

Éditorial

Dans un contexte FANI (Friable, Anxiogène, Non Linéaire, Incompréhensible), les organisations sont en constante évolution. Notre revue a consacré un cahier spécial à « L'organisation de demain en question(s) » (N° 48, février 2024). Dans un monde où la technologie redéfinit les contours de nos organisations, le « Change Tech » émerge comme une réponse innovante aux défis du changement organisationnel. Cette nouvelle approche fusionne technologie et gestion du changement pour accélérer et optimiser les transformations dans les entreprises.

Le « Change Tech » n'est pas simplement un outil, mais une révolution dans la manière de concevoir le changement. Il intègre des solutions basées sur l'intelligence artificielle, le Big Data, et l'automatisation pour prévoir, gérer et faciliter le changement de manière proactive. Cela permet aux organisations de rester agiles et compétitives dans un paysage économique qui évolue à la vitesse de la lumière. L'émergence accélérée de l'IA générative avec des outils comme ChatGPT pose la question du recours à des technologies digitales et d'IA pour produire tout ou partie des livrables de la conduite du changement.

Le « Change Tech » représente non seulement une évolution nécessaire, mais aussi une formidable opportunité pour repenser nos modèles de gestion et mieux préparer nos organisations aux défis de demain. Dans cette perspective, il est impératif pour les acteurs du management de s'emparer de ces nouvelles technologies pour redéfinir les règles du jeu et garantir la pérennité et la réussite dans l'ère du numérique.

Pour aborder cette question à fort enjeu, la revue *Question(s) de management* a souhaité consacrer un cahier spécial sur « Le "Change Tech" en question(s) ». David AUTISSIER, directeur de la chaire ESSEC du Changement et de la chaire ESSEC Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous l'en remercions vivement.

Ce cahier contient l'éditorial de David AUTISSIER et trois articles : « Grille de maturité Change Tech. Évaluer la maturité technologique de vos dispositifs de conduite du changement » (David AUTISSIER & Jean-Michel MOUTOT), « Gouvernance de l'IA générative dans les organisations : élaboration de chartes par une approche multi-niveaux » (Alexandre GUILLARD, David AUTISSIER & Pascal LE GOFF), « Les défis du changement organisationnel pour l'intégration de l'intelligence artificielle générative : proposition d'un prototype de grille de maturité au changement » (Alexandre GUILLARD & Pascal LE GOFF).

Dans le cadre du cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « Comment la technologie (digital et IAG) intègre les dispositifs de conduite du changement ? Avec quels apports et limites ? » La question a été également posée à ChatGPT. 63 contributeurs de 14 pays – Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Inde, Liban, Maroc, Russie, Suisse, Tchéquie, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards. Merci à Hassen AGGOUN, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Boualem ALIOUAT, Hassane AMAAZOUL, Christophe ASSENS, Zeyneb ATTYA, Nehmé AZOURY, Vaclav BALOUN, Moez BEN YEDDER, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Ben BOUBAKARY, Nadia BOUDDANE, Natalia V. BOUROVA, Jacques BROUILLET, Pierre CHAUDAT, Abdelhafid DAOUDI, Cécile DEJOUX, Richard DELAYE-HABERMACHER, Michelle DUPORT, Jean-Marie FESSLER, Ibrahim GAMPINE, Laurent GIRAUD, Cécile GRAS BAZIN, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Yves GUIHENEUF, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Jacques IGALENS, Martial KADJI, Mohamed Karim KEFI, Assya KHIAT, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Christelle LE BERRE, Jimmy LEPANTE, Augustin Mouloud MADOU, Dominique MARIANI, Zirye MAROUF, Mohammed MATMATI, Bernard MERCK, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Théodore NADZIGA, Serge NDAYIRATA, Raphaël NKAKLEU, Hadj NEKKA, André PERRET, Victor PLANTE, Yannick PLANTE, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Sébastien PRO, Yann QUEMENER, Martin RICHER, Arnaud SCAILLEREZ, Patrice SCHOICH, Loubna TAHSSAIN-GAY, Frédéric TEULON, Oumar

TRAORÉ, Camille WELFERINGER, Nadia ZEGHMAR et Romain ZERBIB. La revue de quelques thèses récentes sur le changement organisationnel et ses défis par Maria-Giuseppina BRUNA complète ce cahier.

Ce numéro contient également sept articles hors cahier : « Using a signal model for the Timing of Dividend Payment: the French case » (Wissal BEN LETAIFA), « Le rôle des endosseurs en publicité : quel(s) effet(s) sur l'estime de soi des femmes ? » (Anne BONTOUR & Nathalie GUICHARD), « De la compatibilité potentielle des notions de bien-être et de performance en *open space* » (Jean-Pierre BOUCHEZ), « Le *crowdfunding* dans les collectivités territoriales : une analyse des caractéristiques des contributeurs et de leurs connaissances et perception du *crowdfunding* public » (Nadine De La PALLIÈRE, Sébastien DONY, Catherine GOULLET & Annaïck GUYVARCH), « The effect of website features on the intention to travel and the mediating role of destination image: case of Tunisia » (Azza EZZEDINE & Mouna Damak TURKI), « Approche multidimensionnelle des facteurs explicatifs de la liquidité des banques : cas d'un panel de banques de l'UEMOA » (Amon Anike DEH) et « Profil du dirigeant et pratiques de la RSE en Côte d'Ivoire » (Ouanzeleo Alfred YEO).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur l'apport et les limites de la technologie (digital et IAG) intégrée aux dispositifs de conduite du changement.

Les prochains cahiers porteront sur « La marque employeur en question(s) » (N°51, novembre 2024), « Question(s) de discernement » (N°52, décembre 2024), « La qualité en question(s) » (N°53, février 2025), « Les entreprises familiales en question(s) » (N°54, juin 2025) et « Question(s) de logistique » (N°55, 2025).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School

Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse

Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH

Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)

Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

« *Soft is eating the change* »

Editorial

Chez de nombreux acteurs de la tech dans la Silicon Valley on voit souvent au mur des *open spaces* et salles de réunion l'expression « *soft is eating the world* » pour symboliser l'importance de la tech dans le monde d'aujourd'hui. L'émergence de l'IA générative avec sa capacité de création de contenus cumulée aux nombreuses applications digitales transactionnelles et de data pose la question de l'automatisation de tout ou partie de la conduite du changement. Comme dans de nombreux secteurs, la conduite du changement vit son épisode de transformation technologique que l'on nomme « Change Tech ».

En gestion du changement nous avons, d'un point de vue macro, deux grands courants. Un premier courant qualifié de sociologique structuré par l'analyse des comportements des bénéficiaires du changement en lien avec le concept de résistance au changement. Les travaux de Lewin¹ et l'OD (*Organizational Development*) s'inscrivent dans ce courant. Le deuxième courant est appelé celui du processus. La gestion du changement prend la forme d'un processus avec des étapes et des livrables de diagnostic, de communication, de formation et de pilotage. La roue du changement de Moss Kanter² illustre ce courant. Au fil du temps les deux courants se sont complétés pour proposer des démarches d'accompagnement du changement en termes de livrables avec des diagnostics sociologiques. Le déploiement de la conduite du changement prend la forme d'ateliers avec les parties prenantes et le métier d'accompagnateur du changement consiste à animer en mode facilitation pour embarquer les parties prenantes en vue de leur adhésion.

La notion de « Change Tech » consiste à proposer des outils digitaux, d'IA et d'IAG pour produire les livrables et envisager de nouveaux paradigmes, méthodes et outils de gestion du changement. La chaire ESSEC du changement et ses partenaires se sont engagés dans un programme de recherche-action sur le thème « Change Tech ».

Les différentes communications de ce numéro de QDM s'inscrivent dans cette problématique. Avec Jean-Michel Moutot, nous proposons une démarche de création d'une démarche « Tech » de la conduite du changement pour une organisation avec différents niveaux de maturité dans l'article intitulé « Grille de maturité Change Tech. Évaluer la maturité technologique de vos dispositifs de conduite du changement ». Dans la continuité, Alexandre Guillard, David Autissier et Pascal Le Goff posent la question de l'éthique dans le cadre du déploiement de l'IAG et proposent des éléments pour structurer des chartes d'utilisation de l'IA dans l'article « Gouvernance de l'IA générative dans les organisations : élaboration de chartes par une approche multi-niveaux ». Alexandre Guillard et Pascal Le Goff proposent une grille de maturité à l'IAG pour les organisations à partir d'une analyse menée avec les entreprises partenaires des chaires ESSEC Changement et Innovation managériale avec un article « Les défis du changement organisationnel pour l'intégration de l'intelligence artificielle générative : proposition d'un prototype de grille de maturité au changement ». Jean-Marie Peretti et Soufiane Frimousse développent une réflexion sur les apports de la « Tech » pour la conduite du changement, développés dans les autres articles, mais aussi sur les limites pour ne pas tomber dans une conduite du changement déshumanisée.

Tous ces articles constituent une première définition de la notion de « Change Tech » et ouvrent un nouveau champ de réflexion en gestion du changement.

David AUTISSIER

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

2 Kanter R.M., Stein B.A. & Jick T.D. (1992), *The challenge of organizational Change: How companies experience it and guide it*, Free Press.