

GOVERNANCE TRANSVERSALE ET GESTION DU CHANGEMENT

GINGRAS

SANDY

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

GINS05@UQO.CA

450 848 6040

Résumé

La communication proposée vise à comprendre l'importance du design de gouvernance sur l'appréhension des employés face à un changement au sein de la gouvernance. Comment la gouvernance est-elle perçue par les employés lors d'un changement organisationnel ? nous nous intéresserons à l'effet que produit un changement de gouvernance sur le comportement des employés.

Gouvernance, gouvernance transversale, comportement, gestion du changement, design, changement organisationnel

Transversal governance, organisational innovation, transversal coordination, management of change, design, geo-governance

GOVERNANCE TRANSVERSALE ET GESTION DU CHANGEMENT

LES OBJECTIFS

Cette communication découle du constat qu'un bon design de gouvernance passe par la collaboration et l'implication de toutes les unités fonctionnelles en plus d'être précurseur de pérennité organisationnelle. (Paquet 2005, p.48)

Nous allons nous intéresser à l'effet d'un changement de design de gouvernance sur les employés. Et plus précisément, de leur comportement lors de la mise en place d'une gouvernance transversale. Nous chercherons à comprendre ce que représente la gouvernance pour les employés et explorerons les facteurs pouvant expliquer la posture qu'ils d'adoptent.

Nos objectifs de recherche sont donc d'identifier les éléments d'influence sur le comportement des employés et d'expliquer les variations comportementales, de cerner les facteurs facilitant l'acceptation du changement et favorisant la collaboration des employés lorsqu'un changement organisationnel est fait.

Nous poserons, comme première hypothèse de recherche, qu'une transformation latérale (gouvernance transversale) au sein des entreprises s'avère être un bon mécanisme favorisant la pérennité. Notre deuxième hypothèse est que les employés sont favorables à l'idée de participer au processus de gouvernance. Finalement, notre troisième hypothèse est qu'il existe au sein des entreprises un phénomène de désinformation quant à la gouvernance.

Ainsi la question qui structure cette communication est : La gouvernance transversale joue-t-elle un rôle dans la réussite d'une gestion de changement en impliquant les employés dans le processus du changement?

REVUE DE LA LITTÉRATURE

La démocratisation de la gouvernance d'entreprise consiste à introduire d'autres parties prenantes dans le cercle des décideurs (Grasset, 2010) telle l'implication des employés au moment de transformer la gouvernance. (Benhamou 2010)

La participation des employés aux processus de décisions améliore notamment les résultats économiques, permet de réduire les conflits sociaux au sein des entreprises et permet d'instaurer une relation de confiance et de compréhension réciproque entre les employeurs et les employés (Stokkink, 2016). Afin que ce système fonctionne, l'entreprise doit pouvoir rendre ses décisions accessibles et compréhensibles pour ses employés, ce qui aura pour effet d'encourager ceux-ci à s'impliquer davantage (Simon, 1976). A contrario, une coordination « horizontale », où les employés sont impliqués dans les processus de décision, peut se révéler plus efficace qu'une coordination « verticale », où l'autorité hiérarchique sélectionne seule, un plan global d'activités à partir de sa propre vision du monde. (Aoki 1986) BIEN

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche adoptera une méthodologie qualitative par l'analyse d'un cas unique, (Dumez 2012). Notre stratégie d'échantillonnage reposera sur le concept de

système intégré, avec un univers clos (Smith, cité dans Stake, 1994 ; 236) afin de permettre une exploration « complète » et « directe » (Cooley, 1928 ; 128). Notre échantillonnage comprendra tous les employés d'une usine de fabrication de revêtements extérieurs, c'est-à-dire toute la population, d'où la notion de structure close car la notion d'échantillon empiète sur celle de population et tend à s'y enchevêtrer. (Pires, 1997). Le cadre conceptuel de cette recherche aura donc la particularité de s'adresser à un système fermé constitué d'une population entière. Qui plus est, le « milieu » comme univers de travail sera institutionnel et il s'agit d'une variante conventionnelle.

C'est donc par abduction (Thiétart, 2014) que nous proposerons d'aborder la problématique puisque nous désirons inférer l'hypothèse que sous-entend la théorie au sujet de la démocratisation des entreprises. La cueillette des données se fera sous la forme d'entrevues individuelles semi-dirigées jumelé à une méthode d'observation non structurée et non participante. La recherche se fera en deux étapes. Le premier cycle sur une période de 30 jours et le second cycle aura lieu 60 jours après le début de la recherche pour une durée de deux semaines. Les données seront récoltées, enregistrées et retranscrites..

LES RÉSULTATS ATTENDUS

Il existe à l'heure actuelle, une pluralité d'information qui circule concernant la gouvernance. Notre hypothèse à ce sujet est que cela aboutit à une désinformation, ce qui pourrait avoir une influence considérable sur la collaboration des employés lors d'une modification au sein de la gouvernance organisationnelle. En effet, nous croyons que plus d'employés s'impliqueraient dans le processus de changement s'ils détenaient des informations pertinentes en matière de définition, de nature et des fonctions de la gouvernance de leur entreprise.

C'est de cette réflexion que nous posons l'hypothèse que les employés sont favorables à l'idée de participer au processus de gouvernance. Nous croyons également qu'adopter une gouvernance transversale peut s'avérer une excellente façon d'assurer la pérennité des entreprises, certains modèles d'affaires devant être déconstruits puis reconstruits pour être adaptés et transformés en modèles pouvant répondre aux exigences actuelles. En effet, le problème dominant est de savoir comment diriger des groupes sociaux à produire un tout commercialisable de façon collective, au-delà de la simple coopération d'expertises individuelles (Thietart, 2014). Une bonne façon serait d'impliquer les salariés dans un modèle de gouvernance transversale. Elle permettrait de responsabiliser le développement de l'entreprise, le faisant obéir non plus à des exigences liées à la concentration du capital et au retour attendu sur l'investissement financier, mais à des besoins réels, définis en accord avec les salariés et avec l'ensemble de la société.

APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION

Il a été démontré que les salariés étaient plus heureux, et donc plus productifs avec simplement un peu de considération (Koch, 2011). Cette recherche s'intéresse à la complexité d'un phénomène et à la façon dont les personnes perçoivent leur propre expérience à l'intérieur d'un contexte social donné (Fortin, 2010, p. 268). Comprendre leur perception de sorte à pouvoir identifier des facteurs influent sur la réussite des

changements organisationnel sera très enrichissant pour la gestion, la gouvernance et les parties prenantes. De ce fait, on peut même espérer que de meilleures idées naitront du traitement des informations récoltées en termes de mécanisme organisationnel. Un des prolongements intéressants de cette recherche sera d'effectuer une recherche quantitative visant à mesurer le lien de corrélation existant entre l'implication des employés et le taux de réussite d'un changement organisationnel.

Références bibliographiques

- Aoki, M. (1986). Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *The American Economic Review*, 76(5), 971-983
- Cochon, A. (2013). La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés? *Participations* (5). p. 127-149.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3-9
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12(2), p. 219-245.
- Green, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.
- Lasserre, R. (2005). La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation : Regards sur l'économie allemande. *Bulletin économique du CIRAC*, (72), p. 7-16.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. La recherche qualitative. *Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.
- Pomerol, J. C. (2002). L'apport de Herbert Simon dans le management et la décision. *Revue d'Intelligence Artificielle*, 16(1), 2.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Paris, France : Dunod.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.
- Stokkink, D. (2016). *La participation des travailleurs au sein des entreprises : comprendre pour agir*. Repéré à www.ess-europe.eu/sites/default/files/.../files/ed-2016-participation-travailleurs.pdf