du manager.

Si on peut toujours identifier «des défenseurs et des détracteurs puisqu'aucun changement ne peut être totalement objectif ou dénué de valeurs» (Klarner *et al.*, 2011, p. 332), notre recherche montre qu'il reste possible d'alimenter le niveau d'ouverture aux changements des salariés. A cette fin, la satisfaction des besoins fondamentaux des salariés et le maintien de leur

motivation autonome semblent particulièrement intéressants. Nos résultats montrent effectivement que ces deux variables ont un effet positif sur l'ouverture individuelle aux changements. Ainsi, même si les attitudes vis-à-vis du changement sont susceptibles d'évoluer (Giraud *et al.*, 2013) voire d'être ambivalentes (Piderit, 2000), les managers conserveraient la possibilité d'entretenir un niveau élevé d'ouverture aux changements des salariés, c'est-à-dire une attitude globalement positive envers la mise en place d'un changement organisationnel.

Nos résultats démontrent aussi qu'une forte implication de la part des managers, à travers leur participation au programme de co-développement, améliore l'ouverture aux changements de leurs collaborateurs. Cela pourrait laisser entendre que les Systèmes d'Organisation à Haute Performance qui font appel à une forte implication au travail (SOHP, appelés en anglais *High Performance Work Systems*) auraient bien un impact positif sur la performance de l'entreprise (Combs *et al.*, 2006) par exemple en facilitant la mise en place des changements organisationnels. Plus globalement, cette observation confirmerait la pertinence de l'intérêt croissant des chercheurs en *leadership* pour la nature des relations entre *leader* et suiveurs et non pas seulement pour le simple comportement des *leaders* (Spector, 2014). Hon *et al.* (2014) montrent par exemple que le style de *leadership* ou les caractéristiques des collaborateurs peuvent jouer un rôle important pour faire face à la résistance au changement (c'est-à-dire pour améliorer l'ouverture aux changements). Ce sont exactement les éléments sur lesquels la démarche de co-développement cherche à agir.

De plus, la présente étude met en avant le rôle médiateur de la motivation autonome dans le processus qui lie la satisfaction des besoins fondamentaux à l'ouverture aux changements. Ce résultat résonne avec celui de Boxall *et al.* (2015) mettant en avant le rôle médiateur de la



motivation intrinsèque entre un SOHP et des attitudes positives au travail. En effet, le constat que ces auteurs (2015, p. 1737) tirent à propos des SOHP pourrait être transposé à la démarche de co-développement : « les bénéfices de ces processus pour les salariés sont directs mais résident aussi dans la manière dont ils rendent le travail plus motivant en soi et leur permettent de déployer et élargir leurs compétences ». La culture du co-développement permettrait effectivement au salarié d'apprendre à apprendre, et donc d'élargir ses compétences.

Aussi apparaît-il judicieux de considérer le co-développement comme un véhicule et non comme une fin en soi. La finalité du co-développement est bien d'ouvrir des potentialités et des capacités inédites de changement individuel et collectif. Dans le cadre du groupe Covéa, le co-développement est une des voies d'expérimentation à côté d'autres pour servir les valeurs d'une organisation apprenante (Argyris & Schön, 1978) où la capacité d'apprendre à apprendre constitue une source de performance organisationnelle (Goh *et al.*, 2012). La technique de co-développement proposerait en fait au salarié un environnement dans lequel les changements lui sont familiers (remises en question régulières lors des séances), ce qui serait plus propice à la mise en place d'un changement organisationnel (Bielinska-Kwapisz, 2014).

Ensuite, nous pourrions être en mesure de confirmer l'intérêt de la piste du « rôle de la culture organisationnelle dans la prédiction des niveaux d'ouverture aux changements des salariés » (Jones *et al.*, 2005, p. 363). En effet, même si nos résultats ne traitent pas explicitement de la variable culture organisationnelle, ils suggèrent que l'entretien d'une culture du changement à travers la pratique du co-développement semble nourrir une agilité individuelle du manager qui se transmet à ses collaborateurs. Le co-développement permettrait en fait de créer les conditions pour que les salariés s'intéressent au

changement de leur organisation toute entière, ce qui éviterait de traiter les changements isolément. Caldwell (2013, p. 19) précise effectivement que l'organisation changeante a plus de sens pour un salarié : « ce qui est frappant pour les salariés individuels n'est pas un *changement organisationnel* mais plutôt un *organisation changeante* ». La technique de co-développement se révélerait ainsi être un outil permettant de donner du sens à un ensemble de changements organisationnels, ce qui apparaît indispensable pour leur succès (Lockett *et al.*, 2014 ; Weick, 1995).

Enfin, et dans cette même optique de synergie, il se pourrait que le co-développement puisse s'intégrer dans le cadre d'un système global de GRH. Car si Storey et Sisson (2015, p. 168) citent « Fombrun *et al.* (1984) [qui] définissent la *gestion stratégique des ressources humaines* comme comprenant un lien cohérent entre les approches du recrutement, de l'évaluation, la rémunération [...] », on pourrait par exemple envisager que l'évaluation et la promotion soient aussi basées sur les efforts de co-développement.

## CONCLUSION

### Résumé

L'objet de notre étude était de saisir la nature de l'impact du co-développement sur l'ouverture aux changements à travers le prisme de la satisfaction des trois besoins fondamentaux et de la motivation autonome. Les résultats ont montré que les managers formés au co-développement permettent à leurs salariés d'avoir une meilleure ouverture aux changements. Dans cette relation, la motivation autonome du salarié a un rôle de variable médiatrice.

### Limites

Si la taille restreinte de notre échantillon et la sélection d'une seule entreprise limitent la généralisation des résultats, notre recherche permet déjà

de soulever des propositions intéressantes pour des recherches futures. L'objectif de notre travail était surtout de comprendre comment le co-développement et l'ouverture aux changements pouvaient être liés. A cette fin, approfondir l'étude d'un cas unique est un *design* de recherche particulièrement approprié (Yin, 2014).

Alors que Rafferty *et al.* (2013) suggèrent de prendre également en compte les niveaux organisationnel et collectif lors de l'analyse de l'ouverture aux changements, seule la dimension individuelle a été mesurée ici. Ce choix s'explique déjà par la longueur du questionnaire, qui, si elle avait été plus importante, aurait pu introduire des biais. En effet, Roussel (2005, p. 252) rappelle qu'« au-delà de 100 items, un questionnaire devient lourd à administrer et s'expose davantage aux risques de biais (effets de halo, de contamination, de polarisation des réponses, données manquantes) ». Enfin, cette limite reste plutôt classique et il reste délicat de l'éliminer car de toute façon, l'étude de l'ouverture aux changements comporte des obstacles méthodologiques systématiques (Holt, Armenakis, Harris *et al.*, 2007).

### *Implications théoriques*

Dans nos données, la motivation autonome se révèle être un antécédent incontournable de l'ouverture aux changements. Cette observation renforce l'intérêt du concept de « motivations d'ordre supérieur » pour étudier les attitudes face au changement organisationnel. Quant à la technique de co-développement, elle permettrait aux salariés d'avoir une meilleure ouverture aux changements lorsque leurs managers y sont sensibilisés. Il semblerait que cette démarche de formation mériterait une plus ample attention de la part des chercheurs en sciences de gestion.

### *Implications managériales*

Les résultats de notre étude encouragent les managers à considérer de plus près la technique de co-développement. Celle-ci pourrait à l'avenir permettre à une entreprise d'entretenir une certaine agilité (et une culture de l'agilité) qui serait particulièrement utile en cas de nécessité de changement organisationnel. L'existence d'une ouverture aux changements permettrait probablement à l'entreprise de déclencher plus aisément la mise en œuvre du changement au moment opportun, ou mieux : de donner aux salariés l'opportunité d'initier eux-mêmes les changements dont l'entreprise a besoin. Nos résultats suggèrent aussi que l'entretien de la motivation autonome des salariés est un enjeu fort pour nourrir leur ouverture aux changements. On pourrait aussi penser que l'*empowerment* des salariés, encouragé par la technique de co-développement, leur permettrait de mieux s'approprier l'initiative de leur propre changement et de celui de leur entreprise.

### *Perspectives de recherches futures*

Une confirmation empirique de nos premiers résultats, sur un échantillon plus large et dans d'autres contextes, serait la bienvenue. De plus amples investigations autour de la motivation autonome pourraient également être envisagées car cette variable occupe une place centrale dans nos résultats. Enfin, il pourrait être intéressant de vérifier l'impact du co-développement sur l'ouverture organisationnelle aux changements. Cette dimension non-individuelle, négligée par les chercheurs (Weiner, 2009), serait en effet susceptible d'illustrer les liens entre les individus et leur structure.

## Références bibliographiques

Allen, M. S., & McCarthy, P. J. (2016). Be happy in your work: the role of positive psychology in working with change and performance. *Journal of Change Management*, 16(1), 55-74.

Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, 45(3), 480-501.

Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.

Anderson, D. L. (2015). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change* (3<sup>e</sup> éd.). USA: SAGE Publications.

Aragon, I. B., & Valle, R. S. (2013). Does training managers pay off? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1671-1684.

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 99-109.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale Development of an Assessment Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2013). Les liens entre caractéristiques et succès des changements organisationnels: l'étude exploratoire d'une création d'entreprise. *Question(s) de Management*, (3), 11-24.

Bandura, A. (1996). Ontological and epistemological terrains revisited. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*,

The Debate Continues Cognition, Behavior and Causality: A Broad Exchange of Views Stemming from the Debate on the Causal Efficacy of Human Thought, 27(4), 323-345.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bielinska-Kwapisz, A. (2014). Triggers of Organizational Change: Duration, Previous Changes, and Environment. *Journal of Change Management*, 14(3), 405-424.

Blanchard-Laville, C., & Fablet, D. (Éd.). (1996). *L'analyse des pratiques professionnelles. Savoir et formation* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: L'Harmattan.

Blanchard-Laville, C., & Fablet, D. (2001). *Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives*. Paris: L'Harmattan.

Bouckennooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.

Boxall, P., Hutchison, A., & Wassenaar, B. (2015). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1737-1752.

Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187.

Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.

Brunel, V. (2008). *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir?* Paris: La Découverte.

Brunsson, N. (1993). *The Reforming Organization*. London: Routledge.

- By, R. T. (2007). Ready or not.... *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
- Caldwell, S. D. (2013). Are Change Readiness Strategies Overrated? A Commentary on Boundary Conditions. *Journal of Change Management*, 13(1), 19-35.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (4<sup>e</sup> éd.). London: Kogan Page Publishers.
- Cheung-Judge, M. Y., & Holbeche, L. (2011). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*. London: Kogan Page.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Morrow, P. C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 320-340.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, 33(1), 35-61.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Dinero, D. (2005). *Training Within Industry: The Foundation of Lean*. USA: Productivity Press.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue Française de Gestion*, 40(238), 59-86.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J. M., & Dussaix, A. (1993). *Market - Etudes et recherche en marketing*. Paris: Nathan.
- Fink, G., & Dauber, D. (2016). Slawek Magala's view on management of meaning and organisational change: An essay in honour of Slawek Magala. *Journal of Organizational Change Management*, 29(1), 59-67.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Chichester, Sussex: Wiley.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gärtner, C. (2013). Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52-68.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(1), 62-72.

Giraud, L., Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2013). L'évolution des attitudes et des comportements des salariés envers le changement tout au long des étapes de mise en œuvre du changement. *Question(s) de Management*, (3), 37-54.

Goh, S. C., Elliott, C., & Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination. *The Learning Organization*, 19(2), 92-108.

Gondo, M., Patterson, K. D. W., & Palacios, S. T. (2013). Mindfulness and the Development of a Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 13(1), 36-51.

Guillard, A., & Lévêque, B. (2013). La solidarité, qualité émergente de l'organisation. In J. M. Peretti (Éd.), *Tous solidaires* (p. 35-44). Paris: Eyrolles.

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289-336.

Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941.

Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the Job—Proactive in Change How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and

Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.

Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4), 409-426.

Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.

Klarner, 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., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.

Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2015). The Critical Role of Moderators in Leader Sensegiving: A Literature Review. *Journal of Change Management*, 15(4), 308-331.

Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45(7), 474-481.

Landry, S. (2007). *Travail, Affection et Pouvoir Dans les Groupes Restreints: Le Modèle des Trois Zones Dynamiques*. Québec: PUQ.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2009). Process studies of change in organization and management. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1069-1070.

Leonard, H. S., & Marquardt, M. J. (2010). The evidence for the effectiveness of action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 7(2), 121-136.

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

Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2014). The Influence of Social Position on Sensemaking about Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102-1129.

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.

Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Science*, 21(11), 883-904.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.

Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In P. Falzon (Éd.), *Ergonomie constructive* (p. 207-221). Paris: Presses Universitaires de France.

Morin, A. J. S., Meyer, J.P., Bélanger, E., Boudrias, J.-S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867.

Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change – Perspectives on Theory and Practice*. Great Britain: Oxford University Press.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>e</sup> éd.). New York: McGraw-Hill.

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

Oreg, S., & Sverdluk, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.

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.

Payette, A., & Champagne, C. (1997). *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel*. Canada: Presses de l'Université du Québec.

Payette, A., & Champagne, C. (2002). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An Examination of The Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.

Revans, R. W. (1980). *Action Learning: New Techniques for Management*. USA: Blond and Briggs.

Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.

Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel & F. Wacheux (Éd.), *Management des*

*ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 245-276). Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Ryan, R. M., & Brown, K. W. (2005). Legislating competence: the motivational impact of high stakes testing as an educational reform. In C. S. Dweck & A. J. Elliot (Éd.), *Handbook of Competence and Motivation* (p. 354-372). New York: Guilford Publications.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal: Éditions Logiques.

Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), 11-13.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290-312.

Spector, P. (2014). Introduction: The problems and promise of contemporary leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 597-597.

Storey, J., & Sisson, K. (2015). Looking to the future. In J. Storey (Éd.), *New Perspectives on Human Resource Management (1989)*, Routledge Revivals (p. 167-183). UK: Routledge.

Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96-109.

Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and Performance. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Éd.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2004* (Vol. 19, p. 1-47). UK: John Wiley & Sons.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). USA: Sage Publications, Inc.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.

Williams, J., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15(1), 23-51.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330(6004), 686-688.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5<sup>e</sup> éd.). Los Angeles: SAGE Publications.