

Dialogue sur les enjeux émergents

de la connaissance et de la pratique en gestion du changement

Kevin J. JOHNSON, Ph.D.,

Professeur adjoint, Service de l'enseignement du management
et

Alain RONDEAU, Ph.D.,

Professeur honoraire

Centre d'études en transformation des organisations
HEC Montréal

Présentation faite dans le cadre des séminaires du

Centre d'études en transformation des organisations

10 octobre 2013

Le Centre d'études en transformation des organisations

Un laboratoire de développement des connaissances
sur la transformation des organisations complexes
et la gestion stratégique du changement

Comprendre pourquoi, comment et
vers quoi les organisations
se transforment

Recherche appliquée
Accompagnement stratégique

Retour sur diverses observations de l'année dernière...

Trois axes de développement

Le changement est un phénomène...

- ▶ ... complexe qui requiert une modélisation robuste
- ▶ ... contextuel qui requiert une analyse spécifique
- ▶ ... élusif qui requiert une démarche rigoureuse et sophistiquée

Thème majeur qui retient l'attention

Capacité à changer

Évolution de la « gestion du changement »
vers la « capacité à changer »

Enjeux stratégiques : trois capacités explorées

▶ La gouvernance du changement

- ◆ Développer des capacités organisationnelles en matière de gouvernance

▶ Gestion de la complexité

- ◆ Gérer des équipes soumises à des changements fréquents et multiples, où les statuts sont variés et où il y a une pression forte pour des résultats
- ◆ « Échafaudages de rôles stables »

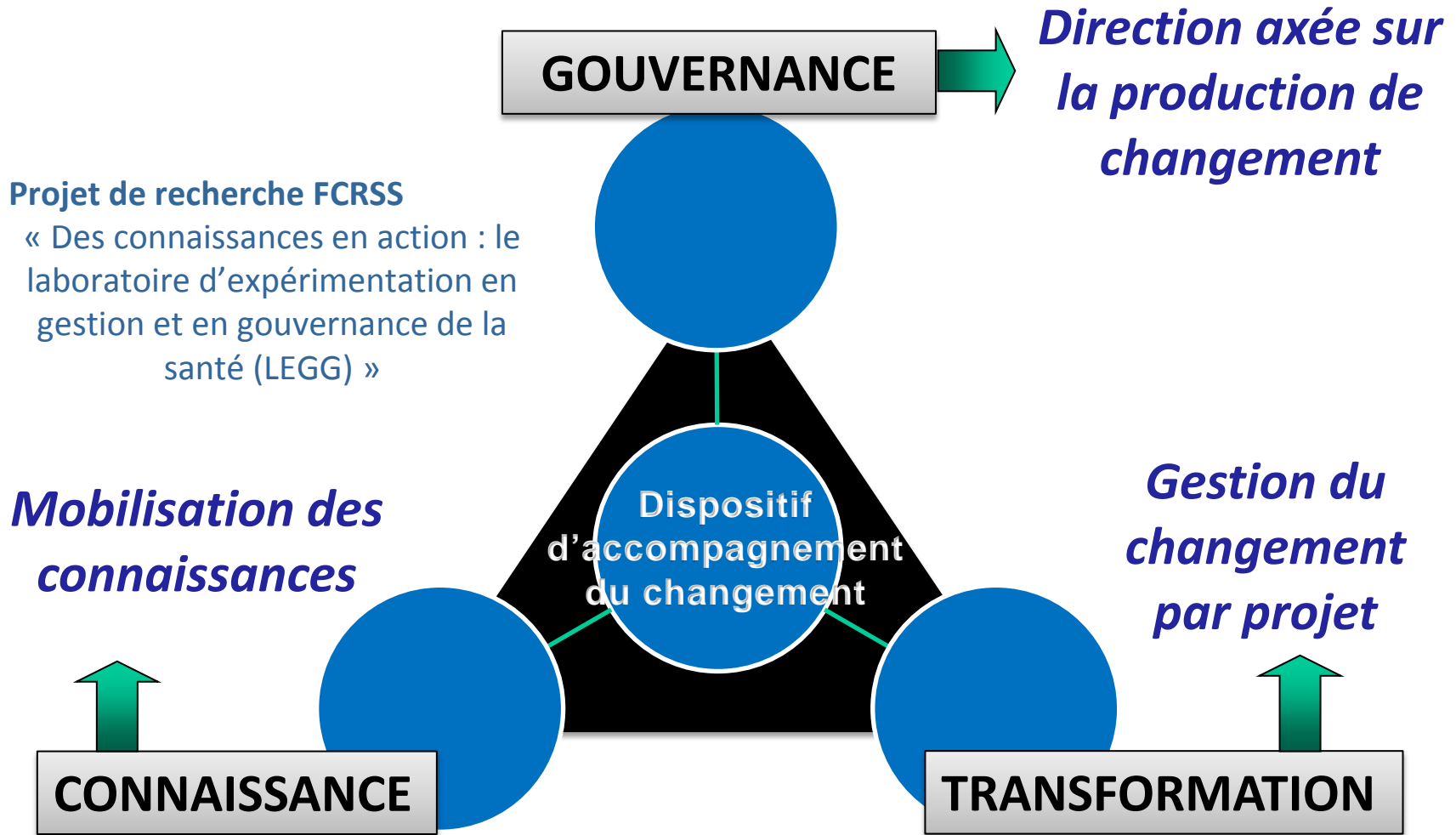
« Structures as rules or guidelines for interactions ». Amy Edmonson, HBS

▶ Émergence de nouveaux rôles

- ◆ Tout changement nécessite l'adoption de nouveaux rôles
- ◆ Les rôles comme phénomène émergents et non décidés ou imposés

**Plusieurs formes de structures organisationnelles dédiées
ou de gouvernance institutionnalisées émergent**

Trois piliers pour soutenir l'innovation en santé



Enjeux systémiques : Deux capacités explorées

▶ Le processus comme dynamique de changement

- *PROCESS STUDIES OF CHANGE IN ORGANIZATION AND MANAGEMENT: UNVEILING TEMPORALITY, ACTIVITY, AND FLOW*

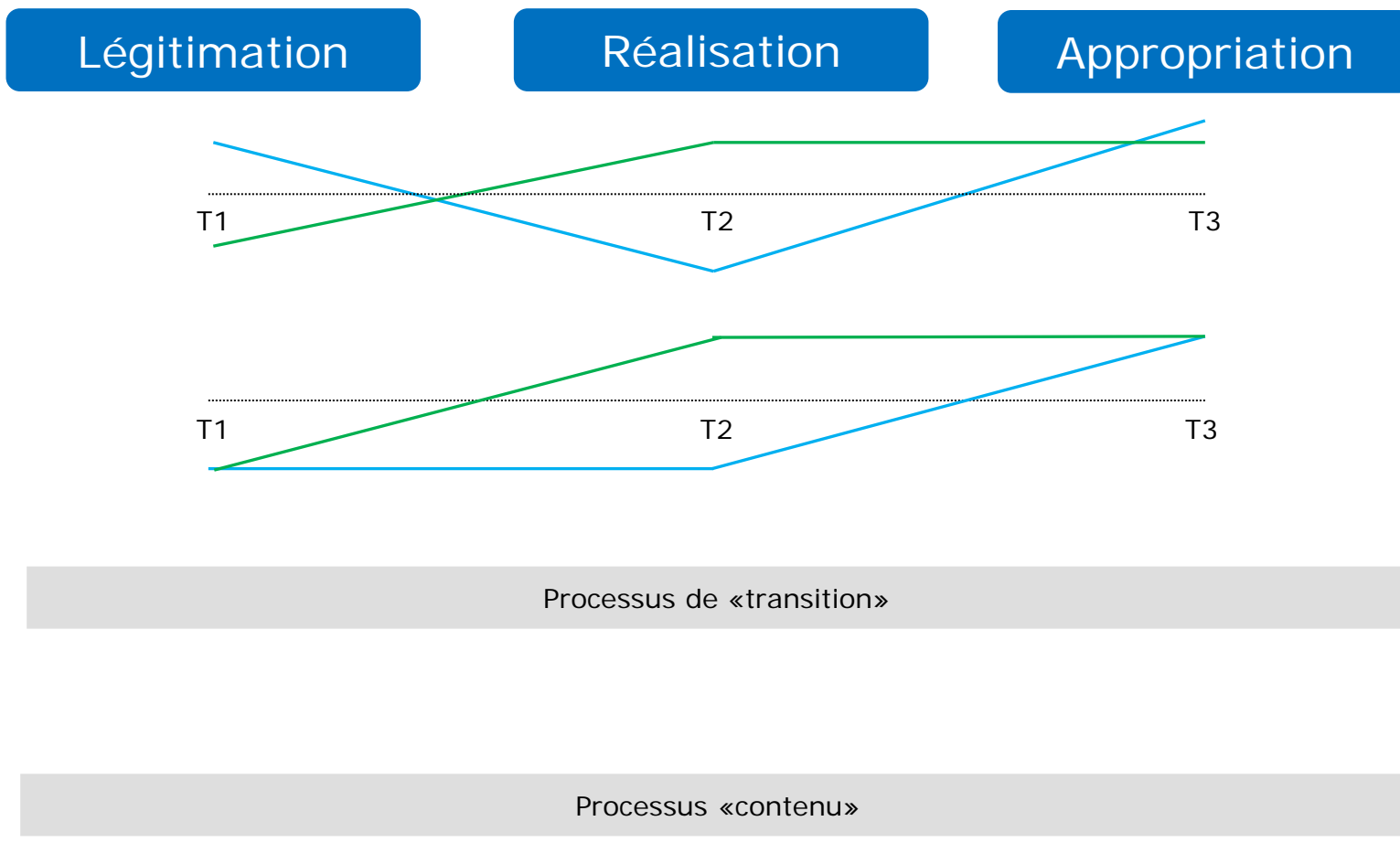
« Étude des processus par lequel les événements émergent, se développent, croissent ou s'éteignent dans le temps » Langley et al, 2013

- Le défi du « momentum » lié aux grandes phases de mise en œuvre des changements

▶ Le processus comme objet de changement

- Travaux de Fixsen & al., 2005 sur l'espace de déploiement du changement
- Distinction entre les processus de *contenu* et de *transition*

Les effets dynamiques dans le processus de «transition»



Adapté de: Johnson, K.J., Giraud, L., Autissier, D. et Moutot, J-M. (submitted)

Enjeux opérationnels : deux capacités complémentaires

- ▶ Le changeur comme « traducteur »
 - ◆ Le leader comme « traducteur » : créateur de sens, réducteur d'incertitude ou même « cartographe »

- ▶ La saturation du changement
 - ◆ La saturation est liée à la fréquence, la turbulence et l'étendue des changements et contient des dimensions individuelles autant qu'organisationnelles (Johnson et al., 2013)
 - ◆ Plusieurs réactions sont liées au phénomène, par exemple : le cynisme, l'intention de quitter, l'engagement envers le changement (Fedor et al., 2006; Rafferty et Griffin, 2006; Abrahamson, 2003)

Conclusion...

► Merci de votre collaboration!