

# Études « processuelles » du changement organisationnel: Apprentissages et défis

Ann Langley, HEC Montréal

Séminaire du CÉTO, 28 novembre 2013

# Contexte de la présentation

# Contexte de la présentation

- Publication en février 2013 d'un numéro spécial de la revue *Academy of Management Journal* portant sur le thème:

« **Process studies of change in organization and management** »



- Co-rédacteurs invités: Ann Langley, Clive Smallman, Haridimos Tsoukas, Andrew H. Van de Ven

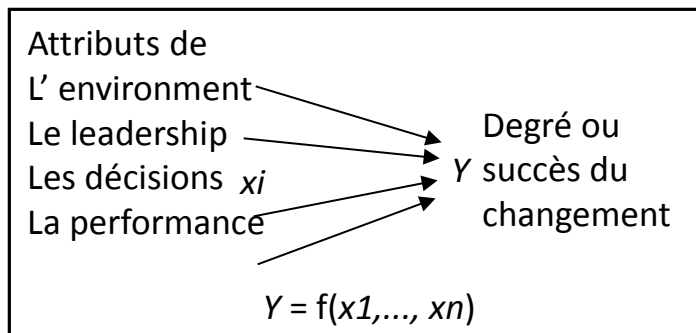
## *Appel de communications – août 2010*

- This special research forum is devoted to **research aimed at understanding process questions about how and why things emerge, develop, grow, or terminate over time** – as distinct from variance questions focusing on co-variations among dependent and independent variables.
- Potential research topics might include but are not limited to:
  - *Process studies of individuals within organizational contexts.* For example, process studies might address career transitions, organizational identification, and individual learning.
  - *Process studies of group development.* At this level studies might include examinations of how groups (e.g., task forces, work groups, management teams) emerge, evolve or dissolve over time.
  - *Process studies of organizational innovation and change.* Studies might examine micro-processes of how individuals innovate, improvise, adapt, and learn as well as more macro processes of how organizational start-ups, reorganizations, mergers, alliances, and crisis-induced changes unfold over time.

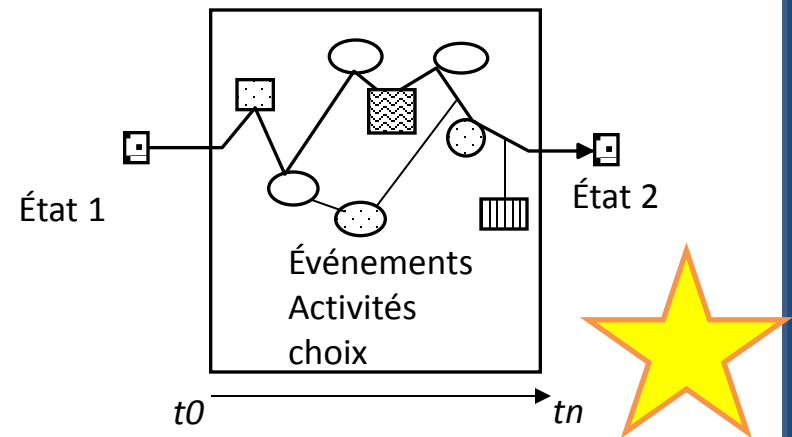
# Études « de variance » vs. des études « processuelles » sur le changement

- This special research forum is devoted to **research aimed at understanding process questions about how and why things emerge, develop, grow, or terminate over time** – as distinct from variance questions focusing on co-variations among dependent and independent variables.

## Études de variance



## Études « processuelles »

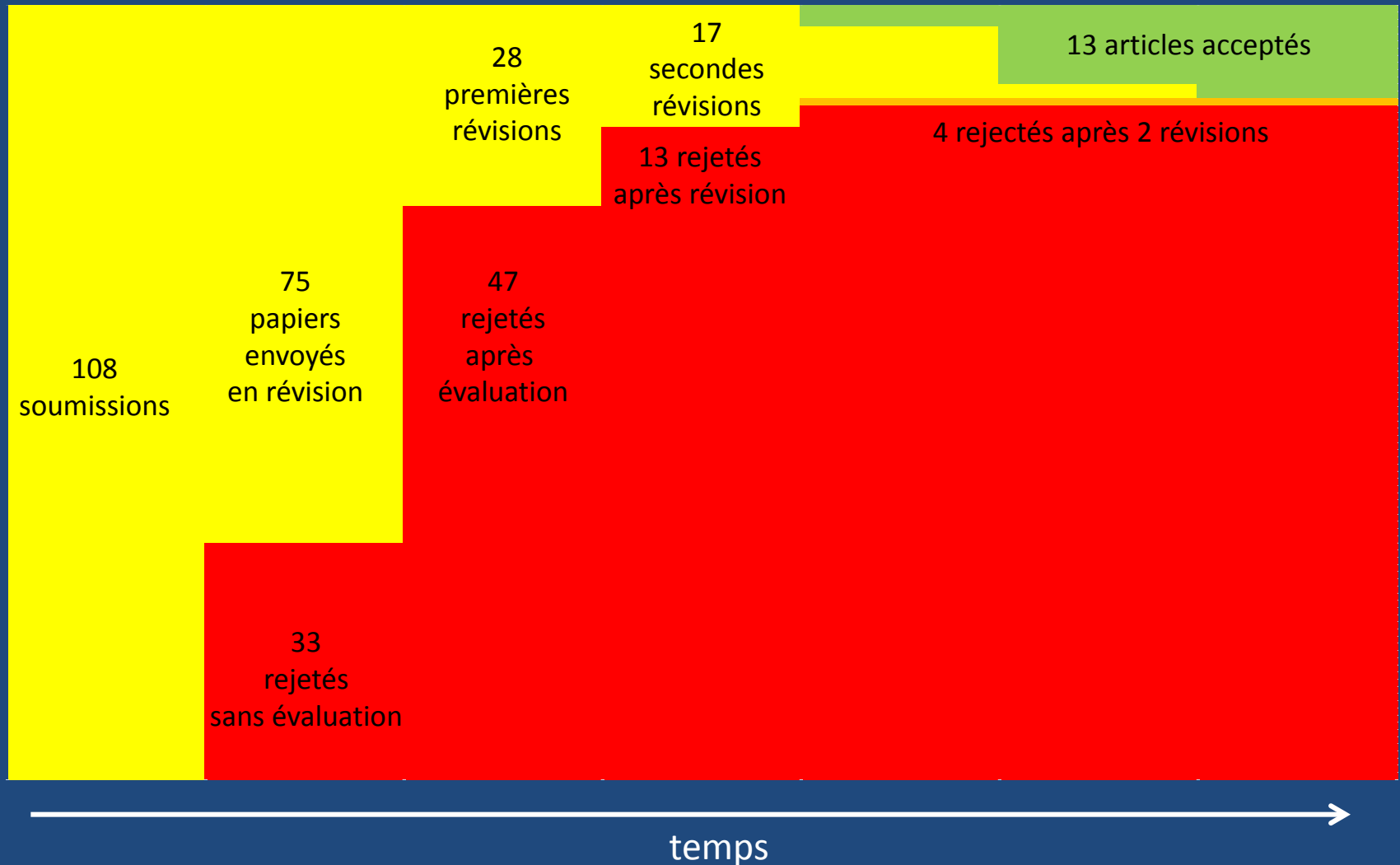


Connaissances: Know-that  
Est-ce que A est meilleur que B?

Connaissances: Know-how  
Comment passer de B à A?

Les articles acceptés

# Les soumissions et leurs destins



# Les articles acceptés: exemples d'études à des niveaux différents

- Niveau de projets
  - Bresman: Apprentissage croisé entre différents projets de R&D
  - Van Oorschot et al.: Pièges dans les projets d'innovation:
- Niveau organisationnel
  - Jay: Paradoxes dans la gestion d'une organisation hybride
  - Monin et al.: Perceptions de justice en situations de fusion
  - MacKay & Chia: La dynamique menant à l'échec d'une entreprise
  - Gehman et al.: L'émergence d'un code d'honneur dans une université
- Niveau du secteur
  - Maguire & Hardy: Comment les produits chimiques deviennent-ils identifiés comme risqués?
  - Wright & Zammuto: La transformation des règles du jeu de cricket



# Les questions de recherche

## « processuelle »: L'importance du temps

- Ce qui se passe à temps T dépend de ce qui s'est passé avant et affecte ce qui se passera par la suite, parfois de façon imprévue.
- Les effets d'une intervention à court terme peuvent être différents des effets à long terme.
- Le changement se poursuit même en absence d'effort pour changer. Cela prend beaucoup d'effort pour rester à la même place.

# Les méthodologies

# Les données « processuelles »

## Riches, qualitatives et longitudinales

- Données historiques sur de longues périodes
  - Wright & Zammuto: archives du Marylebone cricket club de 1880-1967 incluant des procès-verbaux de réunions
- Combinaison de données historiques et de temps réel
  - Gehman et al.: 4 ans de travail de terrain suivant la mise en place d'un code d'honneur dans une université
- Ethnographie organisationnelle
  - Jay: deux ans d'observation participante au Cambridge Energy alliance à Boston
- Engagement des chercheurs dans les organisations
  - Monin et al: Plus de 650 entretiens; Retour continu aux questionnaires des 2 grandes entreprises fusionnées

# Des analyses de données en conséquence

- Des récits intéressants concernant différents types de changement
- Richesse de données d'entretien et d'observation exceptionnelles (énormément de citations directes)
- Des analyses qui apportent des contributions théoriques pertinentes au-delà des contextes d'origine (donc, valeur ajoutée importante au-delà de la description).

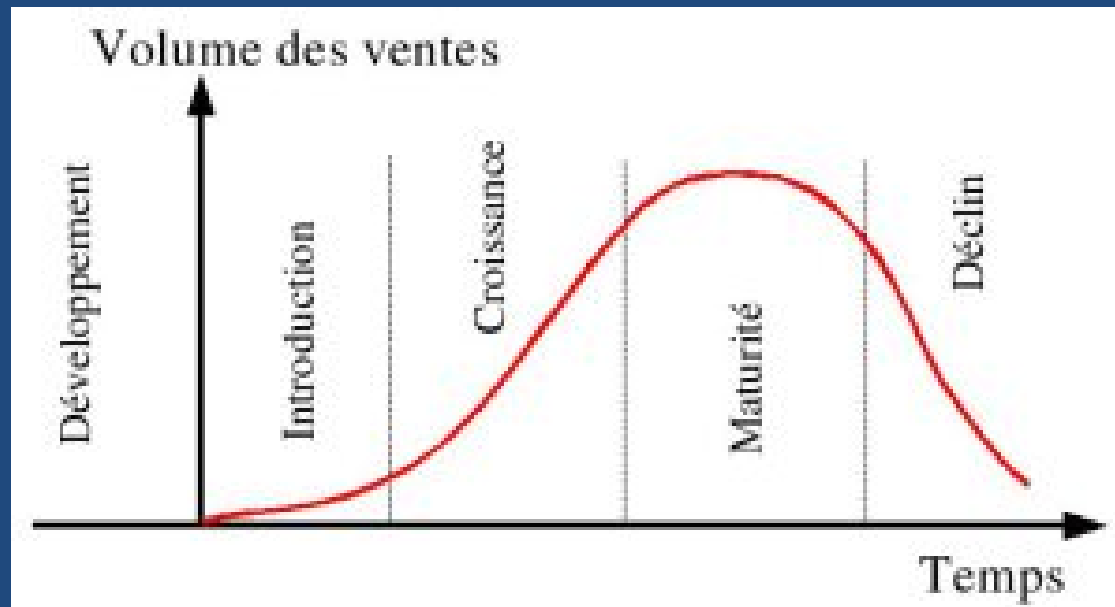
# Les orientations et contributions conceptuelles

# Quatre formes théoriques de base pour penser les processus de changement (Van de Ven, 1992)

- La forme génétique
- La forme téléologique
- La forme évolutionniste/ écologique
- La forme dialectique

# Quatre formes théoriques de base pour penser les processus de changement (Van de Ven, 1992)

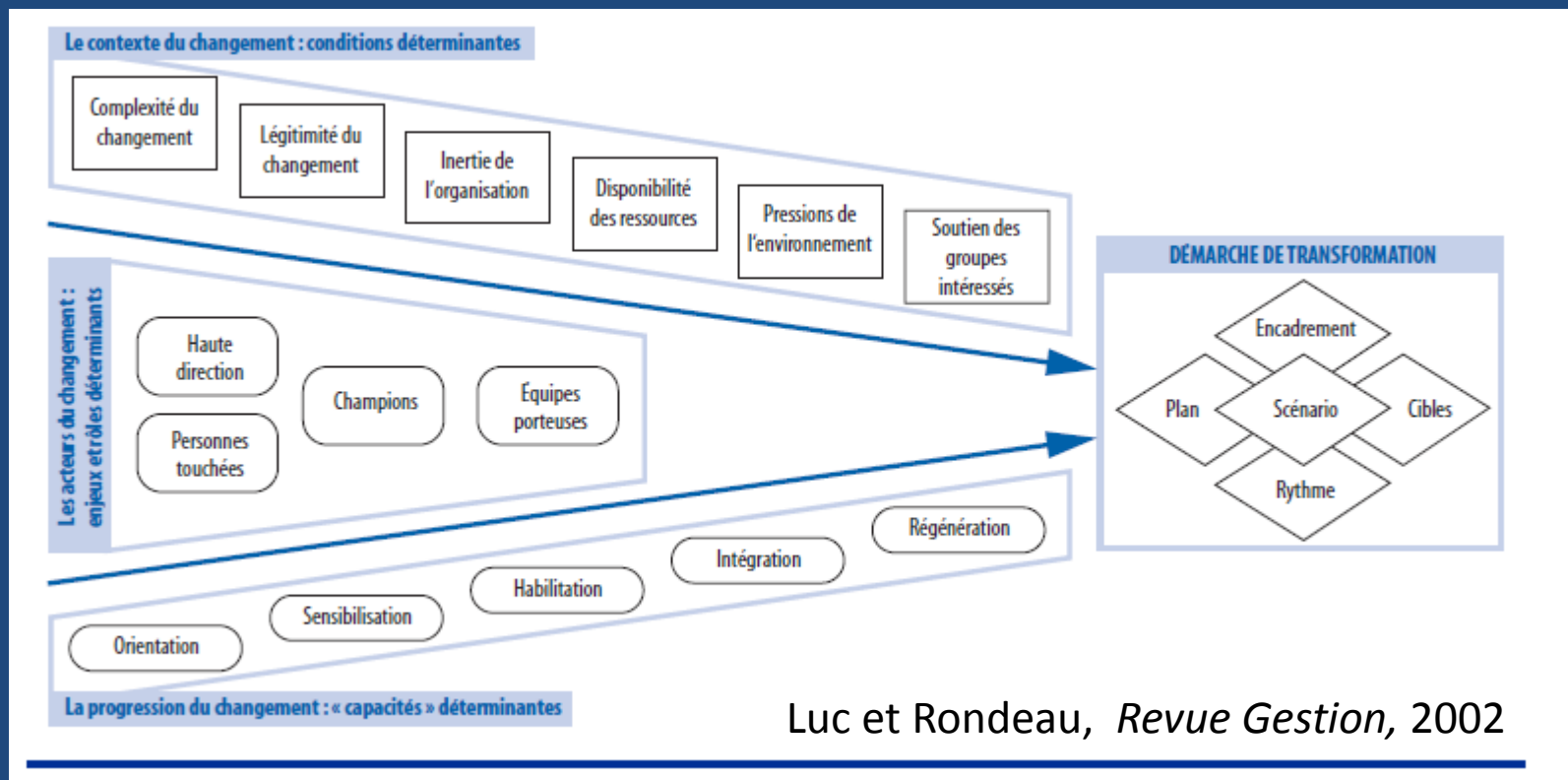
- Forme 1: Le modèle génétique (cycle de vie)



- Un modèle peu présent dans le numéro spécial car un peu trop simpliste – supposition de déterminisme

# Quatre formes théoriques de base pour penser les processus de changement (Van de Ven, 1992)

- **Forme 2: Le modèle téléologique**

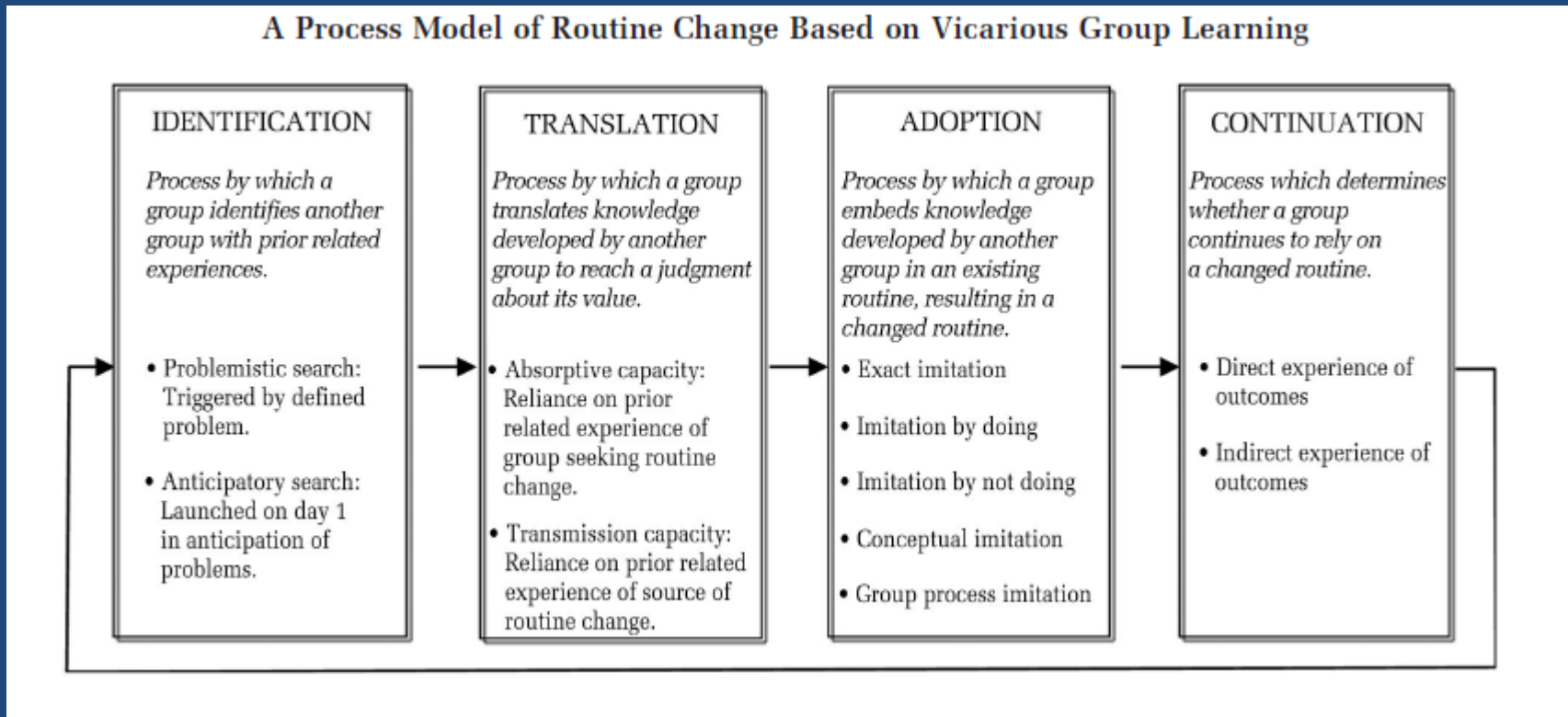


Un modèle qui suppose l'intervention délibérée pour atteindre un but  
Le point de départ pour ce type de modèle est la volonté de changement...



# Article de Bresman: Comment les groupes apprennent des expériences d'autres groupes

- Modèle descriptif inspirée d'une forme téléologique

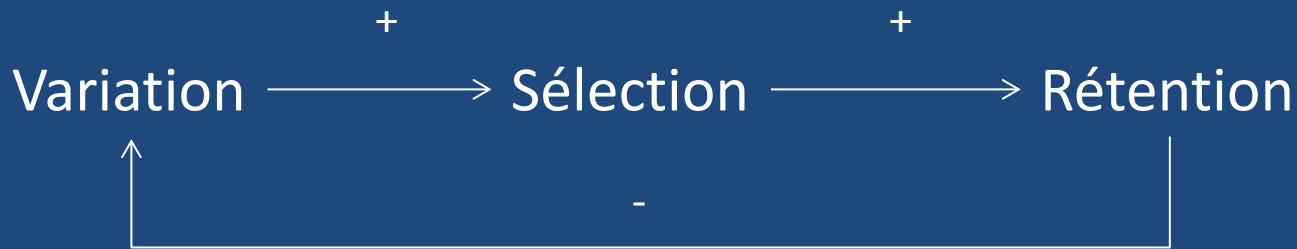


# Implication pratiques des formes téléologiques en contexte

- Propose une séquence idéale de progression
- Montre les séquences qui peuvent conduire à des résultats positifs

# Quatre formes théoriques de base pour penser les processus de changement (Van de Ven, 1992)

- Forme 3: Le modèle évolutionniste/ écologique



Un processus de sélection naturelle qui peut exister soit parmi des entreprises d'un secteur ou parmi des idées à l'intérieur d'une entreprise/ organisation

# Article de Gehman et al.: L'émergence d'un code d'honneur dans un business school américain

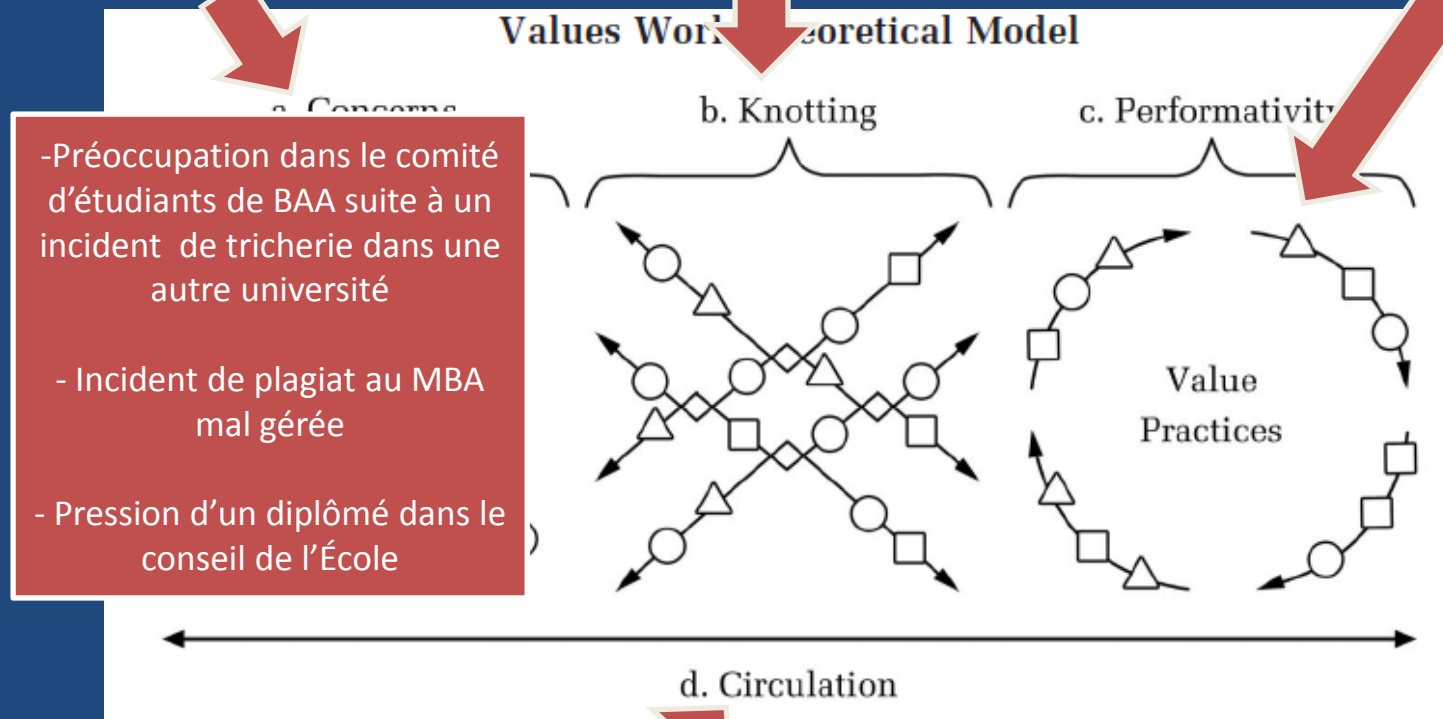
## • Parenté avec le modèle écologique

RÉTENTION  
Pratiques  
concrètes qui  
évoluent

VARIATION

Initiatives disparates  
déconnectées (10 ans)

SÉLECTION: Constat de préoccupation commune  
Travail formel sur une politique intégratrice



Pratiques qui diffusent à d'autres secteurs (NOUVELLES VARIATIONS)

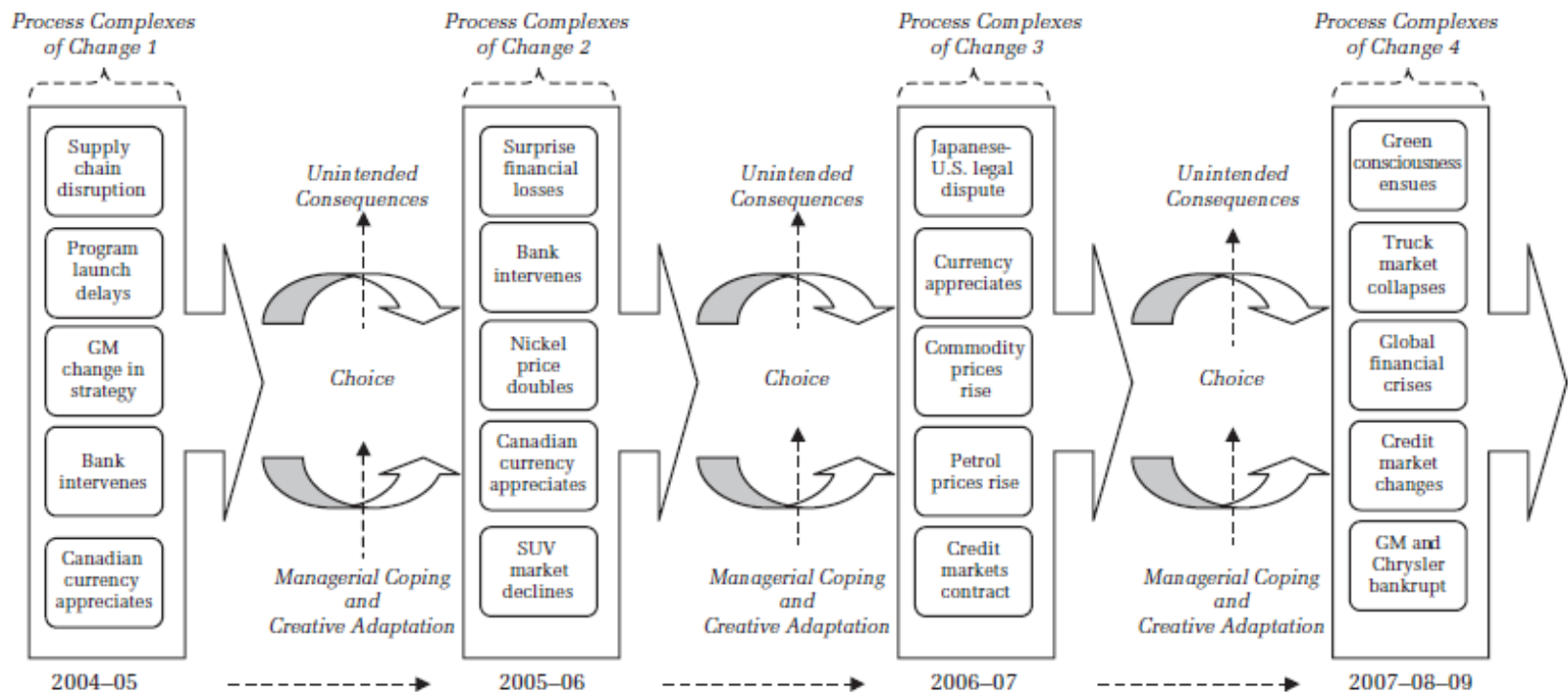
# Utilité pratique de considérer des formes écologiques/ évolutionnistes

- Réaliser l'importance des initiatives spontanées et incrémentielles comme base du changement constructif
- Importance des processus de sélection pour promouvoir les initiatives spontanées les plus utiles et pour les élaborer de façon concertée
- Le travail continu nécessaire pour retenir les pratiques porteuses

# Article de MacKay et Chia: Le processus menant à la faillite de Northco Automotive

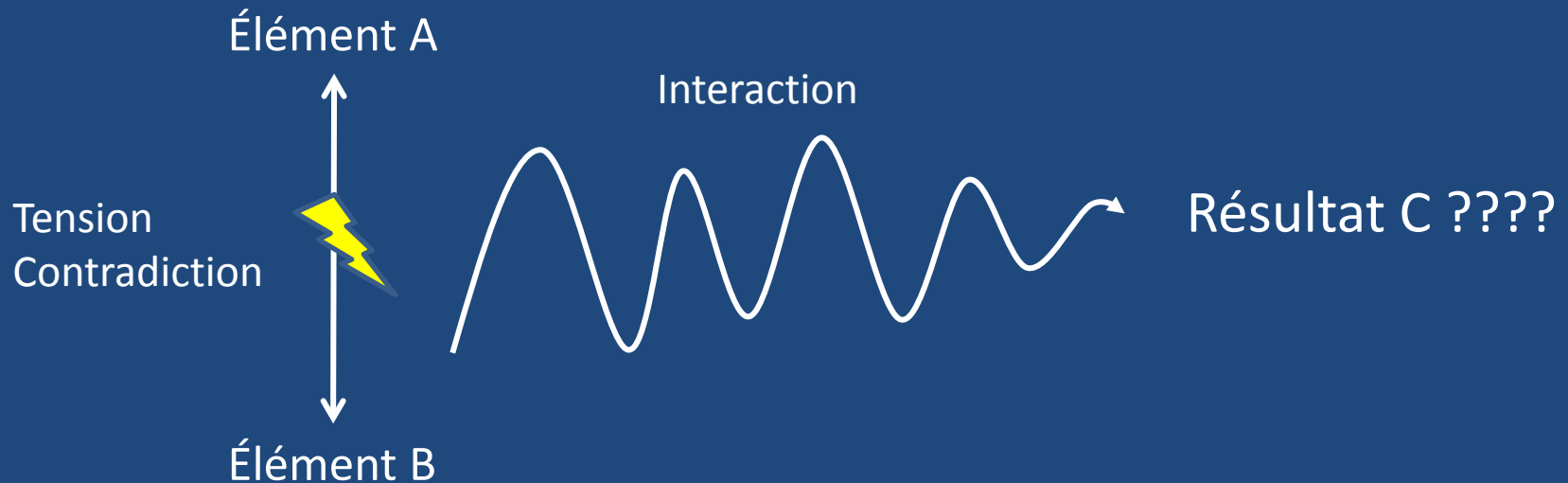
- Mélange des formes téléologiques et écologiques: un processus de changement qui n'appartient plus à personne....

**Choice Overwhelmed by Chance Events and Unintended Consequences Produced by Waves of Unowned Process Complexes of Change**



# Quatre formes théoriques de base pour penser les processus de changement (Van de Ven, 1992)

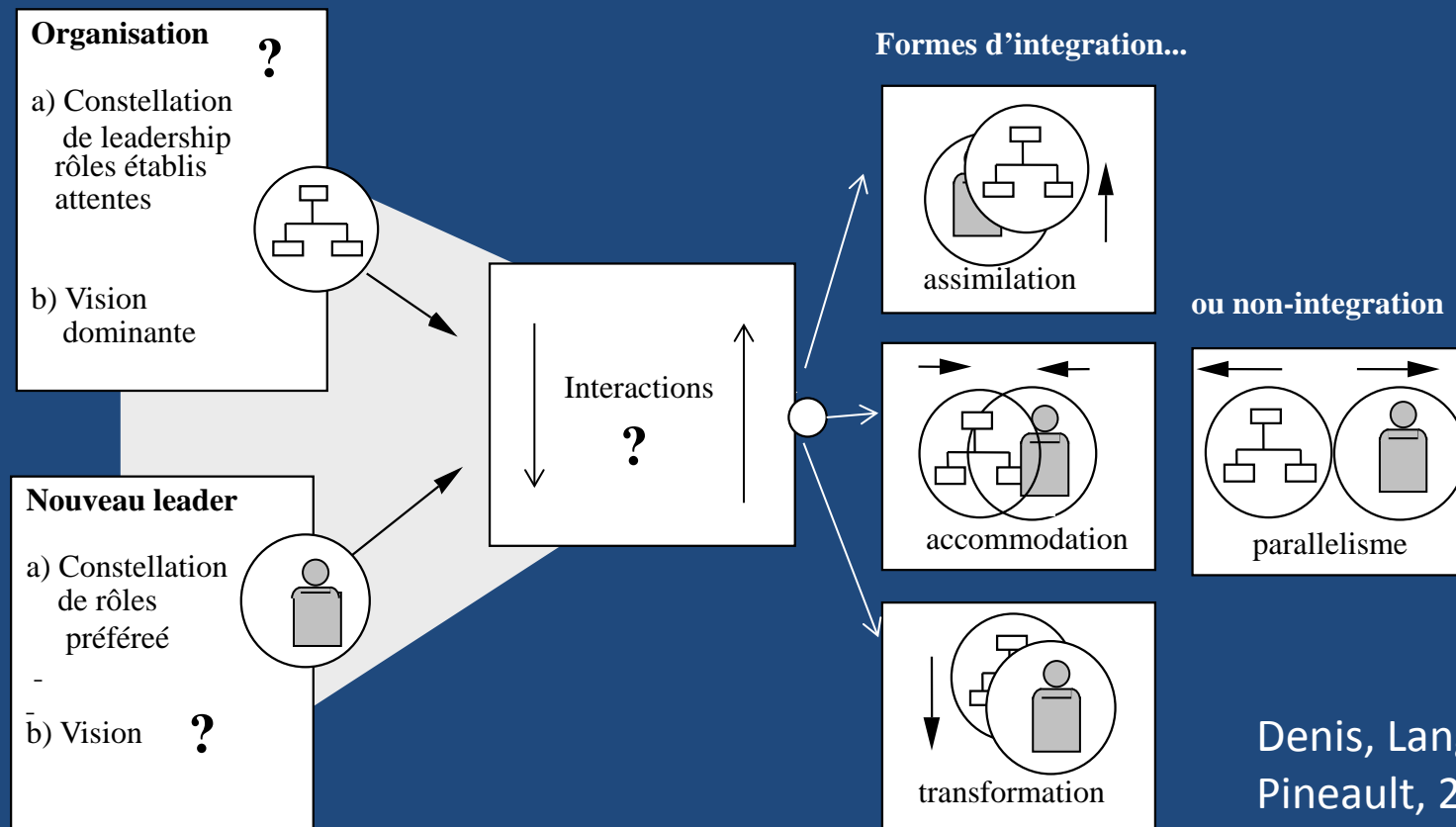
- La forme 4: Le modèle dialectique



*Mon modèle préféré*

# Quatre formes théoriques de base pour penser les processus de changement (Van de Ven, 1992)

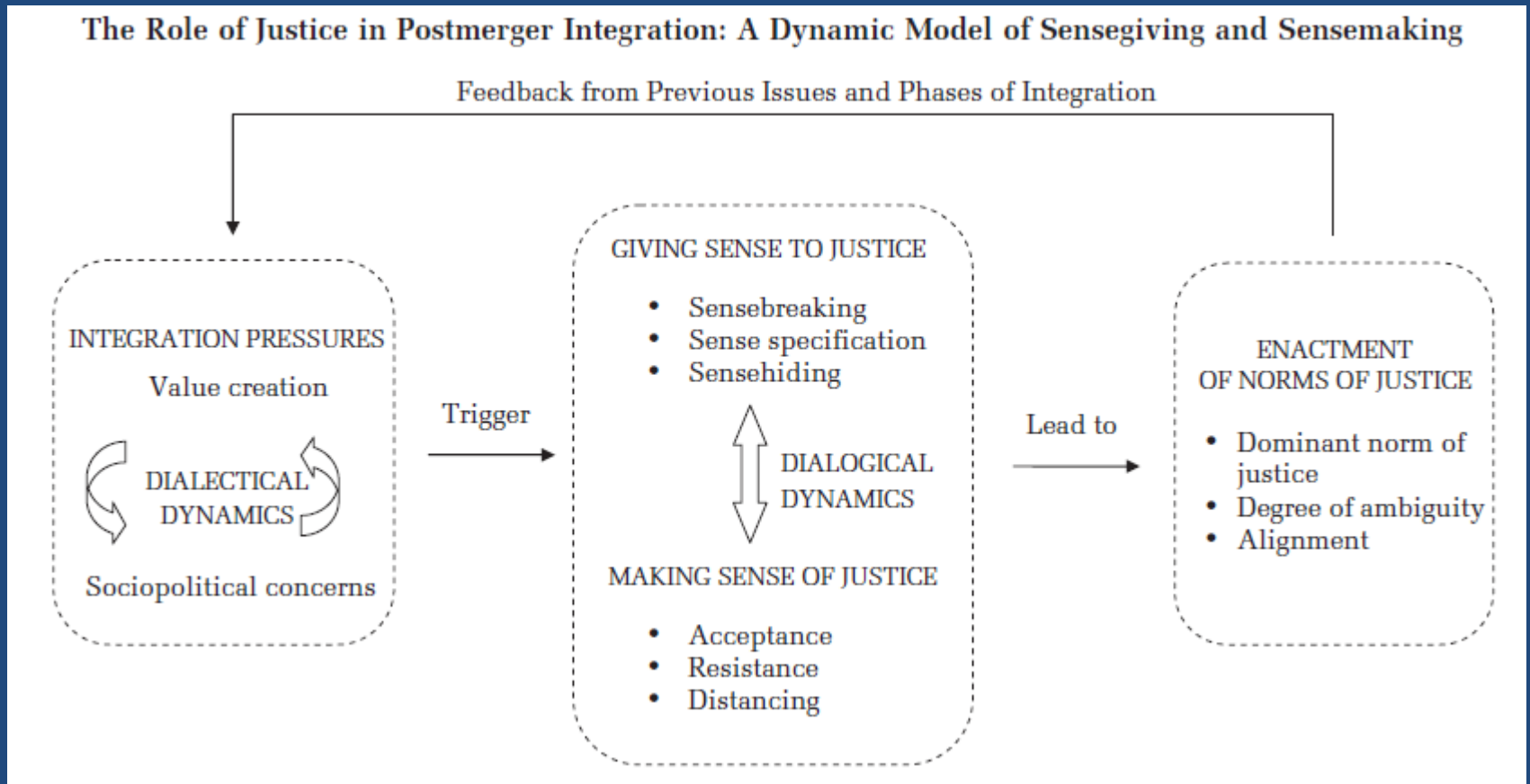
- La forme 4: Le modèle dialectique (exemple)





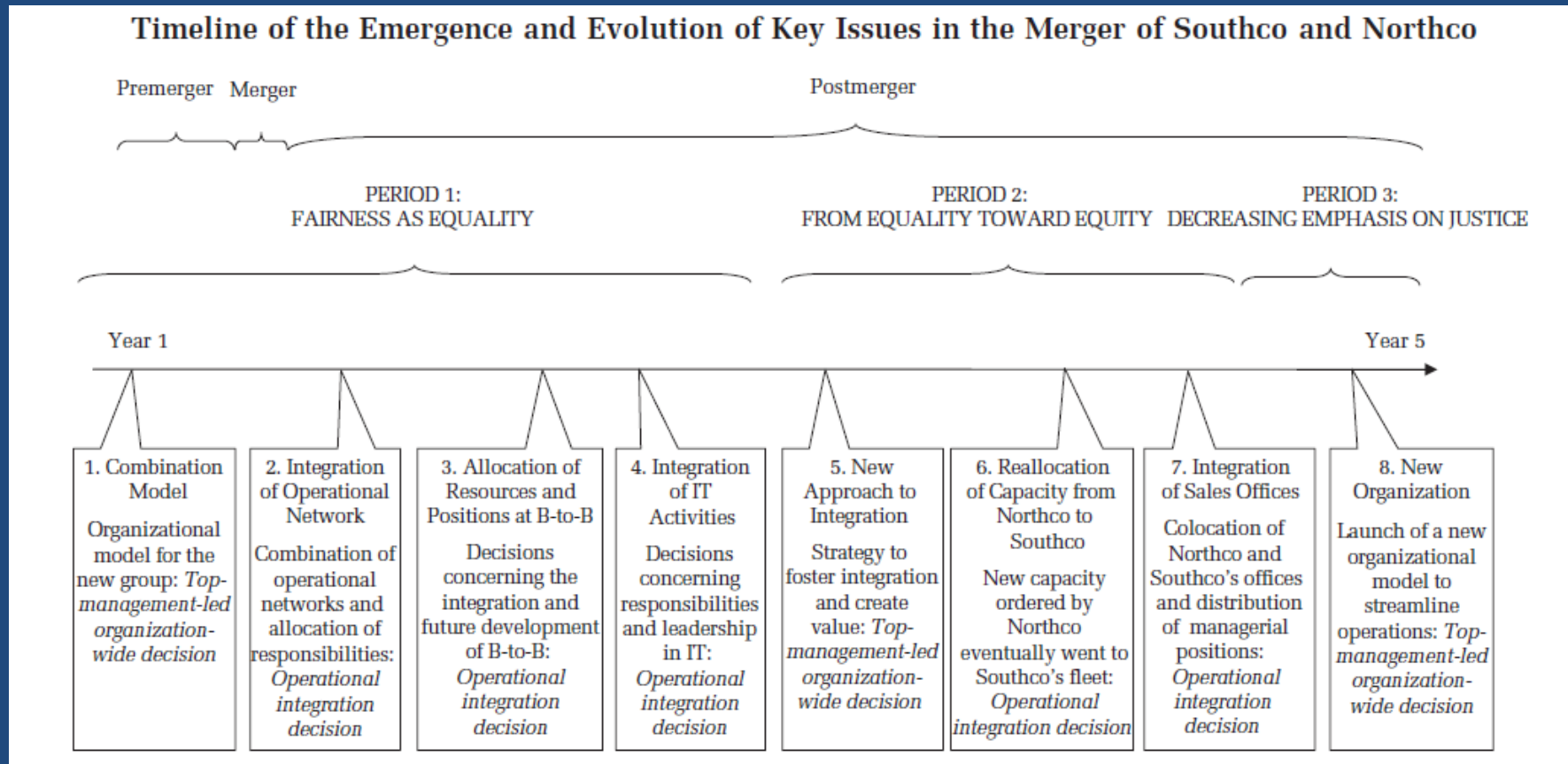
# Article de Monin et al.: Évolution des perceptions de justice dans une fusion

Modèle dialectique: Les éléments en tension dans une fusion:  
(A) les préoccupations politiques (B) la création de valeur



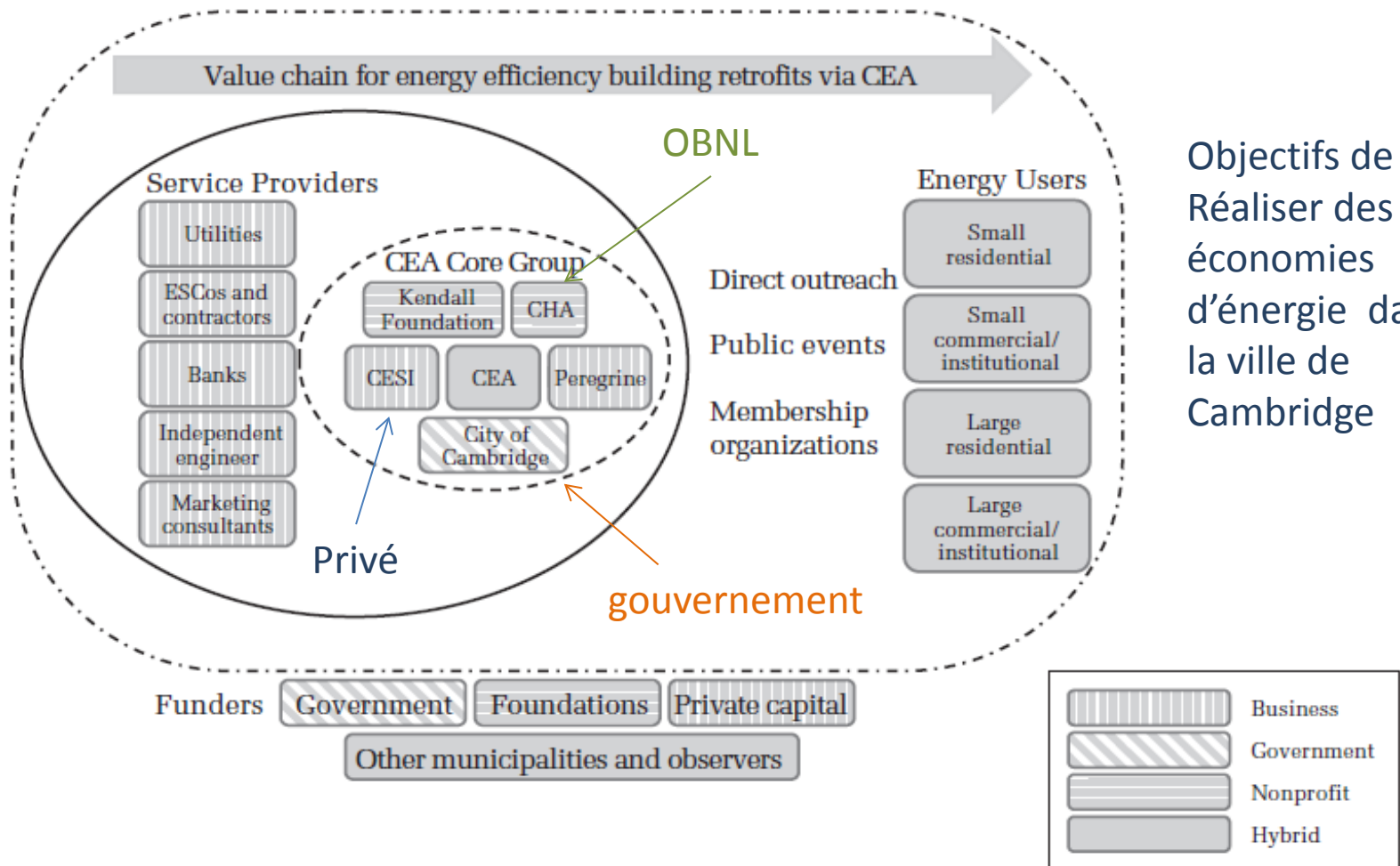
# Article de Monin et al.: Évolution des perceptions de justice dans une fusion

Modèle dialectique: Les éléments en tension dans une fusion:  
(A) les préoccupations politiques (B) la création de valeur



# Jay: Le paradoxe comme mécanisme de changement dans les organisations hybrides

CEA and Its Exchange Partners<sup>a</sup>



Objectifs de CEA:  
Réaliser des économies d'énergie dans la ville de Cambridge

## Phases of Change in CEA and the Role of Sensemaking about Paradoxical Outcomes

	Phase 1: June 2006 to May 2009	Phase 2: May 2009 to December 2009	Phase 3: December 2009 to May 2010
<i>Initial/ revised framing and strategy</i>			
Organizational logic	<i>Client service business.</i> Founder: "I really wanted CEA to be private sector based, because unless people in the private sector are making money doing things, you can't reach scale."	<i>Public service nonprofit.</i> Ex-CEO: "CEA is starting to look more like a traditional nonprofit organization."	<i>Complex hybrid organization.</i> Founder: "It's a very different organization from what we envisioned a few years ago. More realistic, more adaptable to conditions on the ground, and more useful on the national stage."
Identity framing	<i>One-stop shop.</i> CEO: "We have 5 ESCOs under contract with us as a one stop shop program. . . . With one phone call you get audit, financing, project management, oversight."	<i>Laboratory/experiment.</i> Ex-CEO: "We are using CEA as a national laboratory."	<i>Catalyst.</i> Client manager: "I think we are trying to be a catalyst. We are trying to be the thing that is added to this mix of ingredients that causes something to happen."
Financial strategy	Loans to finance CEA; client fees from ESCo projects; grants to taper.	Grants as primary income source.	Staff billing time to mix of grants and consulting client fees.
Initiatives and actions	Attempted sales of ESCo and finance services to clients via client managers.	Grant application to serve as laboratory and national model, advising other cities based on CEA learning.	CDM deal closed; CHeA project with MIT students proposed. Life sciences lab energy project formulated. Small business recognition program launched.
<i>Outcomes and sensemaking about them</i>			
Paradoxical outcomes	Residential customers do audits but put projects out to bid, late 2008. Beta does audit but works with other ESCo, 3/2009.	Gamma does audit but implements internally, 11/2009.	Alpha does audits but implements internally, 5/2010
Sensemaking about success and failure	Client manager: " <i>We took such a hit with Beta and Epsilon that we really put on the brakes to say what can we do differently. We need to get people together to absorb these failures, and get common thought on how to proceed and then proceed.</i> "	Ex-CEO: "Documenting what you've done is as important or more than what you accomplish. Test tubes. Laying down body of knowledge."	Client manager: " <i>I think [Beta] should be viewed as a success. I mean . . . it doesn't help us, our bottom line, but that's not the purpose. We are trying to get people thinking about it and taking action regardless of how they get there.</i> " Founder: "[Alpha] could be a win-win-win."
Significant personnel changes	Outreach coordinator hired 1/2009; CEO Johnson resigns 4/2009.	Energy advisor hired 6/2009; coexecutive directors, 12/2009.	

# Jay: Le paradoxe comme mécanisme de changement dans les organisations hybrides

- Moment charnière:
  - On réalise que même si elle ne fait pas de profit avec ses interventions, l'organisation est une réussite dans la mesure où elle catalyse les améliorations au niveau du bilan énergétique

Author: [Beta] could be seen as a success or it could be seen as a failure.

Person 2: I think it should be viewed as a success . . . it doesn't help us, our bottom line, but that's not the purpose. We are trying to get people thinking about it and taking action regardless of how they get there.

Person 1: Because when we say "one-stop shop" I question that. I think we are trying to be a catalyst. We are trying to be the thing that is added to this mix of ingredients that causes something to happen. There are a lot of ways we can do that, but when we say "one-stop shop" that implies that we step up and we command everything and that is never going to be the case.

Person 3: I think that notion of being a catalyst is a good one. . . . It's not just CEA making stuff happen.

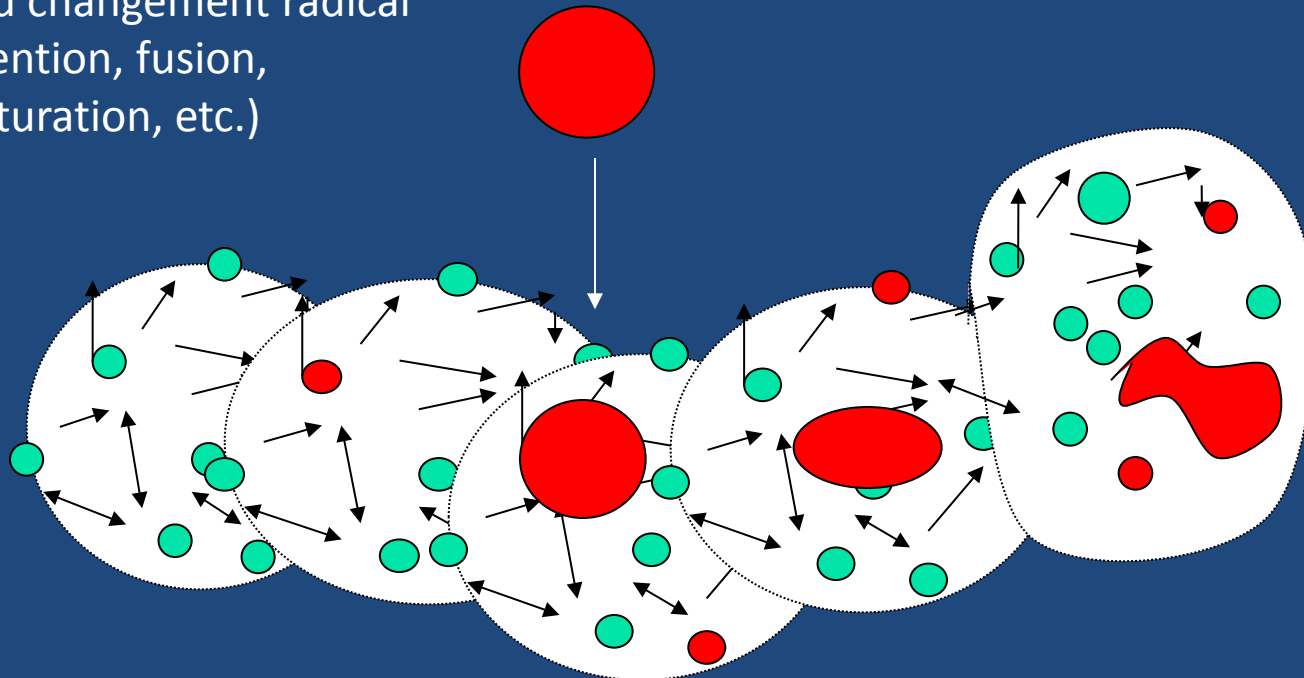
Le pouvoir des éléments paradoxaux pour déclencher le changement

# Utilité pratique de considérer le changement comme dialectique

- Réalisme dans la plupart des situations de changement délibéré
- Permet de réfléchir de façon plus réaliste aux défis associés au changement planifié
- Tient compte des effets de l'évolution temporel (ex. Monin et al.)
- Révèle le caractère potentiellement constructif des tensions (ex. Jay)

# La vision dialectique: Le changement: = un choc intrusif qui se modifie en interaction avec l'existant

Choc du changement radical  
(intervention, fusion,  
restructuration, etc.)



Ajustement continu: influence mutuel  
entre le changement et l'organisation

# Défis des études « processuelles » du changement

- Investissement important en termes de temps pour recueillir des données et pour en faire une analyse rigoureuse (mais nécessaire pour vraiment comprendre les dynamiques)
- Dépasser la description pure dans la modélisation du changement pour développer une compréhension générale
- Apporter un plus-value réel aux praticiens... mais sans fournir de recettes



# Conclusion

- De plus en plus de chercheurs s'intéressent à réaliser des études longitudinales d'envergure dans les organisations pour mieux comprendre le changement organisationnel
- Une initiative à suivre

Commentaires? Questions?