Document généré le 12 juil. 2025 04:11

Ad machina
L'avenir de l'humain au travail

La capacité à changer du destinataire : une revue systématique

Martine Désir, Marie-Michelle Gouin et Pierre-Luc Fournier

Numéro 7, 2023

La nécessité du changement, ou l'arbre qui cache la forêt

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1108630ar
DOI : https://doi.org/10.1522/radm.no7.1656

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Désir, M., Gouin, M.-M. & Fournier, P.-L. (2023). La capacité à changer du destinataire : une revue systématique. *Ad machina*, (7), 31–60. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1656

Résumé de l'article

Les changements constituent le modus operandi des organisations contemporaines. Dans plusieurs organisations, ils sont constants, rapides et se chevauchent créant ainsi une saturation du changement. Dans un tel contexte, la conduite du changement devient particulièrement complexe. L'une des principales difficultés est reliée aux destinataires, qui pourraient avoir de la difficulté à faire face aux changements. Il devient essentiel pour les gestionnaires de comprendre comment les destinataires s'adaptent au changement pour mieux le réussir. L'amélioration de la capacité à changer des destinataires (CCD) pourrait constituer une clé lors de la conduite du changement. Cela dit, la CCD peut référer à différentes réalités, si bien que ses dimensions et les leviers pouvant la promouvoir restent confus. Cette étude a pour objectif de clarifier la CCD et d'identifier les leviers utilisés pour la promouvoir. Ainsi, une recension systématique de la littérature sur la CCD a été réalisée dans les bases de données suivantes : ABI/INFORM, APA PsycInfo et Business Source Complete. Les 69 articles retenus ont permis de générer une carte conceptuelle clarifiant trois dimensions de la capacité à changer : l'ouverture au changement (OC), l'engagement envers le changement (EC) et le soutien comportemental au changement (SCC). Ces dernières représenteraient un continuum de l'évolution de réactions positives du destinataire au changement. Trois leviers utilisés pour les promouvoir (informations et communication, soutien et participation) ont aussi été aussi identifiés. Les leviers à privilégier évolueraient tout au long du continuum de la CCD.

© Martine Désir, Marie-Michelle Gouin et Pierre-Luc Fournier, 2023

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Revue scientifique
L'avenir de l'humain au travail

Titre : La capacité à changer du destinataire : une revue systématique

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Martine Désir, doctorante
2 : Marie-Michelle Gouin, professeure
3 : Pierre-Luc Fournier, professeur

Citation : Désir, M., Gouin, M.-M. et Fournier, P.-L. (2023). La capacité à changer du destinataire : une revue systématique. *Ad Machina*, *7*(1), 31-60. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1656

Affiliation des auteurs

1 : Université de Sherbrooke — Courriel : martine.desir@usherbrooke.ca

2 : Université de Sherbrooke — Courriel : marie-michelle.gouin@usherbrooke.ca

3 : Université de Sherbrooke — Courriel : pierre-luc.fournier@usherbrooke.ca

---

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

☒ Aucun conflit d'intérêts à déclarer
☐ Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Les changements constituent le *modus operandi* des organisations contemporaines. Dans plusieurs organisations, ils sont constants, rapides et se chevauchent créant ainsi une saturation du changement. Dans un tel contexte, la conduite du changement devient particulièrement complexe. L'une des principales difficultés est reliée aux destinataires, qui pourraient avoir de la difficulté à faire face aux changements. Il devient essentiel pour les gestionnaires de comprendre comment les destinataires s'adaptent au changement pour mieux le réussir. L'amélioration de la capacité à changer des destinataires (CCD) pourrait constituer une clé lors de la conduite du changement. Cela dit, la CCD peut référer à différentes réalités, si bien que ses dimensions et les leviers pouvant la promouvoir restent confus. Cette étude a pour objectif de clarifier la CCD et d'identifier les leviers utilisés pour la promouvoir. Ainsi, une recension systématique de la littérature sur la CCD a été réalisée dans les bases de données suivantes : ABI/INFORM, APA PsycInfo et Business Source Complete. Les 69 articles retenus ont permis de générer une carte conceptuelle clarifiant trois dimensions de la capacité à changer : l'ouverture au changement (OC), l'engagement envers le changement (EC) et le soutien comportemental au changement (SCC). Ces dernières représenteraient un continuum de l'évolution de réactions positives du destinataire au changement. Trois leviers utilisés pour les promouvoir (informations et communication, soutien et participation) ont aussi été aussi identifiés. Les leviers à privilégier évolueraient tout au long du continuum de la CCD.

Abstract

Change is the modus operandi of contemporary organizations. In many organizations, they are constant, rapid and overlapping, creating a saturation of change. In such a context, change management becomes particularly complex. One of the main difficulties is related to the recipients, who may have difficulty coping with the changes. It becomes essential for managers to understand how recipients adapt to change in order to be more successful. Improving the recipients' capacity to change (RCC) could be a key to change management. However, RCC can refer to different realities, so its dimensions and the levers that can promote it remain unclear. The objective of this study is to clarify the RCC and to identify the levers used to promote it. Thus, a systematic review of the literature on RCC was conducted in the following databases: ABI/INFORM, APA PsycInfo and Business Source Complete. The 69 articles selected were used to generate a conceptual map clarifying three dimensions of change capacity: openness to change (OC), commitment to change (CC) and behavioural support for change (BSC). These would represent a continuum of the recipient's evolving positive responses to change. Three levers used to promote them (information and communication, support, and participation) were also identified. The preferred levers would evolve along the RCC continuum.

Mots clés

Capacité à changer, adaptation au changement, réactions du destinataire, revue systématique de la littérature

Droits d'auteur
Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons Attribution (CC BY NC)*.

La capacité à changer du destinataire : une revue systématique

Martine Désir
Marie-Michelle Gouin
Pierre-Luc Fournier

Introduction

Les changements constituent le modus operandi des organisations contemporaines. Ils sont guidés non seulement par la quête de performance, de compétence et d'amélioration continue, mais aussi par le besoin de faire face à la concurrence et de s'aligner aux besoins d'une société évolutive (Nilsen et al., 2020). Ainsi, ils deviennent constants, rapides et se chevauchent, pouvant mener à une saturation de changements (Johnson et al., 2016; Stensaker et al., 2002). Dans un tel contexte, la conduite du changement devient complexe (Errida et Lotfi, 2021). L'une des principales difficultés est reliée aux destinataires, qui pourraient avoir de la difficulté à s'adapter aux multiples changements (Errida et Lotfi, 2021; Moutousi et May, 2018). En effet, ces derniers peuvent générer de l'incertitude, de la peur de l'inconnu, du stress, de la lassitude chez certains destinataires, les empêchant de faire face aux nouveaux changements (Camilleri et al., 2019; Furxhi et al., 2016). Ces destinataires peuvent devenir cyniques par rapport à ceux-ci (Bernerth et al., 2011; Bordia et al., 2006) et peu enclins à les accepter (Bordia et al., 2011).

Cela étant, les gestionnaires qui doivent mener de tels changements devraient considérer les préoccupations et les réactions des destinataires (Errida et Lotfi, 2021; Spiker et Lesser, 1995; Van Knippenberg et al., 2006) ainsi que leur apport dans la conduite du changement (Peng et al., 2021; Rafferty et Jimmieson, 2017; Rafferty et al., 2013; Van Knippenberg et al., 2006). Ils devraient donc tenter de comprendre comment les destinataires s'adaptent aux changements (Beasley et al., 2021; Errida et Lotfi, 2021; Park et Park, 2021). En fait, la capacité d'adaptation et d'engagement des destinataires peut être l'une des clés du succès d'un changement organisationnel pour plusieurs raisons. Par exemple, lorsque les gestionnaires concentrent leurs efforts sur les capacités, les motivations, les perceptions et les comportements des destinataires à l'égard des initiatives de changement, ils favoriseraient leur adhésion aux changements (Errida et Lotfi, 2021). En effet, la nature de l'engagement des destinataires peut prédire leur soutien discrétionnaire, c'est-à-dire leur coopération aux changements (Soumyaja et al., 2011). Or, une telle coopération serait cruciale pour le succès des changements (Moutousi et May, 2018); van Assen, 2021). Alors, la conduite des changements devrait non seulement viser à atteindre les objectifs opérationnels de l'organisation qui les met en place, mais également rendre compte des différentes préoccupations du destinataire. Ces préoccupations seraient un moyen d'objectiver sa capacité à faire face aux changements. En effet, lorsqu'elles sont prises en considération tout au long de la conduite du changement, les destinataires deviennent psychologiquement actifs par rapport au changement, ce qui augmenterait leur capacité à changer (Bareil et Gagnon, 2005).

Ainsi, puisque le succès d'un changement organisationnel est indissociable des préoccupations des destinataires (Baraldi et al., 2010; Bareil et Gagnon, 2005; Saddiqui et al., 2021). Une bonne compréhension du processus d'adaptation des destinataires par rapport aux changements devient essentielle pour garantir le succès des initiatives de changement (Beasley et al., 2021; Errida et Lotfi, 2021; Park et Park, 2021; Peng et al., 2021). Une telle adaptation peut référer au concept de « capacité à changer du destinataire » (CCD).

Malgré son importance, on ne sait pas ce qu'implique la CCD. Ses dimensions ainsi que les leviers utilisés pour la promouvoir demeurent inconnus. À notre connaissance, la CCD n'est pas abordée de manière consensuelle et elle n'est pas définie opérationnellement dans la littérature. Cette recherche vise notamment à combler cette lacune. Cette étude a donc pour objectif de clarifier et de définir le concept CCD, ainsi que les leviers disponibles dans la littérature pour le promouvoir.

1. Méthodologie

Une recension systématique a été menée en suivant la méthode proposée par Conforto et al. (2011). Cette méthode rigoureuse est généralement reconnue, adaptée et utilisée pour des visées de clarification conceptuelles (Conforto et al., 2011). Elle comporte trois grandes phases : 1) les intrants; 2) le traitement des intrants; 3) les extrants. Chacune de ces trois phases est reprise et expliquée dans les sous-sections suivantes.

1.1 Phase 1 : les intrants

Pour identifier les intrants, soit les articles qui feront partie de la revue systématique, cinq étapes sont nécessaires :

Élaboration des objectifs. En se fondant sur la problématique susmentionnée, la recension vise à clarifier le concept CCD et à identifier des leviers d'action potentiels.

Identification des banques de données. Trois banques de données électroniques ont été choisies : « ABI/INFORM Collection », « Business Source Complete » et « APA PsycInfo ». Cela se justifie puisque les deux premières donnent accès au contenu de revues spécialisées en gestion (González-Benito et al., 2013). Quant à la dernière, elle donne accès au contenu de périodiques en psychologie et en sciences du comportement. Le tableau 1 présente la stratégie de recherche retenue.

Définition des critères de recherche. La recherche au sein de chacune des banques de données a été effectuée à l'aide des équations booléennes présentées dans le tableau 1. Ces dernières ont été identifiées avec l'aide d'une bibliothécaire. Plus précisément, un plan des concepts 1) « capacité à changer » et 2) « individu » a été élaboré. Plus précisément, pour chacun, les concepts, les mots clés suivants ont été respectivement retenus : 1) capacity, capability, adaptability, reaction, coping, cope ou commitment; 2) employee, individual, person, people, human ressource ou recipient. Pour chaque mot clé, le singulier et le pluriel ont été pris en compte par la troncature (*). Des opérateurs de proximité ont été jumelés aux deux concepts clés pour améliorer la pertinence des articles recensés.

Critères d'inclusion. Pour être retenus, les articles devaient traiter de la CCD ou de leviers utilisés pour la favoriser. Seuls les ouvrages évalués par des pairs ont été retenus.

Démarche et outils. Une analyse thématique (détaillée à la section 2.2) a servi à extraire des informations pertinentes pour chaque article retenu, notamment le premier auteur, l'année, la méthodologie de recherche, le concept abordé. Des tableaux ont servi à les rapporter et une figure a permis d'illustrer les résultats de l'analyse thématique.

Tableau 1
Stratégie de recherche

Banque de données	Requêtes	Option de recherche
ABI/INFORM	(change* N/1 (capa* OR adapt* OR reaction* OR coping OR cope OR commit*)) N/5 (individu* OR employee* OR people OR person* OR "human resource*" OR recipient*)	Peer reviewed
BUSINESS SOURCE COMPLETE	(change* N1 (capa* OR adapt* OR reaction* OR coping OR cope OR commit*)) N5 (individu* OR employee* OR people OR person* OR "human resource*" OR recipient*)	Peer reviewed
APA PSYCINFO	(change* N1 (capa* OR adapt* OR reaction* OR coping OR cope OR commit*)) N5 (individu* OR employee* OR people OR person* OR "human resource*" OR recipient*)	Peer reviewed

1.2 Phase 2 : le traitement des intrants

Cette phase vise l'analyse et la sélection des sources retenues pour la recension des écrits. D'abord, l'ensemble des articles repérés a été exporté vers le logiciel de gestion de références bibliographiques EndNote pour l'élimination des doublons. Ensuite, l'analyse servant à vérifier les critères d'inclusion pour sélectionner les articles retenus s'est déroulée en deux temps : (1) la première auteure a procédé à la lecture du titre, des mots clés et du résumé pour chacune des sources, puis (2) les ouvrages potentiellement pertinents ont été lus en entier. Une stratégie de recherche arborescente, consistant en la consultation de la bibliographie des études retenues, a également permis de sélectionner, d'étendre la recherche (voir la figure 1) et les résultats descriptifs (point 3.1). Une analyse thématique a finalement été menée pour tous les articles retenus. À ces fins, leur contenu a été exporté vers QDA Miner. Dans un premier temps, ils ont été codés selon deux catégories de codes : leviers (informations et communication, soutien et participation) et dimensions (openness, commitment, behavioral support). Une analyse thématique déductive a été réalisée tout en laissant place à l'induction (Miles et al., 2003). La dimension « openness » a été analysée suivant le modèle dual d'ouverture au changement (ouverture au contenu et au processus) de Augustsson et al. (2017), les dimensions « commitment » et « behavioral support » suivant le modèle d'engagement envers le changement (engagement affectif, engagement normatif qui prédit un soutien comportemental au changement) de Herscovith et Meyer (2002). Les informations extraites de cette analyse thématique conduisent à la troisième phase, les extrants.

1.3 Phase 3 : les extrants

Cette dernière phase réfère aux résultats de la recherche, présentés dans la section 3 et qui ont été synthétisés à l'aide des tableaux 2 à 6 et de la figure 2.

2. Résultats

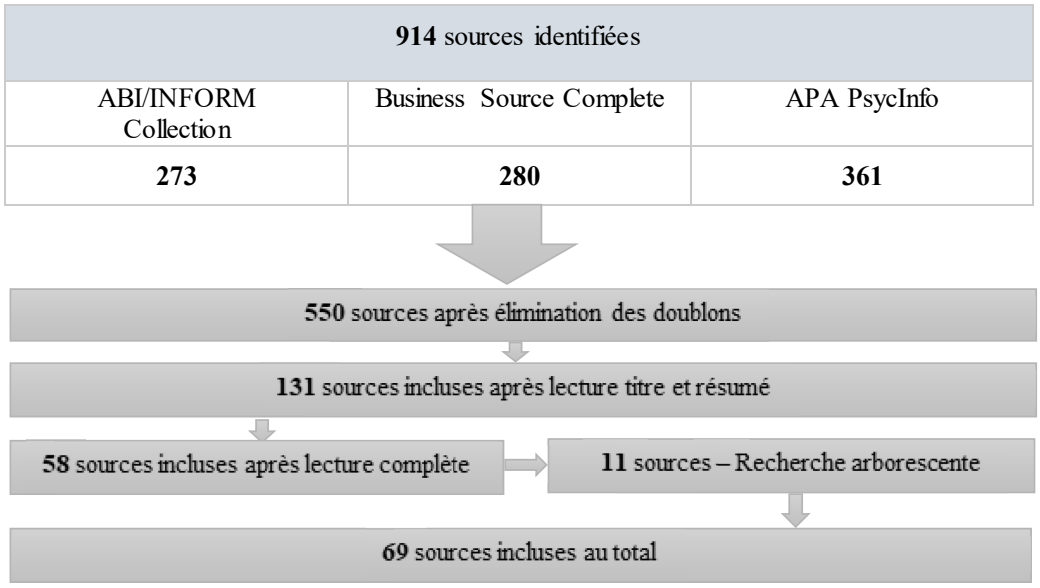
2.1 Résultats descriptifs

La recherche initiale dans les trois banques de données électroniques à l'aide des équations booléennes a produit 914 résultats. Après l'élimination des doublons, le nombre des intrants est passé à 550 articles. Finalement, après une lecture complète, 58 articles ont été retenus, en plus de 11 autres articles repérés

grâce à la stratégie arborescente. Ainsi, la recension porte sur un total de 69 articles desquels des informations pertinentes sont présentées dans les tableaux 4 à 6 (voir l'annexe pour plus de détails).

La figure 1 illustre le processus de filtrage des sources effectué dans le cadre de cette revue systématique de littérature.

Figure 1
Processus de filtrage des différentes sources



2.2 Caractéristiques des études retenues

Parmi les études retenues (n=69), 77 % sont des études quantitatives et 23 % sont qualitatives. Six revues de littérature ont également été retenues. Les tableaux 4, 5 et 6 de l'annexe (pages 26 à 36) détaillent leurs caractéristiques en fonction du type de devis retenu (quantitatif, qualitatif et recensions des écrits). Plus précisément, il en ressort que seulement trois des articles retenus ont étudié le concept CCD (Bareil et Gagnon, 2005; Hodges, 2017; Wright et Thompsen, 1997). Les autres étudient l'ouverture au changement (n=11), l'une ou toutes les dimensions de l'engagement envers le changement (n=45), différents leviers pouvant influencer les dimensions de la CCD (n=9), et une qui aborde l'OC et l'EC (n=1).

Les prochaines sections visent respectivement à présenter les articles qui traitent directement du concept CCD (n=3) et, finalement, des dimensions sous-tendues par le concept CCD ainsi que les leviers utilisés pour promouvoir ses dimensions.

2.3 Le concept CCD dans la littérature

Comme susmentionnés, les articles de Bareil et Gagnon (2005), Hodges (2017) et Wright et Thompsen (1997) sont les seuls à avoir étudié le concept CCD. Cependant, ces études portent sur des définitions et modèles substantiellement différents. Les lignes suivantes soulignent ces différences.

Par exemple, Bareil et Gagnon (2005) présentent un modèle en sept étapes relatives à l'évolution des préoccupations des destinataires. Elles soulignent l'importance pour les gestionnaires intermédiaires de bien comprendre ces préoccupations. Pour chaque stade de préoccupation, elles présentent des activités de soutien, d'écoute, de participation aux gestionnaires intermédiaires pour les aider à développer la capacité à changer des destinataires (Bareil et Gagnon, 2005). Soulignons qu'une étude de cas de ce modèle a été réalisée dans une grande entreprise après la mise en œuvre d'un changement, ce qui a permis de valider ledit modèle (Bareil et Gagnon, 2005).

Hodges (2017), pour sa part, aborde simultanément la capacité de l'organisation et celle des individus par rapport au changement. Elle souligne le rôle crucial de la résilience dans la construction de la capacité à changer de l'individu. L'auteure mentionne que la résilience peut devenir un moteur du changement organisationnel qui permettra aux destinataires non seulement de comprendre le changement plus rapidement, mais les aidera aussi à faire face aux changements excessifs sans être épuisés. Selon l'auteure, cette capacité à changer peut être favorisée à partir de deux principaux éléments : 1) l'apprentissage et le développement, qui consistent à acquérir et à appliquer les capacités comportementales souhaitées telles que compétences, connaissances et attitudes pour permettre à l'organisation de réaliser sa vision et ses objectifs; 2) la pratique de gestion de la performance, qui permet de s'assurer de l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise, avec les politiques et pratiques des ressources humaines, ce qui maximiserait leur effet sur les pratiques de travail concrètes des destinataires, vers le changement souhaité (Hodges, 2017).

Wright et Thompsen (1997), de leur côté, proposent un modèle de capacité à changer des destinataires qui focalise leur capacité sur le changement organisationnel à mettre en œuvre. Ce modèle comprend quatre étapes portant sur la vision commune de l'état futur ou du résultat du changement, sa planification, son installation et son ancrage. L'ancrage représente la stratégie d'amélioration continue qui doit être envisagée pendant l'étape de la vision et réitérée à chaque étape du projet de changement pour assurer son succès. Au cœur de ce modèle se trouve la capacité des destinataires à faire face au changement et à assumer leur propre responsabilité dans l'obtention des résultats escomptés du changement. Selon ces auteurs, l'état de préparation des destinataires est donc la véritable force qui peut rendre possible la réussite d'un changement organisationnel (Wright et Thompsen, 1997).

Somme toute, dans la littérature, il n'y a pas de consensus sur la manière d'aborder la CCD, qui semble référer à différentes réalités. De surcroît, aucune de ces études ne s'est affairée à clarifier ce que la CCD recouvre, voire à la définir opérationnellement. Cette recherche vise à combler cette lacune.

2.4 Dimensions sous-tendues de la CCD

L'analyse thématique fait émerger trois dimensions de la CCD : (1) l'ouverture au changement (OC) ou l'acceptation du changement (AC); (2) l'engagement envers le changement (EC); (3) le soutien comportemental au changement (SCC). Ces dimensions représentent respectivement l'intention, l'état d'esprit et le comportement réel du destinataire à faire face au changement. Le tableau 2 présente les dimensions identifiées de la CCD incluant leurs définitions comme elles sont présentées dans la littérature.

La première dimension réfère soit à l'OC ou à l'AC, deux concepts qui recouvrent une même réalité : la préparation psychologique du destinataire à accepter ou soutenir le changement. L'OC comme l'AC dissimulent un même niveau de réaction, une même attitude et renvoient à la phase qui rendrait le destinataire apte à accepter le changement. Plus précisément, l'OC est définie comme l'intention du destinataire à soutenir et à accepter le changement, alors que l'AC est définie comme une tendance du destinataire à accepter ou à s'orienter vers le changement (Di Fabio et Gori, 2016). Au total, 11 des études recensées traitaient de cette réalité : 9 traitant de l'OC, (Augustsson et al., 2017; Axtell et al., 2002; Chawla

et Kelloway, 2004; Devos et al., 2007; Ertürk, 2008; Men et al., 2020; Miller et al., 1994; Wanberg et Banas., 2000; Yue et al., 2019) et 2 de l'AC (Di Fabio et Gori, 2016; Iverson, 1996). Sur la base de la dénomination adoptée par la majorité des études recensées, la dénomination de l'OC est donc choisie. Dans la littérature recensée, l'OC est documentée comme un prédicteur important quant à l'ouverture des destinataires aux initiatives de changement (Augustsson et al., 2017; Axtell et al., 2002; Devos et al., 2007) et une condition initiale nécessaire au succès d'un changement organisationnel (Miller et al., 1994).

Tableau 2
Les dimensions de la CCD et leurs définitions

Dimensions	Références	Définitions
OC	(Augustsson et al., 2017; Devos et al., 2007; Men et al., 2020; Miller et al., 1994; Yue et al., 2019)	(a) Volonté de soutenir le changement et (b) Affect positif concernant ses potentielles conséquences.
	(Axtell et al., 2002; Wanberg et Banas, 2000)	Volonté de s'adapter à un changement et de l'accepter.
AC	(Di Fabio A et Gori A, 2016)	Tendance des individus à accepter ou à s'orienter vers le changement et à l'embrasser plutôt que de le fuir (traduction libre).
EC	(Conner et Patterson, 1982; Baraldi et al., 2010)	Colle qui lie les gens et les objectifs de changement.
	(Battistelli, et al., 2014; Conway et Monks, 2008; Fatima et al., 2020; Feng et al., 2019; Foster, 2010; Herscovitch et Meyer, 2002; Hill et al., 2012; Montani et al., 2012; Neves, 2011; Neves et Caetano, 2009; Potnuru et al., 2021; Shin et al., 2012; Soenen et Melkonian, 2017; Turner-Parish et al., 2008; Yaseen et al., 2018)	Force ou état d'esprit qui lie un individu à un plan d'action jugé nécessaire pour une mise en œuvre réussie d'un changement.
	(Herold et al., 2007, 2008; Yaseen et al., 2018; Yu et Lee, 2018)	Attitudes positives à l'égard du changement et un alignement sur le changement, des intentions de le soutenir et une volonté de s'adapter, de soutenir et d'assurer le succès du changement.
SCC	(Augustsson et al., 2017; Herscovitch et Meyer, 2002; Yue et al., 2019)	N./D.

L'EC est plus étudié que l'OC et très bien établi dans les littératures en psychologie et en gestion (Choi, 2011). Ainsi, au total, 45 des articles retenus traitent de l'EC. En somme, ce dernier réfère à l'état psychologique et aux attitudes du destinataire à l'égard du changement (Herold et al., 2007, 2008; Herscovitch et Meyer, 2002; Yaseen et al., 2018; Yu et Lee, 2018). Il est défini comme une « colle » (Conner et Patterson, 1982), un « état d'esprit », une « force » (Battistelli, et al., 2014; Conway et Monks, 2008; Fatima et al., 2020; Feng et al., 2019; Foster, 2010; Herscovitch et Meyer, 2002; Hill et al., 2012; Montani et al., 2012; Neves, 2011; Neves et Caetano, 2009; Potnuru et al., 2021; Shin et al., 2012; Soenen et Melkonian, 2017; Turner-Parish et al., 2008; Yaseen et al., 2018) qui lient le destinataire aux objectifs de changement d'une organisation; des attitudes positives du destinataire le poussant à travailler pour assurer le succès du changement organisationnel (Herold et al., 2007, 2008; Yu et Lee, 2018). Ces définitions montrent une persistance de l'engagement du destinataire qui l'incite à adopter lesdites attitudes par rapport au changement qui peuvent se traduire par un comportement réel de l'appuyer. Autrement dit, l'EC indique que le destinataire est d'accord avec le changement, l'accepte et prend position afin de le soutenir (Herold et al., 2007, 2008; Herscovitch et Meyer, 2002; Yaseen et al., 2018; Yu et Lee, 2018). L'EC conduit au SCC qui fait référence aux actions concrètes et actives du destinataire pour le plein succès du changement (Augustsson et al., 2017; Herscovitch et Meyer, 2002; Yue et al., 2019).

Le SCC est défini en référence au soutien comportemental réel du destinataire par rapport au changement (Augustsson et al., 2017; Herscovitch et Meyer, 2002; Jaros, 2010; Yue et al., 2019). Il réfère plus précisément à la mesure dans laquelle les destinataires adoptent des comportements qui démontrent leur

soutien au changement (Seo et al., 2012). Comme susmentionné, il serait engendré par les attitudes positives de l'EC, qui poussent le destinataire à travailler pour la réussite du changement (Bouckenooghe et al., 2015; Herscovitch et Meyer, 2002; Mukerjee et al., 2021). Le SCC est donc directement lié au comportement de soutien au changement souhaité pour assurer son plein succès.

2.5 Leviers utilisés pour promouvoir la CCD

La revue de la littérature a permis d'identifier trois leviers (informations et communication, soutien et participation) pouvant influencer les dimensions de la CCD. Le tableau 3 résume ces différents leviers.

Tableau 3
Les leviers utilisés dans la littérature

Concepts	Leviers	Références
OC/EC/SCC	Informations et communication	(Axtell et al., 2002; Bareil et Gagnon, 2005; Borges et Quintas, 2020; Choi, 2011; Ertürk, 2008; Faupel et Helpap, 2021; Herold et al, 2007; Hill et al., 2012; Maheshwari et Vohra, 2015; Miller et al., 1994; Rahaman et al., 2021; Rosa et al., 2017; Shin et al., 2015; Stouten et al., 2018; Wanberg et Banas, 2000; Yang, 2013; Yaseen et al., 2018; Yue et al., 2019).
OC/EC/SCC	Soutien	(Abrell-Vogel et Rowold, 2014; Bakaris et al., 2019; Devos et al., 2007; Di Fabio et Gori, 2016; Maheshwari et Vohra, 2015; Naotunna et Arachchige, 2016; Shin et al., 2015; Wanberg et Banas, 2000).
OC/EC/SCC	Participation	(Axtell et al., 2002; Ertürk, 2008; Giovanita et Mangundjaya, 2017; Ouedraogo et Ouakouak, 2018; Yaseen et al., 2018; Yue et al., 2019).

Les deux leviers « informations » et « communication » trouvés dans la littérature sont intrinsèquement reliés. En effet, pour pouvoir partager de bonnes informations sur le changement, il faut une communication transparente (Axtell et al., 2002; Bareil et Gagnon, 2005; Borges et Quintas, 2020; Chawla et Kelloway, 2004; Ertürk, 2008; Faupel et Helpap, 2021; Herold et al., 2007; Maheshwari et Vohra, 2015; Shin et al., 2015; Yang, 2013; Yaseen et al., 2018; Yue et al., 2019). Ils sont donc combinés en un seul levier « informations et communication ». Les bonnes informations relatives au changement à mettre en œuvre conduisent à l'OC, car elles favorisent une meilleure acceptation du changement (Borges et Quintas, 2020; Choi, 2011; Hill et al., 2012; Miller et al., 1994; Rahaman et al., 2021; Rosa et al., 2017; Wanberg et Banas, 2000). Des informations non seulement sur le changement, mais aussi sur la manière dont il affectera l'organisation sont nécessaires pour réduire les préoccupations des destinataires quant aux impacts du changement sur leur travail et l'organisation (Wanberg et Banas, 2000). En effet, quand le partage d'informations sur le changement à mettre en œuvre se fait au moyen d'une communication adéquate, les craintes des destinataires sont apaisées (Axtell et al., 2000; Bareil et Gagnon, 2005; Chawla et Kelloway, 2004; Ertürk, 2008). Leur confiance est renforcée et se répercute directement sur leur engagement (Chawla et Kelloway, 2004; Ouedraogo et Ouakouak, 2018). D'ailleurs, l'importance d'une communication efficace lors d'une conduite de changement est bien documentée dans la littérature (Rafferty et al., 2013; Rafferty et Jimmieson, 2017; Saddiqui et al., 2021). En effet, communiquer clairement les informations permet d'éduquer les destinataires par rapport au changement (Chawla et Kelloway, 2004; Wanberg et Banas, 2000). Cette communication favorise chez eux des attitudes positives et des émotions favorables au changement et conduit à leur engagement (Faupel et Helpap, 2021; Helpap, 2016; Hill et al., 2012). Un manquement à ce niveau peut susciter des idées fausses sur la nature et les implications du changement chez les destinataires. Ainsi, dès le début du processus de mise en œuvre du changement, il faut s'assurer non seulement qu'ils comprennent bien le changement (Soumyaja et al., 2011), mais aussi de leur confiance et de leur adhésion au moyen d'une communication transparente de bonnes informations sur le changement (Chawla et Kelloway, 2004).

Un soutien aux destinataires par des superviseurs ou dirigeants augmente la confiance des destinataires. Ce soutien au changement peut référer au soutien social que l'on perçoit comme étant reçu des autres lorsqu'on fait face à des défis (Abrell-Vogel et Rowold, 2014; Bakari et al., 2019; Devos et al., 2007; Di Fabio et Gori, 2016; Maheshwari et Vohra, 2015; Naotunna et Arachchige, 2016; Shin et al., 2015; Wanberg et Banas, 2000). Il peut être obtenu sous différentes formes, notamment information, affection, réconfort, encouragement, réassurance (Wanberg et Banas, 2000), formation (Johannsdottir et al., 2015), coaching (Hechanova et al., 2018). Ce soutien social diminue l'incertitude et le stress liés au changement et dispose favorablement les destinataires à l'OC (Wanberg et Banas, 2000). Par exemple, une formation adéquate peut non seulement renforcer la confiance du destinataire dans sa capacité à s'adapter au changement, mais aussi réduire sa résistance (Wanberg et Banas, 2000). Car elle améliore l'acceptation du changement chez le destinataire et favorise son engagement envers celui-ci (Johannsdottir et al., 2015). L'OC et l'EC reposent sur la confiance du destinataire dans la direction et sur sa volonté d'accepter le risque inhérent au changement à mettre en œuvre (Johannsdottir et al., 2015). Le coaching et la formation pourraient être des moyens sûrs pour soutenir les destinataires et augmenter leur EC (Hechanova et al., 2018).

Une participation des destinataires au processus du changement, incluant un processus de prise de décision concernant le changement, est souvent rapportée comme un gage de succès pour la réussite du changement (Axtell et al., 2002; Ertürk, 2008; Giovanita et Mangundjaya, 2017; Ouedraogo et Ouakouak, 2018; Yaseen et al., 2018; Yue et al., 2019). La participation permet aux destinataires de donner leur avis sur un changement proposé (Wanberg et Banas, 2000). Elle se fonde sur le levier « informations et communication » vu précédemment (Bareil et Gagnon, 2005; Borges et Quintas, 2020; Chawla et Kelloway, 2004; Stouten et al., 2018), mais va au-delà en permettant d'impliquer les destinataires dans le processus du changement à mettre en œuvre et augmente leur ouverture et leur engagement envers lui (Augustsson et al., 2017; Chawla et Kelloway, 2004; Wanberg et Banas, 2000). En effet, l'implication des destinataires les expose au changement et cette exposition favorise leur ouverture (Axtell et al., 2002). L'exposition est un aspect important de la participation, car elle implique de communiquer de bonnes informations, de clarifier les objectifs et les procédures en lien avec le changement. Ce qui, d'une part, réduit les incertitudes des destinataires relatives au changement et, d'autre part, conduit à son adoption Axtell et al., 2002). Cela dit, les gestionnaires devraient trouver un moyen d'impliquer les destinataires dès le départ afin de les inciter à accepter le changement et de le transformer en opportunité (Talmaciu, 2020). Leur participation peut prendre différentes formes, notamment des réunions de groupe pour communiquer le besoin du changement et encourager l'implication des destinataires dans la planification du changement (Bareil et Gagnon, 2005; Wanberg et Banas, 2000), des séances de renforcement de l'esprit d'équipe, de partage d'expérience, de la responsabilisation des agents de changement identifiés (Bareil et Gagnon, 2005).

Enfin, les leviers à utiliser pourraient évoluer tout au long du continuum des dimensions de la CCD (pour plus de détails, voir la figure 2). Par exemple, les informations à donner lors de la phase de l'OC « donner les informations claires sur le contenu et le processus du changement » (Axtell et al., 2000; Bareil et Gagnon, 2005; Chawla et Kelloway, 2004; Ertürk, 2008; Ouedraogo et Ouakouak, 2018; Wanberg et Banas, 2000) ne sont pas les mêmes que celles lors de l'EC « donner les informations claires sur les stratégies d'adaptation afin d'internaliser le changement » (Faupel et Helpap, 2021; Helpap, 2016; Hill et al., 2012).

2.6 Carte conceptuelle de la CCD

Les résultats issus de la revue systématique de la littérature ont mené à la création d'une carte conceptuelle (figure 2) présentant les trois dimensions de la CCD et les leviers utilisés dans la littérature pour la promouvoir.

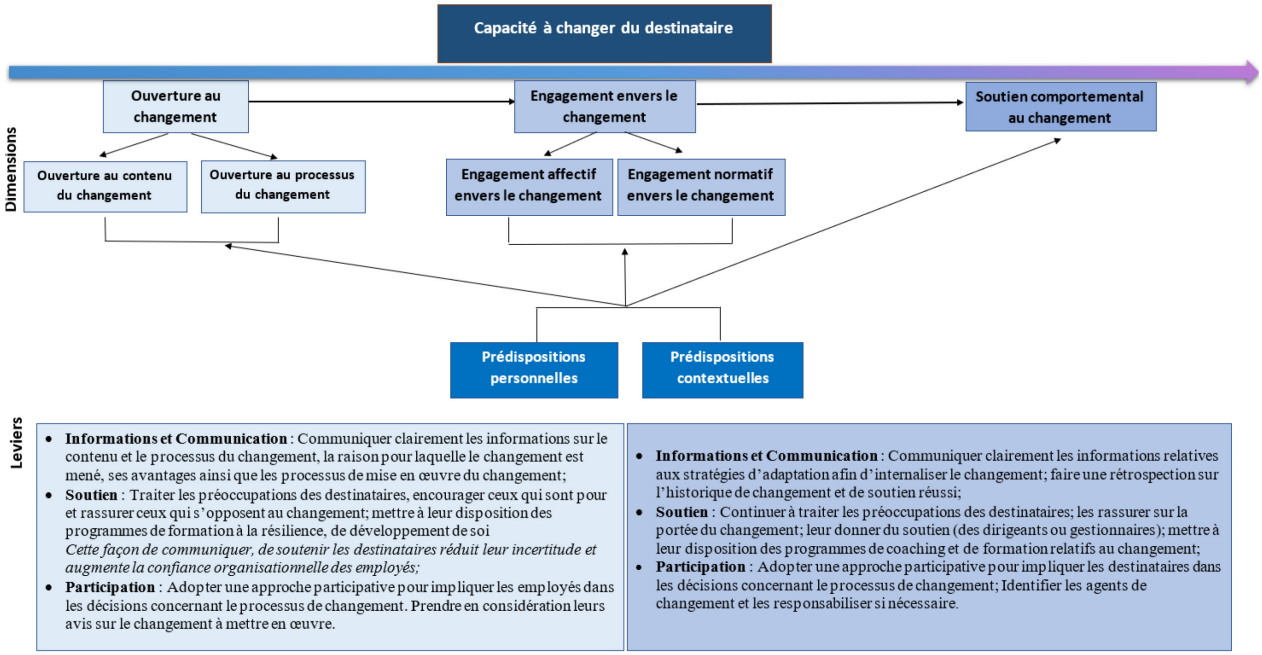
Dans la figure 2, la première dimension (OC) de la CCD contient deux sous-dimensions : OC au contenu, qui fait référence à ce qu'implique le changement à mettre en œuvre et OC au processus, qui réfère à la manière et aux stratégies utilisées pour le mettre en œuvre (Augustsson et al., 2017). La deuxième dimension (EC) est

composée aussi de deux sous-dimensions : (1) EC affectif qui est le résultat d'une motivation intrinsèque et émerge quand le changement coïncide aux valeurs du destinataire. Il reflète donc l'attachement émotionnel du destinataire, sa volonté et son désir de soutenir le changement; (2) EC normatif désigne un sentiment de loyauté morale du destinataire envers son organisation, son département ou son équipe qui l'incite à adhérer et à soutenir le changement (Herscovitch et Meyer, 2002). Autrement dit, les destinataires qui sont engagés affectivement dans le changement (à partir de leur perception de ses avantages inhérents) ou ceux qui sont engagés par sens de l'obligation (par leur loyauté morale) sont susceptibles d'adopter des comportements de soutien pouvant faire progresser l'effort de changement (Seo et al., 2012).

Partant de ce fait, l'engagement de continuité n'est pas pris en considération dans cette recherche parce qu'il ne conduit pas à un soutien comportemental réel aux initiatives de changement (Bouckenooghe et al., 2015; Mukerjee et al., 2021; Seo et al., 2012). À l'appui de ces arguments, Herscovitch et Meyer (2002) ont indiqué que l'EC affectif et l'EC normatif sont des prédicteurs significatifs du SCC chez les destinataires ayant connu divers changements (Herscovitch et Meyer, 2002). Ce qui a été confirmé par plusieurs chercheurs (Bouckenooghe et al., 2015; Seo et al., 2012) à savoir qu'EC affectif et normatif sont tous les deux positivement et fortement liés au SCC.

Ces trois dimensions (OC, EC et SCC) de la CCD reposeraient toutes sur des prédispositions personnelles, comme la résilience (Hodges, 2017, Wanberg et Banas, 2000), l'autoefficacité (Oreg et al., 2011) et des prédispositions contextuelles, notamment les leviers utilisés pour favoriser la CCD (Bareil et Gagnon, 2005; Oreg et al., 2011; Wanberg et Banas, 2000).

Figure 2
Carte conceptuelle de la CCD



3. Discussion

Cette recherche visait à clarifier et à définir le concept CCD, ainsi que les leviers disponibles dans la littérature pour le promouvoir. Concernant la clarification de la CCD, les ouvrages recensés permettent d'identifier trois dimensions essentielles pour comprendre le concept de CCD dans son entièreté (OC, EC et SCC). D'abord, l'OC réfère à la préparation psychologique du destinataire et reflète son intention d'accepter de soutenir le changement (Augustsson et al., 2017; Axtell et al., 2002; Devos et al., 2007; Men et al., 2020; Miller et al., 1994; Wanberg et Banas, 2000; Yue et al., 2019). De plus, l'OC influencerait l'EC qui réfère à l'état psychologique du destinataire et reflète ses attitudes à mettre tout en œuvre en vue de la réussite du changement (Herold et al., 2007, 2008; Herscovitch et Meyer, 2002; Yaseen et al., 2018; Yu et Lee, 2018). Donc, l'EC reflète les attitudes positives du destinataire qui pourraient le mener au SCC. Cela est cohérent avec la littérature plaçant l'EC affectif et normatif comme prédicteur des comportements discrétionnaires du destinataire visant à soutenir le changement (Bouckenooghe et al., 2015; Herscovitch et Meyer, 2002; Mukerjee et al., 2021). Quant au SCC il réfère à l'appui comportemental souhaité pour la pleine réussite d'un changement organisationnel donc au comportement de soutien réel du destinataire (Augustsson et al., 2017; Herscovitch et Meyer, 2002; Yue et al., 2019). Sur la base de cette recension, il apparaît important de tenir compte de ces trois dimensions pour définir la CCD. Ainsi, la CCD peut être conçue sur un continuum s'étendant de l'OC, en passant par l'EC, pour possiblement mener au SCC. En somme, la CCD peut donc être définie comme l'évolution des réactions positives du destinataire au changement.

Trois des études recensées portaient directement sur la CCD (Bareil et Gagnon, 2005; Hodges, 2017; Wright et Thompsen, 1997). Seule celle de Bareil et Gagnon (2005) traite des dimensions de la CCD; en fait, l'étude les couvre toutes. L'accent du modèle de Bareil et Gagnon (2005) est toutefois porté uniquement sur les préoccupations du destinataire. La présente conception va au-delà de ces dernières pour y ajouter l'aspect comportemental qui pourrait servir à compléter le portrait en matière de CCD. En effet, les préoccupations sont conçues comme étant relatives à des craintes ou à des questionnements que les destinataires entretiennent envers le changement (Bareil et Gagnon, 2005; Battistelli, et al., 2014). Or, dans le contexte où le gestionnaire et certains destinataires seraient en désaccord, les comportements des destinataires pourraient s'avérer plus révélateurs de la présence de certaines préoccupations associées au changement. En effet, une telle situation pourrait engendrer des négociations entre les destinataires et les gestionnaires; certaines préoccupations pourraient donc ne pas être nommées par les destinataires (Walton et al., 2000). De plus, une conception de la CCD en trois dimensions plutôt que sept préoccupations pourrait simplifier la compréhension pour les gestionnaires.

Quant aux études de Hodges (2017) et de Wright et Thompsen (1997), elles ne traitent directement d'aucune des dimensions recensées de la CCD. Elles mettent plutôt l'accent sur les leviers à utiliser par les gestionnaires pour réussir un changement, lesquels sont également couverts par Bareil et Gagnon (Bareil et Gagnon, 2005; Hodges, 2017; Wright et Thompsen, 1997). En effet, pour eux (Bareil et Gagnon, 2005), les leviers évolueraient selon les sept phases de préoccupation du destinataire. L'étude de Wright et Thompsen (1997) cible plutôt spécifiquement l'état de préparation des destinataires, un levier qui ressort lors de l'OC. Quant à Hodges (2017), il met l'accent d'une manière encore plus précise sur le développement de la résilience comme principal levier pouvant aider les destinataires à adopter des attitudes et comportements pour faire face au changement. Hodges (2017) mentionne que la résilience peut aider les destinataires à faire face au changement plus efficacement sans être submergés. Elle leur permettrait de mieux comprendre l'impact du changement sur eux-mêmes et les autres (Hodges, 2017). Cela semble donc couvrir encore une fois l'OC, mais également d'englober l'EC.

Concernant les leviers, il apparaît que les dimensions de l'OC et de l'EC sont souvent utilisées de façon substituable dans la littérature (Augustsson et al., 2017; Stevens, 2013). Or, leur confusion pourrait brouiller la compréhension des réactions positives au changement et conduire à une utilisation inadéquate des leviers. En effet, les leviers utilisés pour favoriser la CCD évoluent avec ses dimensions. Par exemple le soutien à apporter

au destinataire lors de l'OC (traiter les préoccupations des destinataires, encourager ceux qui sont pour le changement et rassurer ceux qui s'opposent au changement) (Bareil et Gagnon, 2005; Di Fabio et Gori, 2016; Wanberg et Banas, 2000) est différent de celui de l'EC (rassurer les destinataires sur la portée du changement par l'entremise du soutien des dirigeants, d'un coaching et d'une formation relative au changement) (Bareil et Gagnon, 2005; Hechanova et al., 2018; Johannsdottir et al., 2015). Pour soutenir correctement le destinataire, le gestionnaire doit être conscient des bons leviers à utiliser au bon moment (Wright et Thompsen, 1997).

3.1 Contributions à la recherche

Cette étude a permis d'opérationnaliser la CCD en rendant compte de ses dimensions et leviers disponibles. Elle donne une meilleure compréhension de ce qu'implique la CCD et de comment les destinataires s'adaptent aux changements. Il en ressort que la CCD peut être représentée selon un continuum de l'évolution des réactions positives du destinataire au changement allant de l'OC jusqu'au SCC incluant certains leviers à privilégier tout au long de cette évolution. À notre connaissance, il s'agit de la première conceptualisation opérationnelle de la CCD.

Une autre contribution consiste à établir une différence claire et nette entre les concepts OC et EC (voir le point 3.1 pour plus de détails). À l'avenir, les chercheurs ne les utiliseront plus de manière interchangeable. Il faut retenir que l'OC permet d'évaluer psychologiquement le destinataire (Augustsson et al., 2017; Wanberg et Banas, 2000), s'il est prêt et apte à soutenir et à accepter le changement à mettre en œuvre; l'EC, quant à lui, réfère à son état psychologique (Herscovitch et Meyer, 2002) qui le lie aux objectifs du changement en créant chez lui des attitudes positives (Herold et al., 2007, 2008; Yaseen et al., 2018; Yu et Lee, 2018) qui l'inciteraient à travailler au succès du changement tout en l'orientant vers le SCC (Augustsson et al., 2017; Herscovitch et Meyer, 2002; Yue et al., 2019), son comportement de dévouement et de soutien réel envers le changement.

3.2 Implications pratiques

En plus de contribuer à l'avancement des connaissances, cette recension contribuera, à terme, à améliorer les pratiques en matière de gestion du changement. Mieux comprendre la façon dont les destinataires s'adaptent au changement permettra d'outiller les gestionnaires pour adapter des stratégies promouvant la CCD.

Les gestionnaires devraient s'assurer d'optimiser chez les destinataires les prédispositions personnelles, et dans l'organisation les prédispositions contextuelles, puisqu'elles peuvent influencer les trois dimensions de la CCD (Bareil et Gagnon, 2005; Brown et Abuatiq, 2020; Hodges, 2017; Oreg et al., 2011 Wanberg et Banas, 2000). Ces deux types de prédisposition sur lesquels reposent les dimensions de la CCD peuvent être utilisés conjointement.

Par exemple, dans les prédispositions personnelles, l'un des traits de personnalité largement étudiés dans le contexte du changement organisationnel est la résilience qui peut être développée (Brown et Abuatiq, 2020; Hodges, 2017) chez les destinataires. Les gestionnaires peuvent l'utiliser comme une stratégie efficace pour optimiser la CCD (Brown et Abuatiq, 2020; Errida et Lofti, 2021; Hodges, 2017). Plusieurs facteurs peuvent renforcer la résilience, notamment le soutien, le travail d'équipe, les programmes de développement du personnel et de formation à la résilience (Brown et Abuatiq, 2020; Hodges, 2017). La résilience (prédisposition personnelle) peut être développée au moyen de programmes de formation ou d'autodéveloppement (prédisposition contextuelle) afin d'atténuer les effets négatifs des changements organisationnels (Brown et Abuatiq, 2020). Ultimement, ces efforts contribueront à accroître le taux de succès des futurs changements.

3.3 Limites et orientations futures de la recherche

Cette étude présente certaines limites attribuables aux étapes de processus de recherche. La collecte de données a été réalisée à partir de trois bases de données et inclut des articles datant de 2021 et moins. Certains articles pourraient donc avoir été omis. L'analyse des résultats a été réalisée par une seule personne pouvant être sujette à la subjectivité en dépit des efforts déployés pour l'éviter. À la lumière de ces limites, d'autres recherches peuvent être effectuées dans d'autres bases de données pour étendre l'étude et affiner les résultats en s'appuyant sur diverses sources ou approches analytiques.

Étant donné la nouvelle réalité des organisations, souvent saturées de changement, les dimensions de la CCD énoncées dans la littérature correspondent-elles à la réalité vécue dans les organisations d'aujourd'hui? Il serait intéressant de confronter la conceptualisation de la CCD aux pratiques des gestionnaires responsables de conduire les changements organisationnels dans des milieux à haute vélocité de changements, notamment les milieux de la santé et scolaire. Les études futures pourraient donc aller chercher les perceptions et les vécus des gestionnaires responsables de mener des changements pour établir une comparaison de ces résultats à la réalité contemporaine.

Conclusion

L'objectif de cette étude était de clarifier et de définir le concept CCD, ainsi que les leviers disponibles dans la littérature pour le promouvoir. La recension nous a permis d'élaborer une carte conceptuelle de la CCD qui comporte trois dimensions : l'OC qui fait référence à la préparation psychologique des destinataires à soutenir le changement; l'EC qui réfère à leur état psychologique, à leurs attitudes positives les poussant à adhérer au changement; le SCC qui réfère à leur comportement réel de soutenir et d'agir pour la pleine réussite du changement. Ces dimensions représenteraient un continuum de l'évolution des réactions positives du destinataire au changement. Trois leviers (informations et communication, soutien et participation) utilisés pour promouvoir la CCD semblent évoluer tout au long du continuum de ces dimensions. Les dimensions de la CCD reposent toutes sur des prédispositions personnelles et contextuelles.

Cette étude permet aux gestionnaires d'avoir une meilleure compréhension sur ce qu'implique la CCD et sur la façon dont les destinataires s'adaptent au changement. Les gestionnaires pourront alors adapter leurs stratégies de gestion de changement afin de mieux promouvoir la CCD chez les destinataires. D'autres études devraient tester cette conceptualisation en regard des pratiques actuelles de gestion du changement des gestionnaires. Cela apparaît nécessaire pour développer des outils pouvant répondre à leurs besoins.

RÉFÉRENCES

Abrell-Vogel, C. et Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(6), 900-921. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111

Ahmad, A. B. et Cheng, Z. (2018). The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*, *47*(2), 195-216. https://doi.org/10.1177/0091026017753645

Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H. et von Thiele Schwarz, U. (2017). The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(3), 349-368. https://doi.org/10.1177/0021886317691930

Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P. et Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*(2), 217-231. https://doi.org/10.1348/09631790260098596

Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S. et Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, *32*(3), 387-404. https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006

Baraldi, S., Kalyal, H. J., Berntson, E., Näswall, K. et Sverke, M. (2010). The Importance of Commitment to Change in Public Reform: An Example from Pakistan. *Journal of Change Management*, *10*(4), 347-368. https://doi.org/10.1080/14697017.2010.516482

Bareil, C. et Gagnon, J. (2005). Facilitating the Individual Capacity to Change. *Gestion 2000*, *22*(5), 177-194.

Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C. et Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: The moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(7), 951-978. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.809012

Borges, R. et Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: A multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(5), 667-681. Scopus. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0279

Bouckenooghe, D. (2012). The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *21*(4), 575-602.

Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., Kanar, A. et Sanders, K. (2021). Revisiting research on attitudes toward organizational change: Bibliometric analysis and content facet analysis. *Journal of Business Research*, *135*, 137-148. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.028

Chawla, A. et Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership et Organization Development Journal*, *25*(6), 485-498. https://doi.org/10.1108/01437730410556734

Cho, I., Park, H. et Dahlgaard-Park, S. M. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an MetA context. *Total Quality Management et Business Excellence*, *28*(9-10), 989-1002. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303890

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, *50*(4), 479-500. https://doi.org/10.1002/hrm.20434

Conway, E. et Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, *18*(1), 72-89.

Conner, D. R., et Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training et Development Journal*, *36*(4), 18-30.

Devos, G., Buelens, M. et Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, *147*(6), 607-630. https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630

Di Fabio, A. et Gori, A. (2016). Developing a New Instrument for Assessing Acceptance of Change. *Frontiers in psychology*, *7*(802), 1-10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00802

Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, *29*(5), 462-483. https://doi.org/10.1108/01437720810888580

Fatima, M., Riaz, A., Mahmood, H. Z. et Usman, M. (2020). Linking employees change-related self-efficacy, change readiness and commitment to change. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *14*(1), 334-367.

Faupel, S. et Helpap, S. (2021). Top management's communication and employees' commitment to change: The role of perceived procedural fairness and past change experience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *57*(2), 204-232.

Feng, C., Robin, M., Fan, L. et Huang, X. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, *49*(5), 1069-1090. https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0163

Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 3-39. https://doi.org/10.1002/hrdq.20035

Giovanita, D. et Mangundjaya, W. L. (2017). Transformational Leadership vs Change Self-Efficacy and Its Impact on Affective Commitment to Change. *J. Mgt. Mkt. Review*, *2*(4), 13-18.

Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *Journal of Applied Behavioral Science*, *52*(1), 5-34. Scopus. https://doi.org/10.1177/0021886315617530

Herold, D. M., Fedor, D. B. et Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 942-951. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. et Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*, *93*(2), 346.

Herscovitch, L. et Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474-487. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474

Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H. et Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: the influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, *23*(3), 758-777. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662

Hodges, J. (2017). Building capabilities for change: The crucial role of resilience. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *31*(1), 5-8. https://doi.org/10.1108/DLO-07-2016-0064

Iuliana, S. (Talmaciu). (2020). The employees' reaction to change – Key factor in implementing organisational change. *Annals - Economy Series*, *3*, 36-41.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *7*(1), 122-149. https://doi.org/10.1080/09585199600000121

Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, *10*(1), 79-108. https://doi.org/10.1080/14697010903549457

Jing, R., Lin Xie, J. et Ning, J. (2014). Commitment to organizational change in a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(8), 1098-1114. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2011-0042

Wright, K. L. et Thompsen, J. A. (1997). Building the people's capacity for change. *The TQM Magazine*, *9*(1), 36-41. https://doi.org/10.1108/09544789710159425

LaMarsh, J. (1997). The resilient worker: Employees who can cope with change. *Hospital Materiel Management Quarterly*, *19*(2), 54-58.

Leahy, L. et Chamberlain, N. (2008). Surviving change. *Strategic HR Review*, *7*(6), 23-29. https://doi.org/10.1108/14754390810906409

Ling, B., Guo, Y. et Chen, D. (2018). Change Leadership and Employees' Commitment to Change: A Multilevel Motivation Approach. *Journal of Personnel Psychology*, *17*(2), 83-93. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000199

Maheshwari, S. et Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *28*(5), 872-894. https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066

Mangundjaya, W. H. et Gandakusuma, I. (2013). The role of leadership et readiness for change to commitment to change. *Romanian Economic and Business Review*, 192-197.

Mangundjaya, W. L. (2013). The predictor of affective commitment to change: Attitude vs individual readiness for change. *Romanian Economic and Business Review*, *8*(4SI), 198-203.

Mangundjaya, W. L. H. (2015). People or Trust in Building Commitment to Change? *The Journal of Developing Areas*, *49*(5), 67-78. https://doi.org/10.1353/jda.2015.0050

Men, L. R., Yue, C. A. et Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, *46*(3), 1-12.

Miller, V. D., Johnson, J. R. et Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, *22*(1), 59-80. https://doi.org/10.1080/00909889409365387

Montani, F., Odoardi, C. et Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: the moderating role of coworker support. *Bollettino di psicologia applicata*, *264*, 43-57.

Mukerjee, J., Montani, F. et Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: The role of appraisals and resources. *Journal of Organizational Change Management*, *34*(5), 1144-1161. https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0027

Naotunna, S. et Arachchige, B. (2016). Perceived Organizational Support and Non-managerial Employees' Commitment to Change in Sri Lankan Apparel Firms. *South Asian Journal of Human Resources Management*, *3*(1), 40-57. https://doi.org/10.1177/2322093716637167

Neves, P. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(4), 437-450. https://doi.org/10.1080/13594321003630089

Neves, P. et Caetano, A. (2009). Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group et Organization Management*, *34*(6), 623-644. https://doi.org/10.1177/1059601109350980

Ning, J. et Jing, R. (2012). Commitment to Change: Its Role in the Relationship Between Expectation of Change Outcome and Emotional Exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, *23*(4), 461-485. Scopus. https://doi.org/10.1002/hrdq.21149

Oreg, S., Vakola, M. et Armenakis, 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.

Ouedraogo N. et Ouakouak, M.L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(3), 676-696. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0175

Potnuru, R. K. G., Sharma, R. et Sahoo, C. K. (2021). Employee Voice, Employee Involvement, and Organizational Change Readiness: Mediating Role of Commitment-to-Change and Moderating Role of Transformational Leadership. *Business Perspectives and Research*, 1-17. https://doi.org/10.1177/22785337211043962

Rahaman, H. M. S., Camps, J., Decoster, S. et Stouten, J. (2020). Ethical leadership in times of change : The role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, *50*(2), 630-647. https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0122

Rosa, M., Kavanagh, E., Kounov, P., Jarosz, S., Waldzus, S., Collins, E. C. et Giessner, S. (2017). Change commitment in low-status merger partners: The role of information processing, relative ingroup prototypicality, and merger patterns. *British Journal of Social Psychology*, *56*(3), 618-630. Scopus. https://doi.org/10.1111/bjso.12189

Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L. et Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *51*(4), 501-528. https://doi.org/10.1177/0021886315603123

Shin, J., Taylor, M. S. et Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, *55*(3), 727-748.

Shum, P., Bove, L. et Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European journal of marketing*, *42*(11/12), 1346-1371.

Soenen, G. et Melkonian, T. (2017). Fairness and commitment to change in MetAs: The mediating role of organizational identification. *European Management Journal*, *35*(4), 486-492. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.005

Stensaker, I. G. et Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, *41*(1), 106-124. https://doi.org/10.1108/00483481211189974

Stouten, J., Rousseau, D. M. et De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, *12*(2), 752-788. Scopus. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Turner, P. J., Cadwallader, S. et Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to : Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 32-52. https://doi.org/10.1108/09534810810847020

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. et Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(1), 11-21. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.02.004

Wanberg, C. R., Banas, J. T., Wanberg, C. R. et Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 132-142. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132

Wright, K. L. et Thompsen, J. A. (1997). Building the people's capacity for change. *The TQM Magazine*, *9*(1), 36-41. https://doi.org/10.1108/09544789710159425

Yang, Y.-F. (2013). Studies of transformational leadership in consumer service: Market orientation behavior and alternative roles for the mediators and moderators of change commitment. *Psychological Reports*, *113*(3), 767-785. Scopus. https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.113x27z8

Yaseen, S., Ali, H. Y. et Asrar-ul-Haq, M. (2018). Impact of organizational culture and leadership style on employee commitment towards change in higher education institutions of Pakistan. *Paradigms*, *12*(1), 44-53.

Yu, M.-C. et Lee, M.-H. (2018). Multilevel moderation analysis of change perception on change commitment. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(2), 371-384. https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0006

Yue, C. A., Men, L. R. et Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, *45*(3), 101779. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012

AUTRES RÉFÉRENCES

Beasley, L., Grace, S. et Horstmanshof, L. (2020). Responding and adapting to change: An allied health perspective. *Leadership in Health Services*, *33*(4), 339-349. https://doi.org/10.1108/LHS-07-2019-0050

Beasley, L., Grace, S. et Horstmanshof, L. (2021). Assessing individual readiness for change in healthcare: A review of measurement scales. *Journal of Health Organization and Management*, *35*(8), 1062-1079. https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2020-0414

Bernerth, J. B., Walker, H. J. et Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work et Stress*, *25*(4), 321-337.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. et DiFonzo, N. (2006). Management are aliens ! Rumors and stress during organizational change. *Group et Organization Management*, *31*(5), 601-621.

Bouckenooghe, D., M. Schwarz, G. et Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(4), 578-595. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.963059

Brown, R. et Abuatiq, A. (2020). Resilience as a strategy to survive organizational change. *Nursing Management*, *51*(2), 16-21.

Camilleri, J., Cope, V. et Murray, M. (2019). Change fatigue: The frontline nursing experience of large-scale organisational change and the influence of teamwork. *Journal of Nursing Management*, *27*(3), 655-660. https://doi.org/10.1111/jonm.12725

Conforto, E. C., Amaral, D. C. et Silva, S. da. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: Aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *Trabalho apresentado*, *8*, 1-12.

Errida, A. et Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, *13*, 1-15. https://doi.org/10.1177/18479790211016273

Furxhi, G., Stillo, S. et Teneqexhi, M. (2016). Organizational Change: Employees Reaction Towards It. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, *1*(1), 303-308.

González-Benito, J., Lannelongue, G. et Alfaro-Tanco, J. A. (2013). Study of supply-chain management in the automotive industry: A bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, *51*(13), 3849-3863.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. et Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, *58*(5), 1159-1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, *50*(3), 337-421.

Johnson, K. J., Bareil, C., Giraud, L. et Autissier, D. (2016). Excessive change and coping in the working population. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(3), 739-755. https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0352

Marques, A. L., Borges, R. et Almada, L. (2018). To resist or to cooperate? Analyzing The factors that influence individual reactions to organizational change. *Revista de Administração da UFSM*, *11*(2), 195-212.

Meyer, C. B. et Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, *6*(2), 217-231. https://doi.org/10.1080/14697010600693731

Moutousi, O. et May, D. (2018). How change-related unethical leadership triggers follower resistance to change: A theoretical account and conceptual model. *Journal of Change Management*, *18*(2), 142-161.

Park, S. et Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, *32*(1), E1-E15. https://doi.org/10.1002/hrdq.21411

Peng, J., Li, M., Wang, Z. et Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, *57*(3), 369-397. Scopus. https://doi.org/10.1177/0021886320920366

Saddiqui, U. M. Q., Shaheen, K. et Ali, Q. (2021). Determinants of Employees' Openness to Change: Insights from Service and Manufacturing Sectors of Pakistan. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, *3*(4), 497-508.

Seo, M.-G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E. et Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel psychology*, *65*(1), 121-165.

Soumyaja, D., Kamalanabhan, T. J. et Bhattacharyya, S. (2011). Employee commitment to organizational change: Test of the three-component model in Indian context. *Journal of Transnational Management*, *16*(4), 239-251.

Spiker, B. K. et Lesser, E. (1995). Change management: We have met the enemy…. *Journal of business Strategy*, *16*(2), 17-21.

Stensaker, I., Falkenberg, J., Meyer, C. B. et Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, *31*(3), 296-312. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00115-8

Stevens, G. W. (2013). Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *49*(3), 333-360. https://doi.org/10.1177/0021886313475479

Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational dynamics*, *26*(4), 21-33.

van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning et Control*, *32*(2), 132-144. https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405

Van Knippenberg, B., Martin, L. et Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(6), 685-704.

Walton, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J. et McKersie, R. B. (2000). *Strategic negotiations: A theory of change in labor-management relations*. Cornell University Press.

ANNEXE

Tableau 4
Caractéristiques des études quantitatives

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Abrell-Vogel (2014)	Fournir un aperçu de l'efficacité de différents comportements transformationnels en ce qui concerne l'engagement des destinataires envers le changement.	Trente organisations de différents secteurs.	Changement technologique; restructuration; changement de processus et leadership.	Quantitatif, transversal.	Employés.	N = 177
Ahmad (2018)	Étudier l'influence simultanée du contenu, du contexte, du processus de changement et du leadership sur l'engagement affectif des destinataires envers le changement.	Entreprise de divers secteurs iraquiens.	Divers changements structurels.	Quantitatif.	Employés.	N = 147
Augustsson (2017)	Étudier comment les deux dimensions de l'ouverture au changement (contenu et processus) des destinataires affectent les résultats de l'intervention.	Centres de soins de santé suédois.	Formation participative d'ateliers interprofessionnels.	Quantitatif, longitudinal.	Employés.	N = 1042
Axtell (2002)	Évaluer l'impact de l'exposition d'un changement sur l'ouverture au changement des destinataires ainsi que la façon dont cette exposition affecte les résultats de bien-être connexes.	Grande entreprise de distribution au Royaume-Uni.	Changement technologique.	Quantitatif, longitudinal.	Dirigeants, ingénieurs, opérateurs.	T1, N = 325; T2, N = 227; T1 et T2 N = 93
Bakari (2019)	Évaluer l'impact du leadership authentique sur l'engagement au changement et le rôle modérateur du cynisme sur cette relation.	Hôpitaux publics pakistanais.	Privatisation hôpitaux publics.	Quantitatif.	Médecins, infirmières, staff paramédical.	N = 271
Baraldi (2010)	Étudier si les effets néfastes de l'incertitude sur le soutien comportemental des destinataires sont médiatisés par leur engagement envers le changement.	Organisation publique pakistanaise.	Restructuration.	Quantitatif.	Employés.	N = 149

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Battistelli (2014)	Étudier les relations entre les préoccupations des destinataires à l'égard du changement, leur engagement envers le changement et leur comportement professionnel innovant.	Hôpital; entreprises italiennes multinationales, domaine pharmaceutique et chimique	Changement administratif majeur; changement technologique	Quantitatif.	Infirmières.	N1 = 435 N2 = 113
Borges (2020)	Analyser dans une perspective multidimensionnelle les réactions individuelles au changement organisationnel.	Enseignement supérieur, école professionnelle.	Production de service	Quantitatif, longitudinal.	Employés, étudiants.	N = 386
Bouckenooghe (2012)	Étudier comment le contexte de travail (par exemple, la confiance dans la direction générale, l'historique du changement et la communication formelle) affecte l'engagement envers le changement des destinataires.	84 entreprises du secteur industriel (hôpitaux, services de soins de santé, pharmacie et biotechnologie, service informatique, banque, assurance, restauration, alimentation et boissons, institutions gouvernementales, éducation, services éducatifs et formation, commerce de gros, logistique et transport).	Changements technologiques, culturels, restructuration, réorganisation.	Quantitatif.	Employés.	N = 2543
Chawla (2004)	Proposer et tester un modèle des stratégies de gestion du changement qui prédit l'ouverture et l'engagement au changement des destinataires.	n. d.	Fusion, restructuration, changement stratégique	Qualitatif.	Employés.	N = 164
Cho (2017)	Identifier le processus qui forme l'engagement envers le changement des destinataires.	n. d.	Fusion et acquisition.	Quantitatif, conceptuel.	Employés.	N = 222
Conway (2008)	Étudier le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans la compréhension de l'engagement des destinataires dans les changements organisationnels majeurs.	Services de santé irlandais, soins communautaires et maternité.	Réforme générale des services.	Quantitatif.	Employés.	N = 259
Devos (2007)	Tester les contributions du contenu, du contexte et du processus à l'ouverture au changement et examiner l'impact de la confiance dans la direction générale et l'historique du changement sur l'ouverture au changement.	n. d.	Simulation de divers types de changement.	Quantitatif, Simulation expérimentale .	Professionnels, cadres.	N1 = 828 N2 = 835

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Di Fabio (2016)	Proposer un nouvel outil de mesure pour évaluer l'acceptation du changement par les destinataires.	Université.	n. d.	Quantitatif, Conceptuel.	Travailleurs, étudiants.	N = 261
Ertürk (2008)	Étudier le rôle de la communication managériale, de la participation des destinataires et de leur confiance en leur superviseur dans l'amélioration de leur ouverture au changement organisationnel.	Organisation publique en Turquie.	Changements structurels et technologiques au cours du processus d'adhésion à l'UE.	Quantitatif, transversal.	Employés.	N = 878
Fatima (2020)	Expliquer la relation entre l'autoefficacité et l'engagement envers le changement et évaluer l'impact direct de l'autoefficacité liée au changement des destinataires sur leur engagement dans le processus de changement organisationnel.	Institution financière, médias, télécommunication (Organisation fédérale pakistanaise).	n. d.	Quantitatif.	Cadres.	N = 585
Faupel (2021)	Étudier l'impact des stratégies de communication du changement (programmatique et participative) sur l'engagement affectif des destinataires envers le changement tout en considérant la perception de l'équité procédurale comme un facteur explicatif et l'expérience passée du changement comme un facteur modérateur de cette relation.	Entreprises des secteurs privé et public en Allemagne.	n. d..	Quantitatif.	Salariés, fonctionnaires.	N = 340
Feng (2020)	Présenter un modèle augmenté d'une quatrième dimension (engagement professionnel envers le changement) du modèle d'engagement envers le changement de Herscovitch et Meyer (2002).	Entreprise pharmaceutique chinoise.	Fusion et acquisition.	Quantitatif, longitudinal, conceptuel d'outil de mesure.	Étudiants, MBA, employés, gestionnaires, experts.	N1 = 30 N2 = 97 N3 = 5 N4 = 186 N6 = 373
Foster (2010)	Comprendre la réponse individuelle au changement organisationnel et tenter d'en savoir plus sur les composantes de la mise en œuvre du changement qui sont liées au succès du changement organisationnel.	Biotechnologie, grande organisation Fortune 500, système de santé.	Changement de propriétaire, amélioration des performances, fusion.	Quantitatif.	Personnel médical, travailleurs, infirmières.	N = 218

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Giovanita (2017)	Identifier l'effet du leadership transformationnel et de l'autoefficacité au changement des destinataires sur l'engagement effectif au changement et déceler lequel des deux qui influence le plus leur engagement affectif.	Organisations financières indonésiennes.	n. d.	Quantitatif.	Employés.	N = 207
Helpap (2016)	Étudier dans quelle mesure les stratégies de communication participative et programmative sur le changement qui peut influencer l'engagement envers le changement des destinataires en prenant en considération leur orientation de distance de pouvoir.	Entreprises privées.	Simulation de changement technologique.	Quantitatif.	Employés, étudiants, gestionnaires.	N = 263
Herold (2007)	Étudier la relation entre le contexte, les différences individuelles et l'engagement envers le changement des destinataires en utilisant une approche méso.	Plusieurs entreprises des États-Unis des secteurs manufacturier, financier, éducation, produits de consommation, haute technologie.	25 différents changements.	Quantitatif.	Employés.	N = 287
Herold (2008)	Évaluer l'impact simultané des comportements associés au leadership de changement et au leadership transformationnel sur l'engagement des destinataires envers les changements.	Télécommunications, technologies de l'information, conseil en ingénierie, bâtiment et produits de construction, banques aux États-Unis.	Changements de leadership ou de processus de travail, changement technologique, changements stratégiques.	Quantitatif.	Employés.	N = 343
Herscovith (2002)	Proposer et évaluer un modèle conceptuel tridimensionnel de l'engagement envers le changement et examiner les relations entre les différentes formes d'engagement et le soutien comportemental des destinataires au changement.	n. d.	n. d.	Quantitatif, conceptuel.	Étudiants.	N = 222
Hill (2012)	Étudier la relation entre le leadership transformationnel des cadres intermédiaires et l'engagement de leurs employés envers le changement.	Grande agence gouvernementale dans le domaine de transport.	Restructuration.	Quantitatif, longitudinal.	Employés.	N = 951
Iverson (1996)	Développer un modèle causal capable de prédire l'acceptation du changement par des destinataires.	Hôpital australien.	Restructuration d'emplois, changement technologique, optimisation de l'efficacité.	Quantitatif, transversal.	Employés d'hôpital.	N = 761

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Jing (2014)	Évaluer la validité de prédiction du modèle engagement envers le changement en explorant comment ses dimensions sont associées à différents antécédents et conséquences.	Entreprise de télécommunications chinoise	Fusion, réorganisation des flux de personnel.	Quantitatif.	Employés.	N = 228
Kalyal (2010)	Développer et tester un modèle des stratégies de gestion du changement qui prédisent l'ouverture et l'engagement au changement.	Organisation publique pakistanaise.	Restructuration.	Quantitatif.	Employés.	N = 149
Ling (2018)	Étudier l'influence des processus de cognition sociale et d'identité sociale des suiveurs afin de comprendre comment le leadership du changement influence l'engagement envers le changement chez les destinataires.	Plusieurs compagnies chinoises (45).	Changement stratégique, technologique, restructuration, amélioration de produits et services, création de marques.	Quantitatif.	Employés.	N = 647
Mangundjaya (2013a)	Identifier la corrélation et la contribution entre l'attitude envers le changement, la préparation individuelle au changement et l'engagement envers le changement.	Société financière de Jakarta, en Indonésie.	n. d.	Quantitatif.	Employés.	N = 54
Mangundjaya (2013b)	Identifier les facteurs qui contribuent à l'engagement en étudiant le rôle et la contribution du leadership du changement, de la préparation organisationnelle au changement et de la préparation individuelle au changement à l'engagement envers le changement.	Entreprise de construction.	Restructuration et changement de procédures.	Quantitatif.	Employés.	N = 186
Mangundjaya (2015)	Identifier le principal facteur pouvant contribuer à l'engagement envers le changement des destinataires.	Entreprises financières publiques indonésiennes.	Restructuration, développement de marketing stratégique, changement du système de procédures.	Quantitatif.	Employés.	N = 539
Marchalina (2021)	Évaluer l'impact des traits de personnalité sur l'engagement des destinataires envers le changement en prenant en considération la culture organisationnelle.	Plusieurs grandes entreprises malaisiennes.	n. d.	Quantitatif.	Employés.	N = 294
Men (2020)	Proposer et tester un modèle conceptuel sur comment la communication du leadership charismatique des dirigeants influence la confiance des employés, leur ouverture et leur soutien comportemental au changement	Diverses entreprises de différents secteurs organisationnels aux États-Unis.	Fusion, acquisition, changements technologiques et stratégiques.	Quantitatif.	Employés.	N = 439

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Montani (2012)	Démontrer que différentes formes de soutien social peuvent jouer sur l'attitude et les réactions comportementales des employés par rapport aux initiatives de changement.	Entreprise pharmaceutique et chimique italienne	Changement technologique (ERP)	Quantitatif.	Employés.	N = 186
Naotunna (2016)	Évaluer le rôle du soutien organisationnel perçu dans la prédiction de trois dimensions de l'engagement envers le changement.	Entreprises de confection sri-lankaises.	Mise en place d'un système 5S.	Quantitatif.	Opérateurs de machine.	N = 163
Neves (2009)	Tester comment les diverses formes d'engagement affectent différemment la confiance envers le superviseur et les résultats du travail.	Entreprises de services TI; industries textile et chimique.	Changement technologique, acquisition et délocalisation, réduction d'effectifs.	Quantitatif.	Employés.	N = 221
Neves (2011)	Étudier le lien existant entre la compétence et le soutien du superviseur, et l'engagement envers le changement des destinataires.	Université et hôtel de ville portugais.	Système Évaluation gouvernementale; réorganisation et ajustement d'horaires.	Quantitatif.	Employés.	N = 210
Ning (2012)	Comprendre comment on peut développer l'engagement des destinataires envers le changement et vérifier si cet engagement peut être utilisé comme une solution d'intervention pour réduire le stress au travail pendant le processus de changement organisationnel.	Entreprises de télécommunication chinoises.	Fusion, renégociation de secteurs d'activités, réorganisation.	Quantitatif.	Cadres et employés.	N = 463
Ouedraogo (2018)	Évaluer les impacts de la confiance personnelle et de la communication sur le succès d'un changement, par le biais de l'engagement affectif envers le changement.	Différentes organisations canadiennes.	n. d.	Quantitatif.	Professionnels.	N = 307
Parish (2008)	Étudier le rôle de l'engagement des employés dans le succès des initiatives de changement organisationnel.	Service de transport universitaire.	n. d.	Quantitatif.	Employés.	N = 191
Potnuru (2021)	Étudier l'influence des concepts voix et implication du destinataire sur l'engagement au changement tout en considérant ce dernier comme une variable médiatrice dans la relation entre ces deux concepts et la préparation au changement organisationnel.	Entreprise (usine d'acier) du secteur public en Inde.	Restructuration.	Quantitatif, étude de cas.	Cadres, non-cadres et représentants syndicaux.	N = 516

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Rahaman (2021)	Démontrer comment l'engagement envers le changement agit comme un médiateur et l'information sur le changement sert de modérateur dans la relation leadership éthique - résistance dysfonctionnelle au moment du changement organisationnel.	Service de détail, finance, RH éducation, service public, technologie, médical et manufacturier en Europe occidentale.	n. d.	Quantitatif, transversal.	Dyades, employés.	N = 144
Rosa (2017)	Étudier comment les effets précoces des annonces de fusion influencent les perceptions des destinataires et leur engagement envers le changement.	Organisations de divers secteurs professionnels.	Fusion.	Quantitatif.	Professionnels.	N = 144
Shin (2012)	Examiner comment les incitations organisationnelles et la résilience psychologique des destinataires affectent leur engagement envers le changement.	Compagnie TI en Corée du Sud.	Changement technologique, restructuration, réduction de coûts.	Quantitatif.	Employés, gestionnaires.	N1 = 234 N2 = 45
Shin (2015)	Déterminer dans quelle mesure l'engagement affectif et normatif ultérieur des destinataires envers le changement est lié à leur soutien comportemental au changement et à leur intention de rotation.	Agence gouvernementale.	Restructuration.	Quantitatif, longitudinal.	Employés.	N = 316
Soenen (2017)	Étudier les déterminants de l'engagement affectif envers le changement des destinataires dans le contexte des fusions et acquisitions.	Entreprises multinationales françaises et espagnoles.	Fusion.	Quantitatif.	Employés.	N = 228
Van den Heuvel (2013)	Examiner les aspects de l'adaptabilité qui contribuent à une adaptation réussie au changement.	District de police néerlandais.	Fusions, innovations technologiques, transfert des employés.	Quantitatif, analyse longitudinale.	Employés.	T1 = 950 T2 = 810 T3 = 741 T1, T2, T3 N= 368
Wanberg (2000)	Évaluer des variables de différences individuelles et des variables contextuelles comme prédicteurs de l'ouverture au changement des destinataires.	Association professionnelle dans le domaine du logement.	Restructuration des programmes du HUD et réglementation du secteur du logement public.	Quantitatif, analyse longitudinale.	Employés.	N = 130

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Yang (2013)	Évaluer la relation entre le leadership transformationnel et l'orientation vers le marché ainsi que les effets médiateurs et modérateurs de l'engagement envers le changement.	Compagnies d'assurances taïwanaises.	n. d.	Quantitatif.	Employés.	N = 319
Yaseen (2018)	Évaluer l'impact de la culture organisationnelle et des styles de leadership sur l'engagement des destinataires envers le changement.	Université pakistanaise	n. d.	Quantitatif.	Professeurs.	N = 200
Yu (2018)	Étudier l'effet modérateur du modèle mental partagé au niveau organisationnel et du stress professionnel au niveau individuel pour clarifier la relation entre la perception du changement et l'engagement envers le changement.	PME taïwanaises.	Changement stratégique, remplacement de direction, modification de flux de travail, réduction des effectifs, réduction de taille de l'organisation.	Quantitatif.	Employés.	N = 1201
Yue (2019)	Étudier l'interaction entre le leadership transformationnel, la communication transparente et la confiance organisationnelle, ainsi que leur impact sur l'ouverture au changement des destinataires.	Divers secteurs d'activité aux États-Unis.	n. d.	Quantitatif.	Employés.	N = 439

Tableau 5
Caractéristiques des études qualitatives

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Bareil (2005)	Proposer de nouvelles idées et compréhensions sur la façon dont les gens réagissent habituellement au changement dans tout contexte organisationnel, quel que soit le type de changement.	Grande entreprise internationale.	Changement technologique (système ERP), enquête de rétroaction.	Qualitatif, étude de cas.	Employés.	n. d.
Conner (1982)	Proposer une série de jalons à partir d'un modèle d'engagement envers le changement en trois phases : préparation (contact et sensibilisation); acceptation (Ccompréhension et perception positive); engagement (adoption et institutionnalisation).	n. d.	n. d.	Qualitatif.	n. d.	n. d.
Hodges (2017)	Démontrer le rôle important de la résilience dans le développement de la capacité à changer.	n. d.	n. d.	Qualitatif.	n. d.	n. d.
LaMarsh (1997)	Démontrer l'importance de la résilience dans la capacité de faire face au changement organisationnel.	n. d.	n. d.	Qualitatif.	n. d.	n. d.
Leahy (2008)	Étudier pourquoi et comment les destinataires réagissent comme ils le font au changement et comment gérer certaines de leurs réactions au changement organisationnel.	Entreprise de formation et de consultation.	Restructuration interne majeure, externalisation : transfert de plusieurs centaines d'employés.	Qualitatif, étude de cas.	Délégués.	N = 20
Miller (1994)	Évaluer l'influence des besoins des destinataires et de l'utilité de l'information sur l'ouverture au changement dans sa phase initiale.	Compagnie d'assurance.	Restructuration d'équipes solidaires impliquant de nouveaux rôles et statuts.	Qualitatif, analyse transversale.	Employés.	N = 168
Mukerjee (2021)	Comprendre comment et quand les destinataires du changement peuvent adopter différentes stratégies d'adaptation et manifester différentes formes d'engagement envers le changement.	N. D.	N. D.	Qualitatif, conceptuel.	N. D.	N. D.
Shum (2007)	Présenter un modèle conceptuel qui met en évidence l'importance de l'engagement envers le changement des destinataires et comment cet engagement peut être influencé par des facteurs organisationnels (personnes, processus et technologie).	Institutions bancaires.	Changement technologique.	Qualitatif.	Directeurs et employés.	N = 13

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type d'organisation	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Stensaker (2012)	Identifier les capacités de changement fondées sur l'expérience chez les destinataires et étudier les conditions dans lesquelles ces dernières sont le plus susceptibles de se développer.	Institutions bancaires, entreprises d'assurance (étude 1), entreprise pharmaceutique, entreprise de services postaux (étude 2).	Fusion et acquisition, innovation technologique, restructuration, réductions d'effectifs.	Qualitatif, étude de cas multiples.	Cadres supérieurs et intermédiaires.	N1 = 30 N2 = 20
Talmaciu (2020)	Analyser la manière dont les employés réagissent aux initiatives de changement au sein de leur entreprise et comprendre ce qui les fait soutenir la mise en œuvre du changement ou les causes qui les mènent à résister au changement.	Diverses organisations.	n. d.	Qualitatif, analyse de contenu.	n. d.	n. d.
Wright (1997)	Proposer un cadre pratique et une boîte à outils pouvant être utilisés pour renforcer la capacité à changer des destinataires.	Agence américaine de protection de l'environnement.	Intégration d'un modèle de TQM	Qualitatif, étude de cas.	Groupe de cadres haut niveau.	n. d.

Tableau 6
Caractéristiques des revues de littérature

Premier auteur (Année)	Objectif de recherche	Type de changement	Type de recherche	Composition de l'échantillon	Taille de l'échantillon
Bouckenooghe (2021)	Donner une image plus claire du corpus de recherche sur les attitudes des destinataires envers le changement.	n. d.	Qualitatif, analyse bibliométrique et analyse des facettes du contenu.	Articles scientifiques.	N = 102
Choi (2011)	Expliquer comment les concepts sont définis dans la littérature sur le changement organisationnel et synthétiser les antécédents de chacun de ces concepts.	n. d.	Qualitatif, revue de littérature intégrative.	Articles scientifiques.	N = 56
Jaros (2010)	Examiner de manière critique des études empiriques existantes sur l'engagement envers le changement, les antécédents attitudinaux et comportementaux ainsi que les résultats qui y sont associés, et proposer des recommandations pour les recherches futures.	n. d.	Qualitatif, revue de littérature.	Articles scientifiques.	N = 30
Maheshwari (2015)	Passer en revue la littérature dans le domaine des pratiques en ressources humaines ayant un impact sur la perception et l'engagement des destinataires lors des initiatives de changement organisationnel.	n. d.	Qualitatif, revue systématique.	Articles scientifiques.	N = 133
Oreg (2011)	Présenter un modèle de réactions explicites au changement dans lequel ces réactions sont conceptualisées comme des attitudes tridimensionnelles, les antécédents de réaction (préchangement et changement) ainsi que les conséquences du changement (milieu de travail et personnel).	n. d.	Quantitatif, revue systématique.	Articles scientifiques.	N = 79
Stouten (2018)	Passer en revue et synthétiser les écrits prescriptifs, spécifiquement les principes clés des modèles de changement utilisés par les praticiens et les écrits scientifiques sur la gestion des changements organisationnels.	n. d.	Qualitatif.	Articles scientifiques.	n. d.