



céto

centre d'études en
transformation des organisations

Regards et réflexions sur la notion de changement

Séminaire synthèse de la saison
2014-2015

HEC MONTRÉAL

Présentation faite dans le cadre des séminaires du

Centre d'études en transformation des organisations

22 mai 2014

Alain RONDEAU, Ph.D.

Professeur honoraire de management

Directeur - *Centre d'études en transformation des organisations*

Directeur associé – *Pôle santé HEC Montréal*

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

Objectifs de la présentation



- ▶ Faire un retour sur quelques travaux majeurs publiés récemment en changement organisationnel
- ▶ Tabler aussi sur les présentations faites lors des séminaires de l'année
- ▶ Faire le point sur l'évolution récente de la notion de changement
- ▶ Dégager l'impact de cette connaissance sur la mise en œuvre de changements majeurs au sein des organisations

Comment évolue la notion de changement

Pour parodier Carl Weick :

« Le changement n'existe pas – ce qui existe c'est changer... »

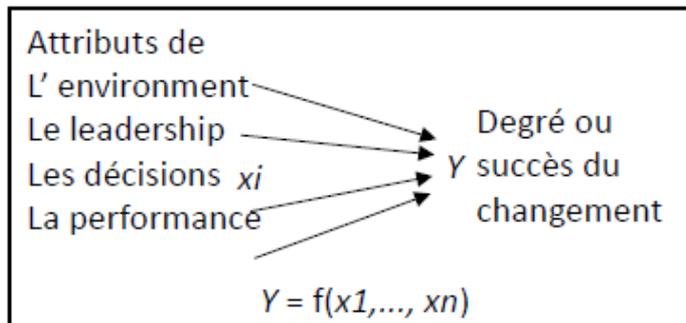
- La notion même de changement considérée trop générique pour être utile
- Le changement – considéré en tant que processus plutôt que cause ou conséquence
- Ère de la complexité et du paradoxe – relations de cause à effet ne sont pas simples

Ce que nous propose Ann Langley

Le changement



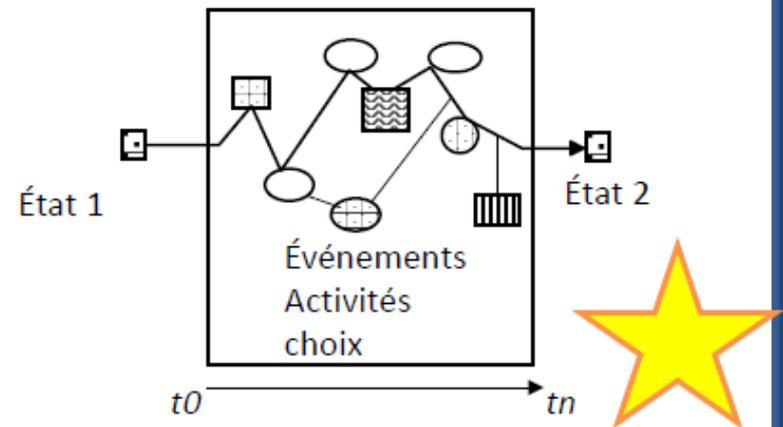
Études de variance



Changer



Études « processuelles »



Quelques travaux majeurs pris en compte...

Giraud, L., Autissier D. (2013). Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management, *Journal of Organizational Change Management*, 26 (2), 229-264

Identifient les écrits ayant eu le plus d'impact afin d'analyser l'évolution de la structure intellectuelle de la revue

Young, M., (2009). A meta model of change, *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 524-548

Se penche sur la documentation en changement et cherche à voir s'il y a des communalités à travers tous ces écrits

Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2009) Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142

Dégagent cinq convictions profondes applicables aux destinataires qui accroissent la vraisemblance du succès dans la mise en œuvre d'un changement

Selon Giraud et Autissier (2013)...

Pour regrouper les écrits en changement, réfèrent à l'article classique de Armenakis et Bedeian (1999):

Change Context ($\pm 15\%$) \Rightarrow Pourquoi changer ?

Change Content ($\pm 15\%$) \Rightarrow Quoi changer ?

Change Process ($\pm 55\%$) \Rightarrow Comment changer ?

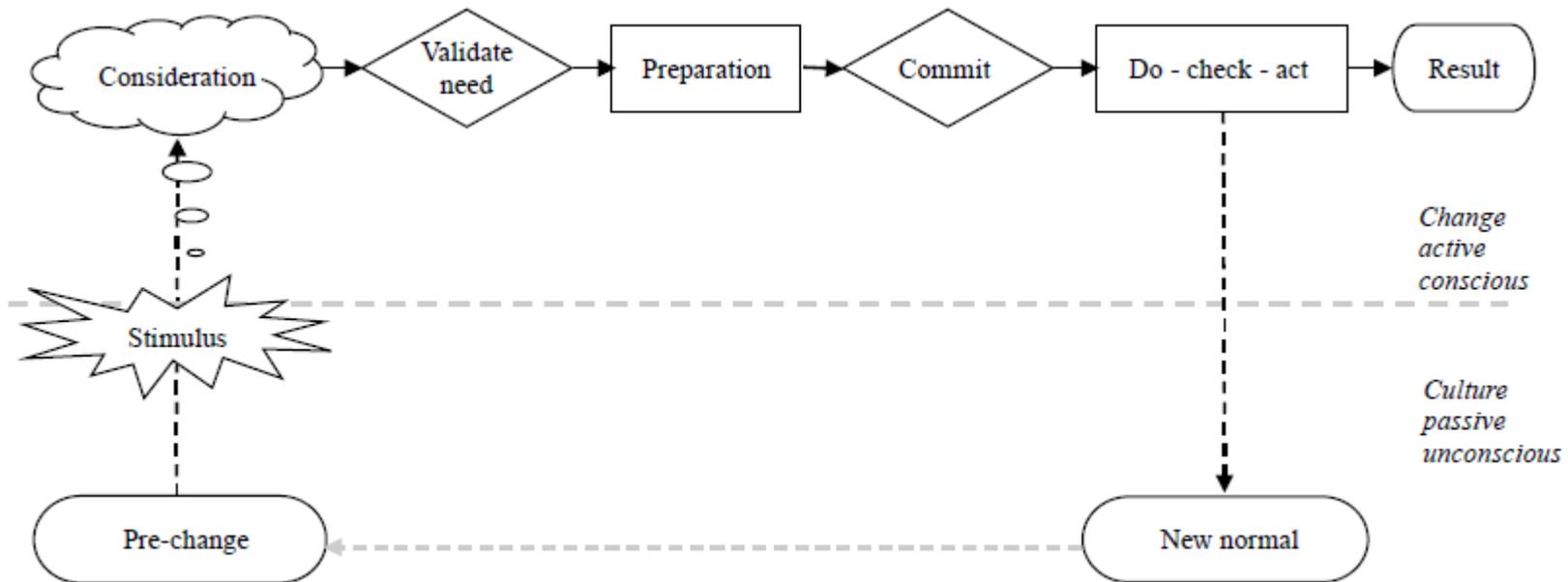
Change Outcomes ($\pm 15\%$) \Rightarrow Conséquences ?



Changer

Selon Young : Thèmes communs aux écrits en changement ?

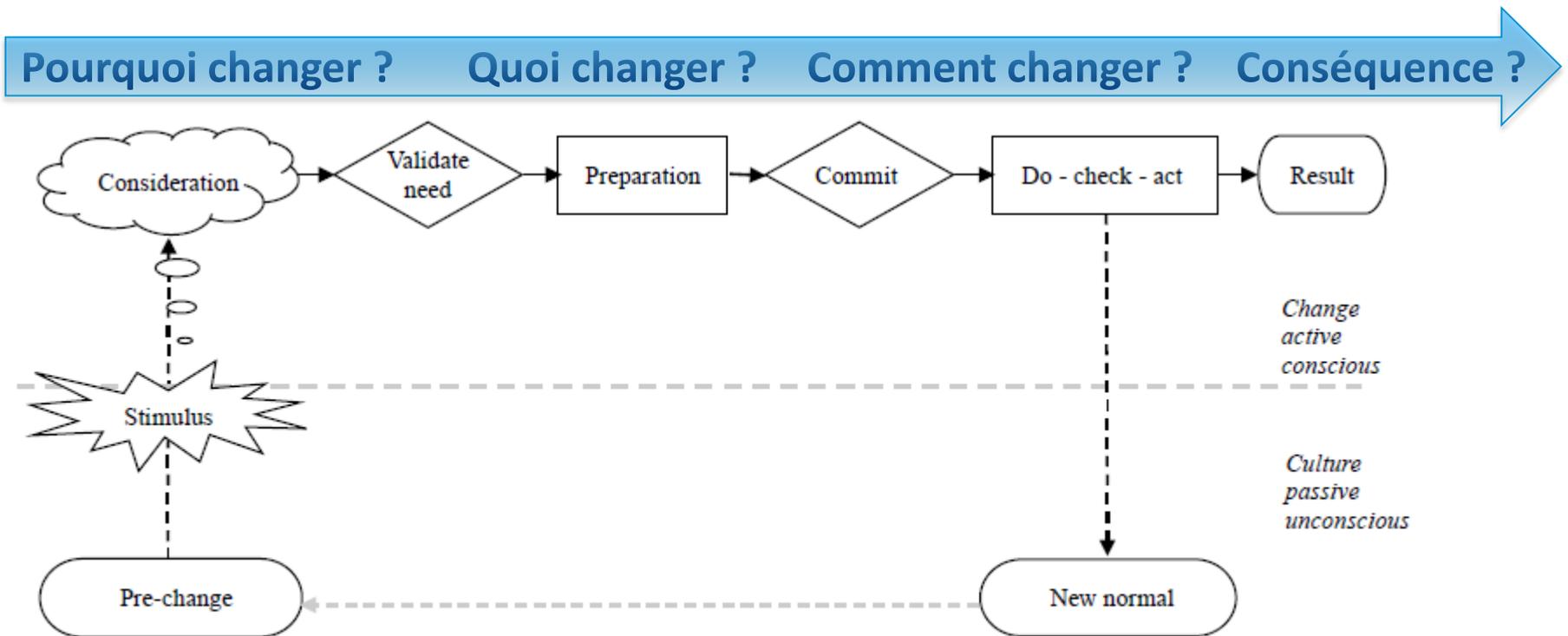
- Seule constante : la **progression** du changement
- Existence de **stades génériques** du changement



Young, M., (2009). A meta model of change, *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 524-548

Selon Young : Thèmes communs aux écrits en changement ?

- Seule constante : la **progression** du changement
- Existence de **stades génériques** du changement



Young, M., (2009). A meta model of change, Journal of Organizational Change Management, 22 (5), 524-548

Selon Armenakis et Harris (2009)...

Cinq convictions profondes pour accroître la vraisemblance du succès dans la mise en œuvre d'un changement

Discrepancy

- *Besoin de changer, écart entre la situation actuelle et celle désirée*

Appropriateness

- *Pertinence de la solution envisagée*

Efficacy

- *Capacité à changer de l'organisation et des personnes*

Principal support

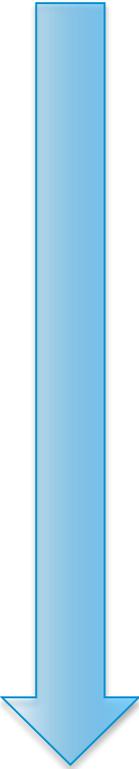
- *Engagement de la direction*

Valence

- *Avantages pour les personnes*

Selon Armenakis et Harris (2009)...

Cinq convictions profondes pour accroître la vraisemblance du succès dans la mise en œuvre d'un changement



Discrepancy

- *Besoin de changer, écart entre la situation actuelle et celle désirée*

Appropriateness

- *Pertinence de la solution envisagée*

Efficacy

- *Capacité à changer de l'organisation et des personnes*

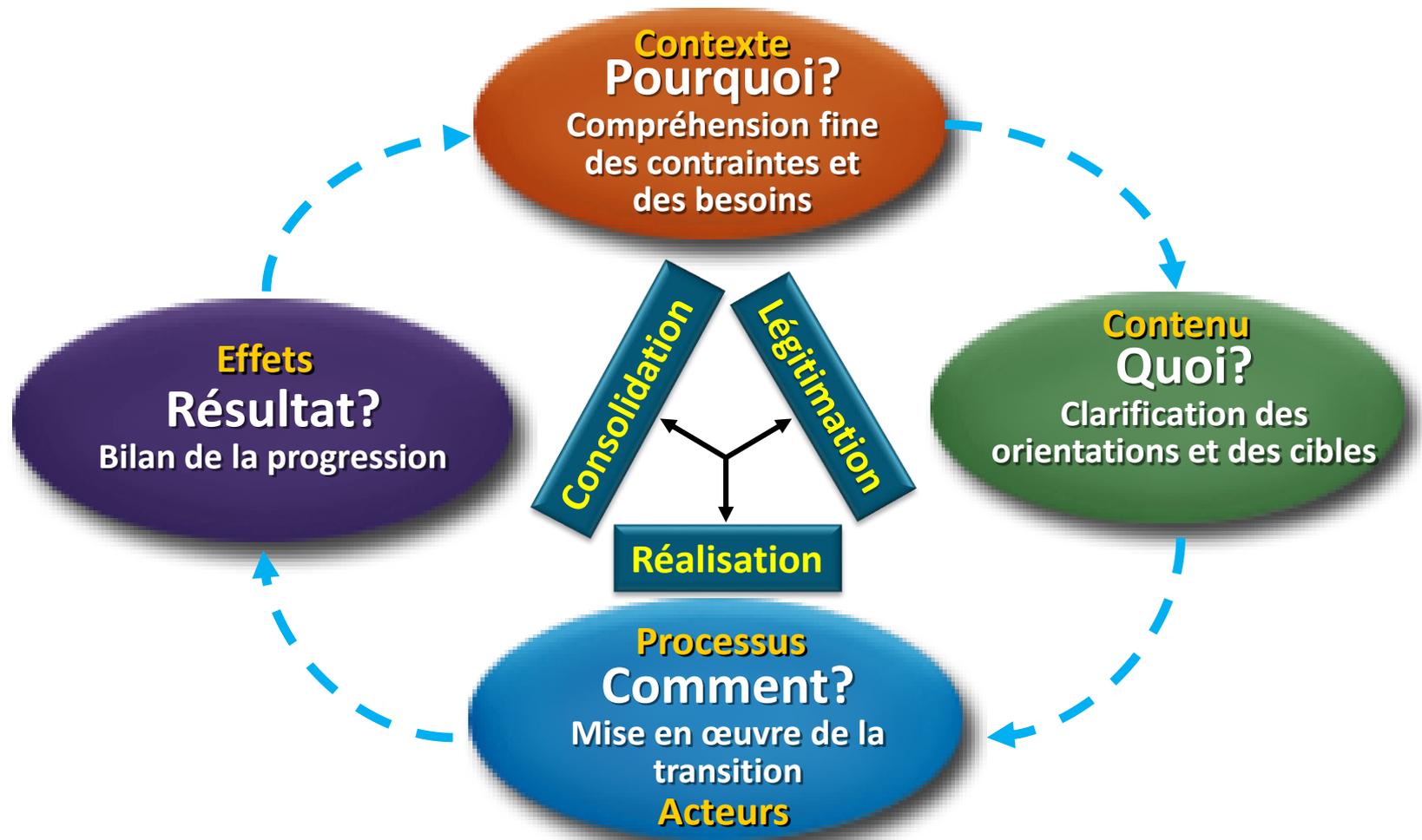
Principal support

- *Engagement de la direction*

Valence

- *Avantages pour les personnes*

Déterminants de la démarche de changer



Inspiré de : Armenakis, A.; Bedeian, A. G. (1999). « Organizational Change : A Review of theory and Research in the 1990s », *Journal of Management*, 25 (3), 293-315. Et de : Pettigrew, A.M. (1985). *The awakening giant*, Oxford, England: Basil Blackwell.

Déterminants de la démarche de changer

Contexte

Pourquoi?

Compréhension fine
des contraintes et
des besoins

Caractère conjoncturel du changement

Sources – enjeux

- Imposé – émergent
- Décidé – circonstanciel
- Innovant – adaptatif
- Controversé – accepté
- Radical – incrémental



Donner du sens
(« unfreezing »)

Importance :

Diagnostic circonstancié

• Besoin de changer

Écart entre la situation actuelle et celle désirée

• Forces en présence

Conditions de l'environnement

- Envergure
- Urgence
- Obstacles

À construire :

Engagement

Danger :

Aller trop rapidement à la solution

Déterminants de la démarche de changer

Contenu

Quoi?

Clarification des orientations et des cibles

Caractère stratégique du changement

Objet – type

- Orientations (vision)
- Intégration (alignement)
- Performance (leviers)
- Mécanismes (éléments)



Focaliser l'attention

Importance :

Capacité à changer (« readiness »)

- **Disposition des acteurs**
 - Contribution appropriée
 - « Efficacy »
- **Disponibilité des ressources**
 - Outils
 - Soutien
 - Connaissances

À construire :

Pertinence de la solution

Danger :

Éparpillement

Déterminants de la démarche de changer

Processus Comment?

Mise en œuvre de
la transition

Acteurs

**Caractère
dynamique
du changement**

Acteurs – forces

- Jeux de pouvoir, d'influence (leadership – autorité)
- Implication d'acteurs
- Imprévisibilité (perturbation)
- Étapes – Rythme



**Canaliser les
énergies**
(« moving »)

Importance :

Influence mutuelle des acteurs et des forces en présence

- **Espace de déploiement**

Projet

Monitoring

- **Scénarisation sophistiquée**

Multiplicité des outils – étapes – acteurs

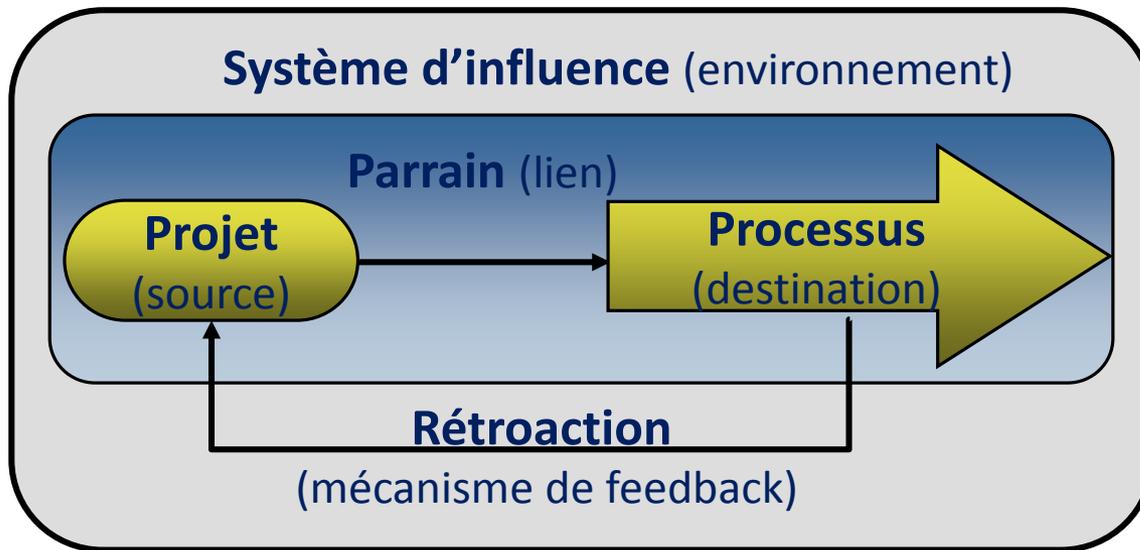
À construire :

Effort – Investissement

Danger :

Se confiner à un seul modèle

Mise en œuvre du changement

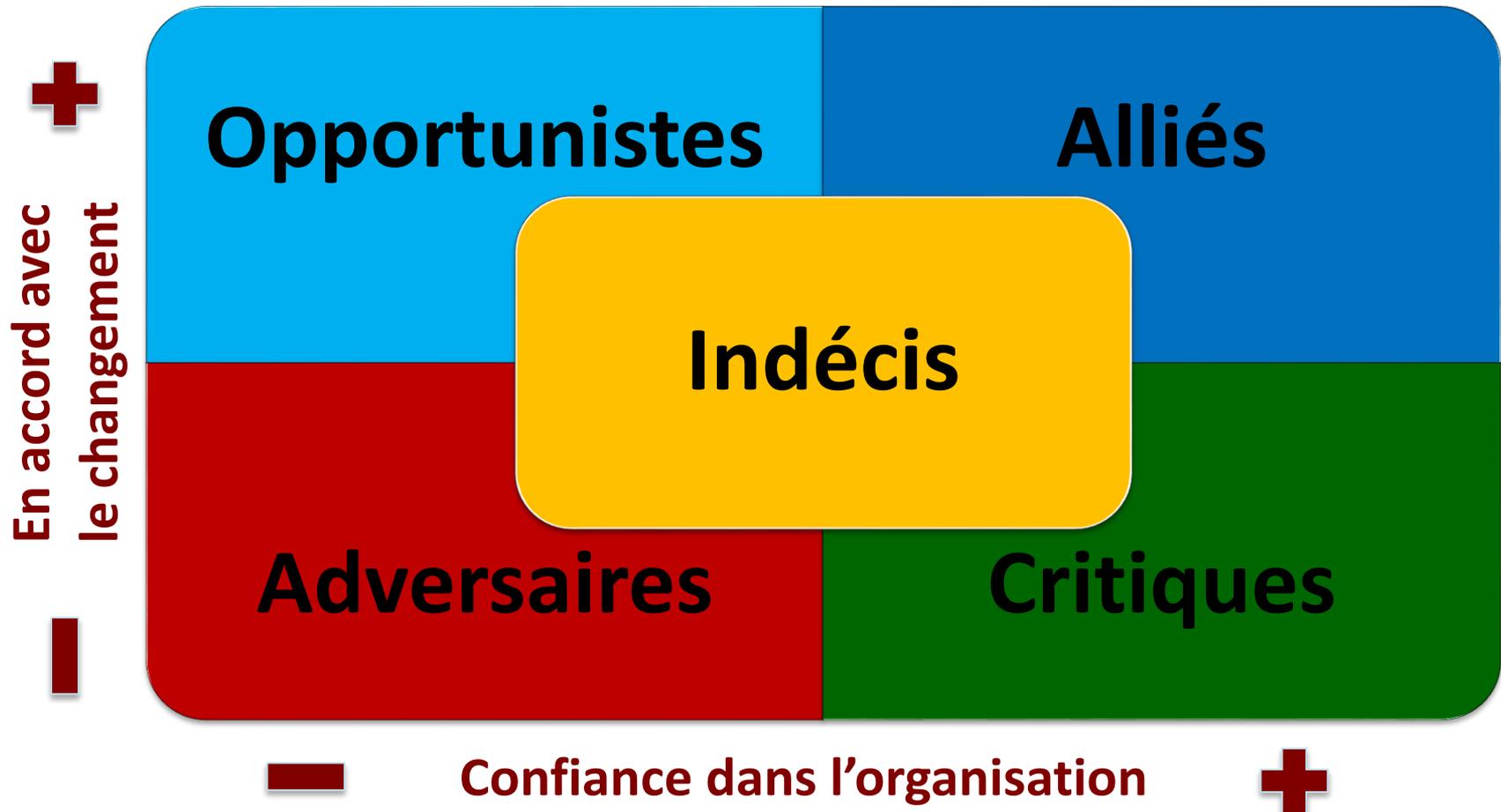


Une mise en œuvre se produit dans un espace de déploiement constitué de cinq composantes :

- Un **projet** plus ou moins défini
Source même du changement
- Un **processus** existant
Destination qui accueille le changement ce qui va entraîner une modification de structure, culture, pratiques
- Un **parrain** (*sponsor*)
Lien de communication qui vise à implanter le changement
- Une **rétroaction** (feedback)
Mécanisme assurant une information valable sur la pénétration du changement
- Un **système**
Environnement ou diverses influences s'exercent sur les acteurs en présence

(Source : Adapté de Fixsen & al., 2005)

Réactions des personnes au changement



Adapté de : Block, P., (1987) The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work, San Francisco : Jossey-Bass

Déterminants de la démarche de changer



**Caractère
durable
du changement**

Valeur – conséquences

- Adaptation
- Apprentissages (connaissances)
- Progression
- Institutionnalisation



Pérenniser l'effet
(« *refreezing* »)

Importance :

Adoption

- **Succès**

Mesure
Évaluation

- **Internalisation dans un rôle clarifié**

Routinisation
Émergence de rôle

À construire :

Valence

Danger :

Attentes irréalistes

Déterminants de la démarche de changer...



Caractère conjoncturel du changement

Sources – enjeux

- Imposé – émergent
- Décidé – circonstanciel
- Innovant – adaptatif
- Controversé – accepté
- Incrémental – radical

Donner du sens

Caractère stratégique du changement

Objets – types

- Orientations (vision)
- Intégration (alignement)
- Performance (leviers)
- Mécanismes (éléments)

Focaliser l'attention

Caractère dynamique du changement

Acteurs – forces

- Jeux de pouvoir, d'influence (leadership – autorité)
- Implication d'acteurs
- Imprévisibilité (perturbation)
- Étapes – Rythme

Canaliser les énergies

Caractère durable du changement

Valeur – conséquences

- Adaptation
- Apprentissages (connaissances)
- Progression
- Institutionnalisation

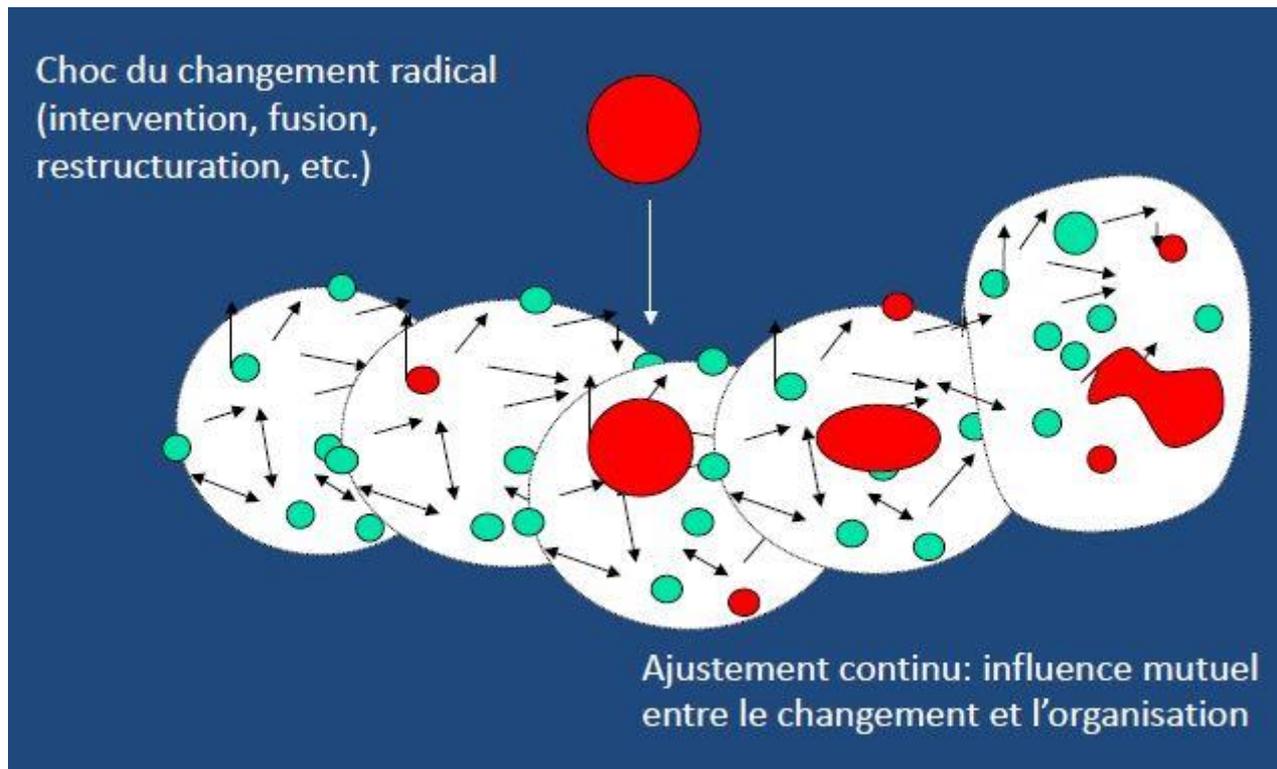
Pérenniser l'effet

Inspiré de : Armenakis, A.; Bedeian, A. G. (1999). « Organizational Change : A Review of theory and Research in the 1990s », *Journal of Management*, 25 (3), 293-315. Et de : Pettigrew, A.M. (1985). *The awakening giant*, Oxford, England: Basil Blackwell.

... pour une perspective plus complexe du changement

Une vision dialectique du changement :

Un choc intrusif qui se modifie en interaction avec l'existant



Source : Ann LANGLEY, Présentation au Séminaire du CÉTO, 26 novembre 2013

En définitive

Changement de paradigme en vue ?

Lâcher prise sur

« *Comment gérer le changement* »

Pour aller vers

**« *Comment envisager de changer
vers la situation souhaitée* »**