



céto

centre d'études en
transformation des organisations

Diagnostiquer la saturation de changement et en identifier les leviers de gestion

Kevin J. Johnson Ph.D.
Professeur adjoint
Département de Management

HEC MONTRÉAL

Premièrement...

Céline Bareil, Professeure titulaire, HEC Montréal

David Autissier, Directeur exécutif, maître de conférence, Chaire ESSEC du Changement, ESSEC Business School

Alain Rondeau, Professeur honoraire, HEC Montréal

Pôle Santé

Marie-Hélène Jobin, Caroline Parent, Ariane-Hélène Fortin, Nadia Benomar, Rafael Provost

http://www.revuegestion.ca/informer/y-a-t-de-changements-reseau-de-sante-services-sociaux/?utm_source=referral&utm_medium=lickstats&utm_campaign=css1016&utm_term=pistes-daction&clickthrough_id=583c7ae35236b3b4631b2f7d

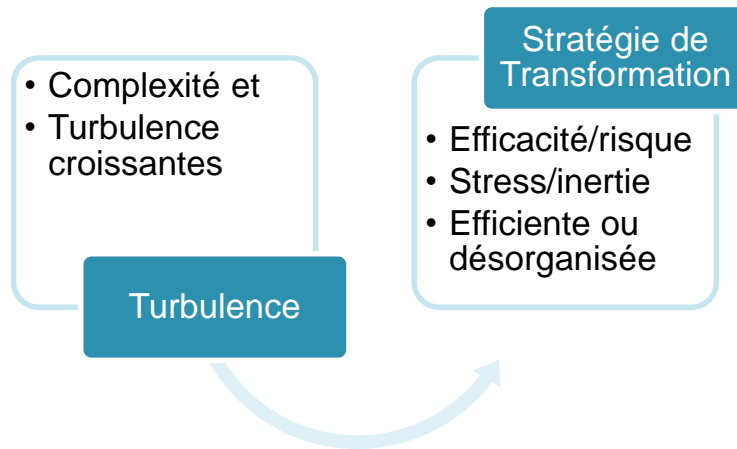
<http://www.revuegestion.ca/informer/pistes-daction-face-a-potentielle-surcharge-de-changements-reseau/>

Structure de la présentation

1. Pourquoi en sommes nous à parler de saturation de changement?
Quelques rappels
2. Qu'est ce que la saturation de changement?
3. Le diagnostic de la saturation
4. L'identification des leviers contextuels et spécifiques

1. Pourquoi en sommes nous à la saturation de changement?

Johnson (2016), Johnson et al. (2013, 2014, 2016)

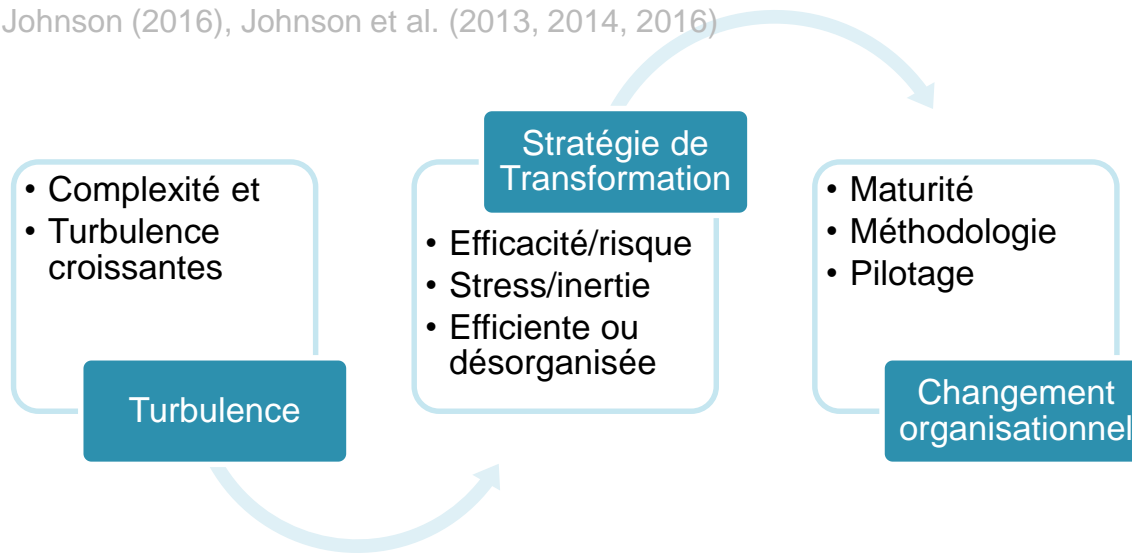


Le « *change-stability paradox* » (Klarner & Raisch, 2012):

Les organisations doivent constamment changer pour demeurer cohérentes à leurs environnements compétitifs et turbulents; ceci tout en cherchant à demeurer dans un environnement stable et certain.

1. Pourquoi en sommes nous à la saturation de changement?

Johnson (2016), Johnson et al. (2013, 2014, 2016)



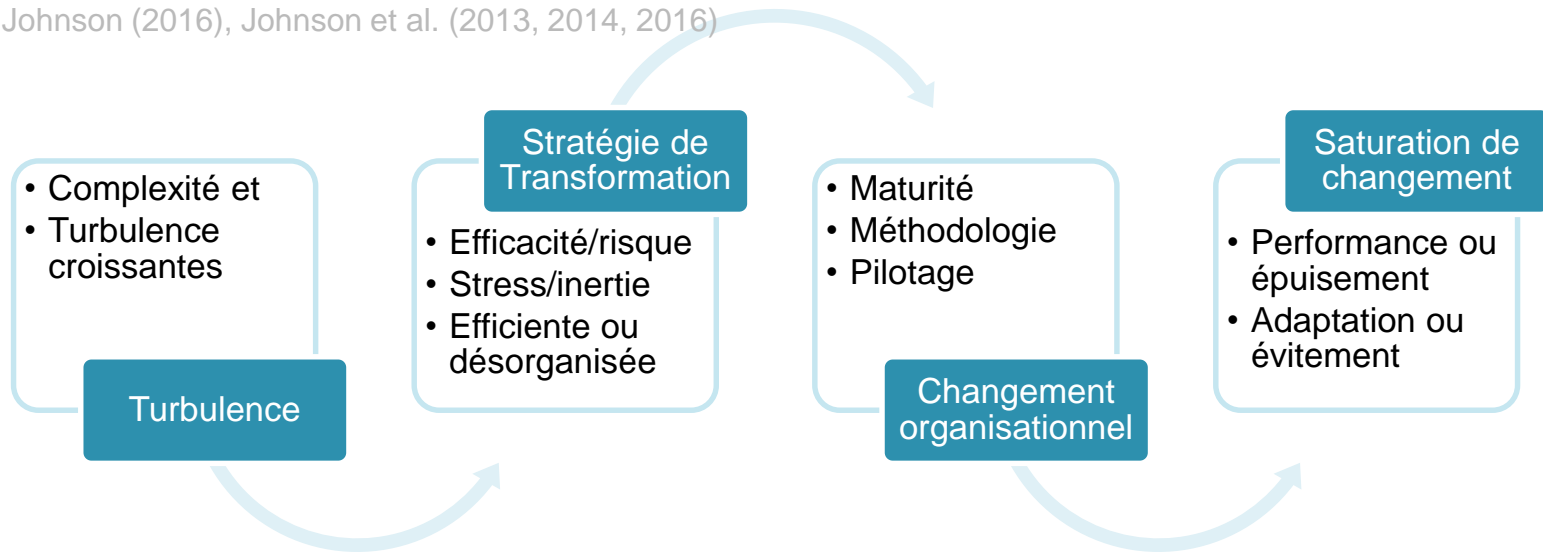
Aujourd'hui, des périodes de changements excessifs sont de plus en plus observés dans les organisations (Rafferty & Griffin, 2006)

Conséquemment ou par nécessité, nous observons aussi une hausse des capacités organisationnelles à changer, de la maturité méthodologique de changement, des compétences managériales et une sophistication des outils.

Mais... « toute bonne chose, à l'excès, n'est pas nécessairement bonne! »

1. Pourquoi en sommes nous à la saturation de changement?

Johnson (2016), Johnson et al. (2013, 2014, 2016)



Plusieurs initiatives de transformation organisationnelle sont rapportées comme étant de plus en plus périlleuses et intenses, en apportant avec elles un grand potentiel de stress et même de détresse pour leurs participants (Johnson et al., 2016; Stensaker et al., 2002)

1. Pourquoi en sommes nous à la saturation de changement?

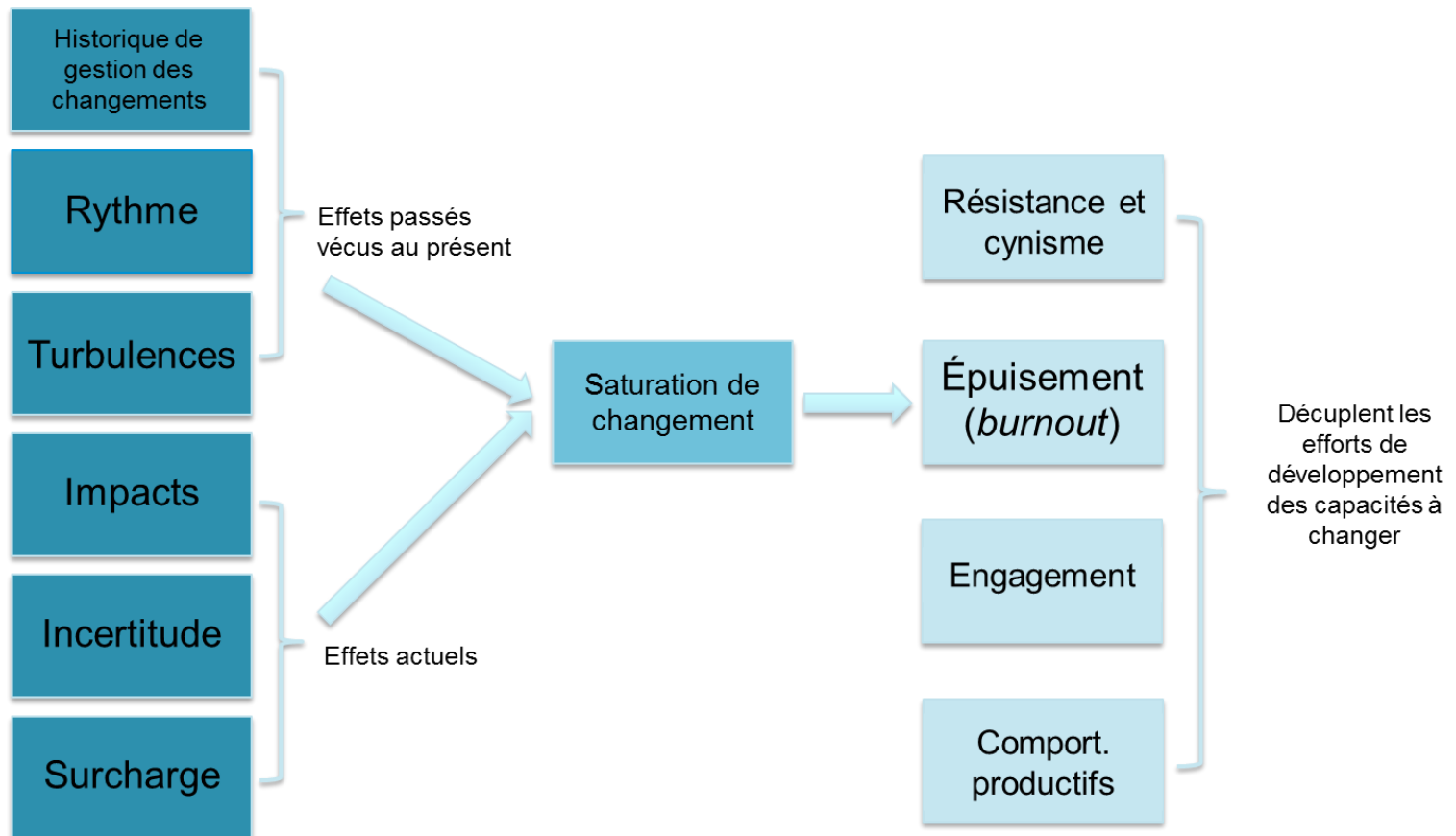
Observations concrètes

Johnson, Autissier, Giraud & Bareil (2013, 2014)

Alarme face aux annonces de changements
<ul style="list-style-type: none">- 74% vivent du stress au travail en prévision des changements.- 40% se sentent capable de s'adapter correctement au changement.- 60% changement en contexte d'urgence.
Stress menace et perte
<ul style="list-style-type: none">- 48% rapportent être personnellement stressé face au changement.- 68% rapportent vivre l'épuisement face à l'accumulation de projets de changement.
Ressources
<ul style="list-style-type: none">- 87% : Les projets manquent de personnel.- 74% : Les projets manques de ressources financières pour la mise en œuvre.- 73% : Les projets sont plus long que prévu;- 73% : le rythme est imposé et soutenu.
Réactions défensives
<ul style="list-style-type: none">- 54% se disent cyniques face au changement- 46% rapportent résister automatiquement à une demande de changement- 63% sont préoccupés face au changement- Seulement 22% pensent que les projets de changement améliorent le bien-être des employés- 61% rapportent que les employés ne sont pas capable de s'adapter au changements organisationnels.- 28% disent ne rien ressentir du tout face à un épisode de changement spécifique

2. La saturation de changement?

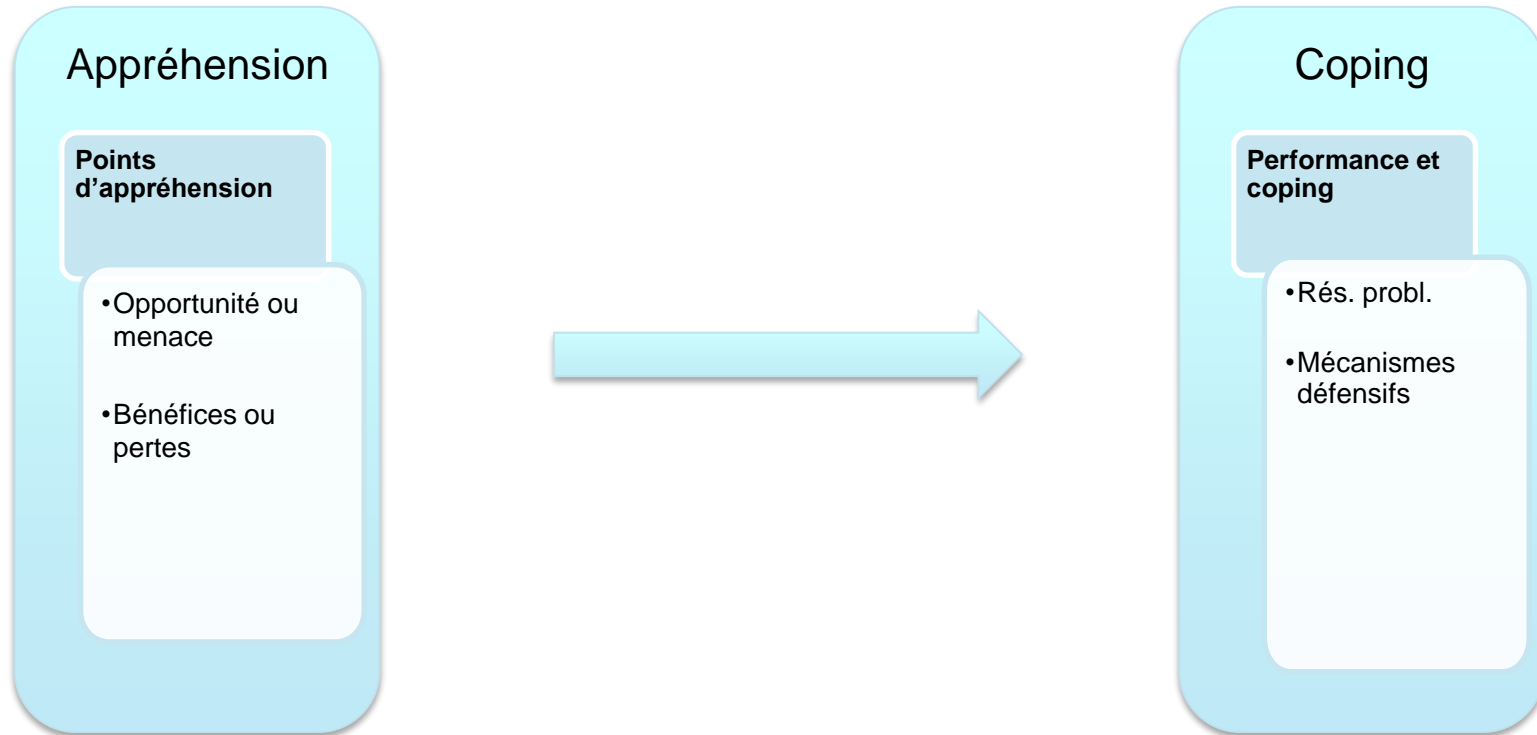
Johnson (2016), Johnson et al. (2014, 2016)



2. La saturation de changement?

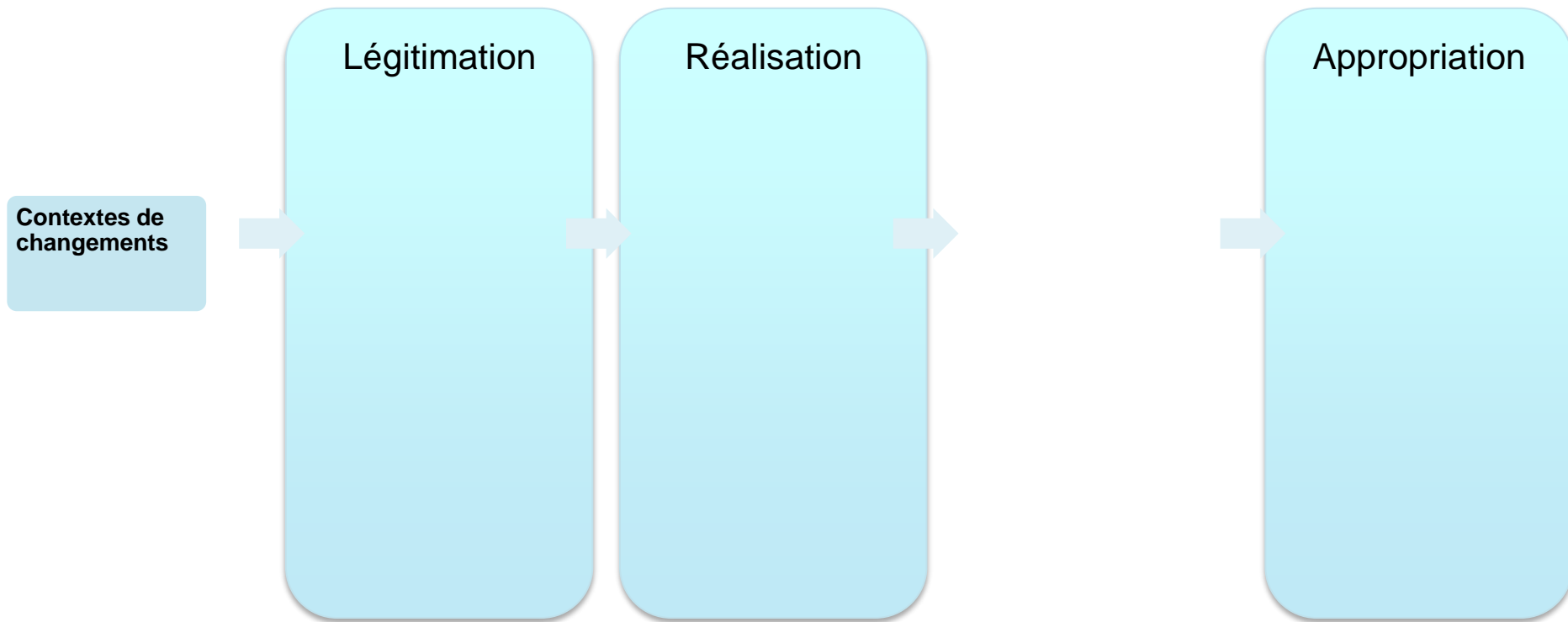
Lazarus et Folkman (1984), Stensaker et al. (2002), Rafferty & Griffin (2006)

Une question de coping et d'adaptation



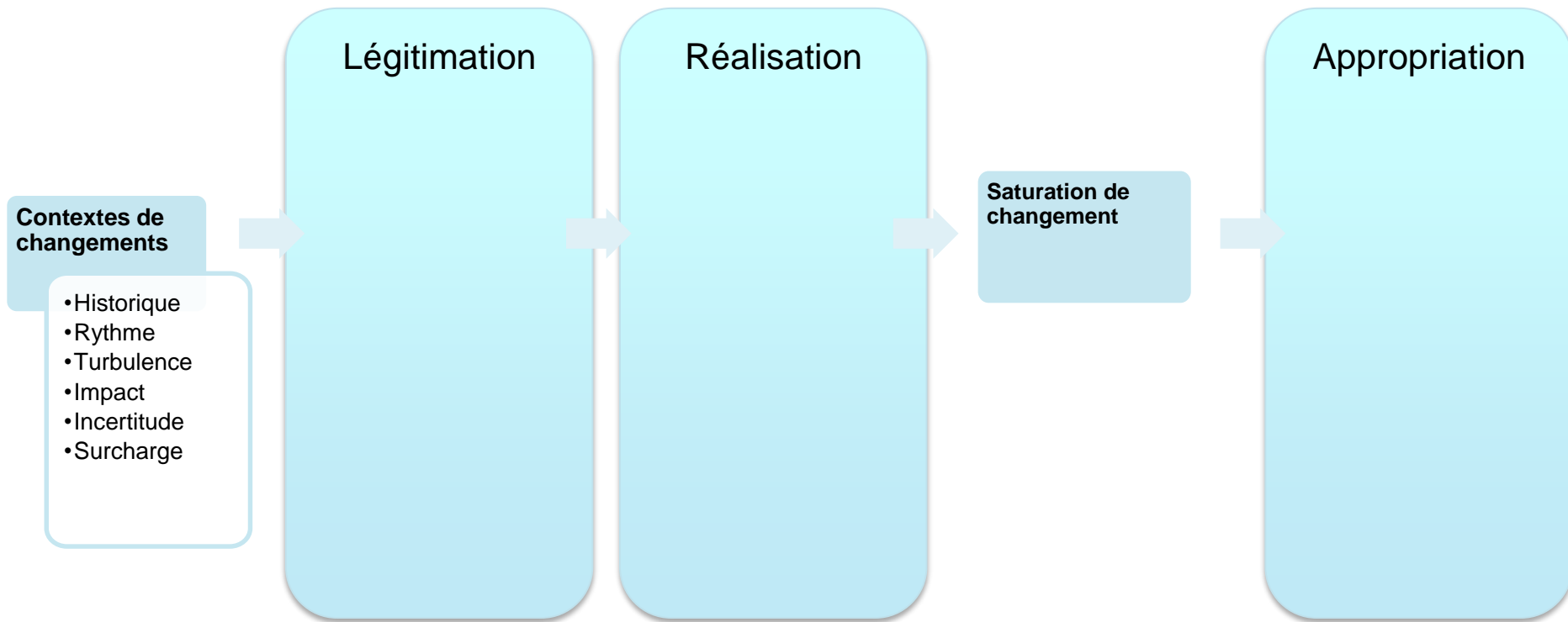
3. Le diagnostic de la saturation de changement

Johnson (2013, 2016), Rondeau (2008)



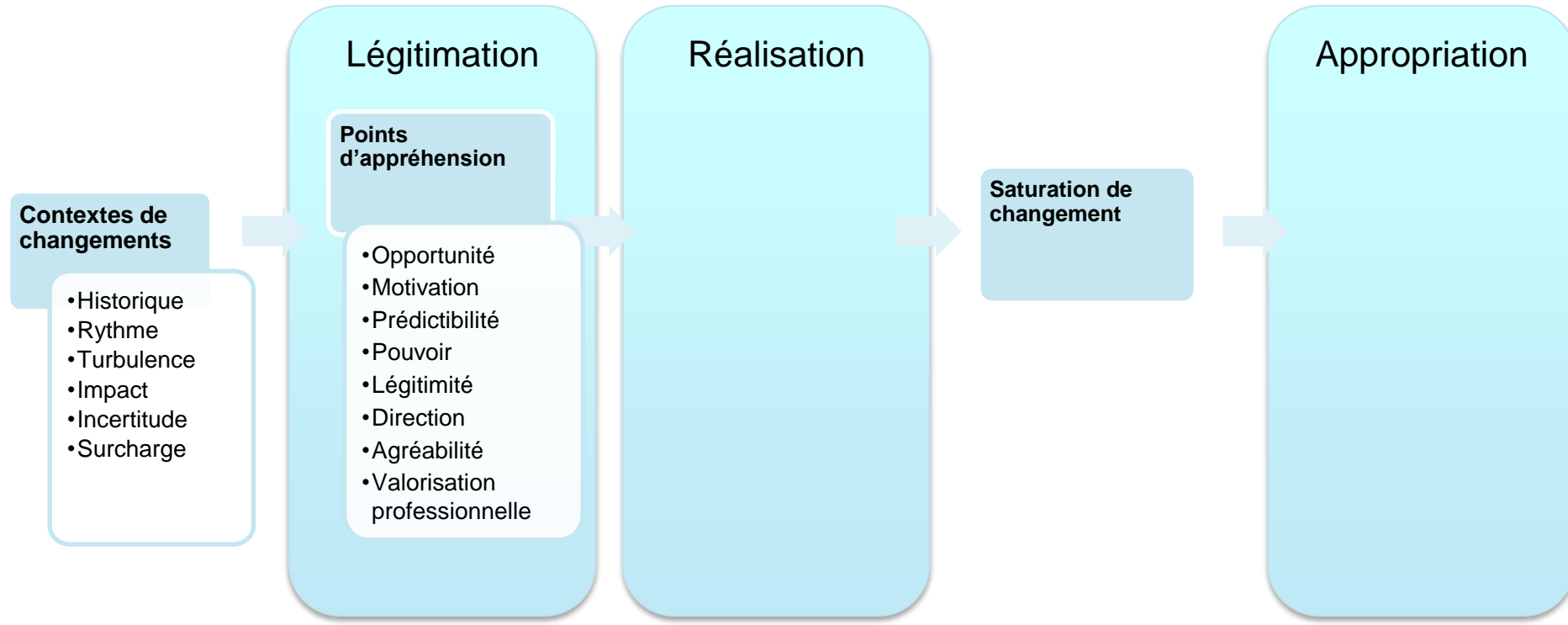
3. Le diagnostic de la saturation de changement

Johnson (2013, 2016), Rondeau (2008)



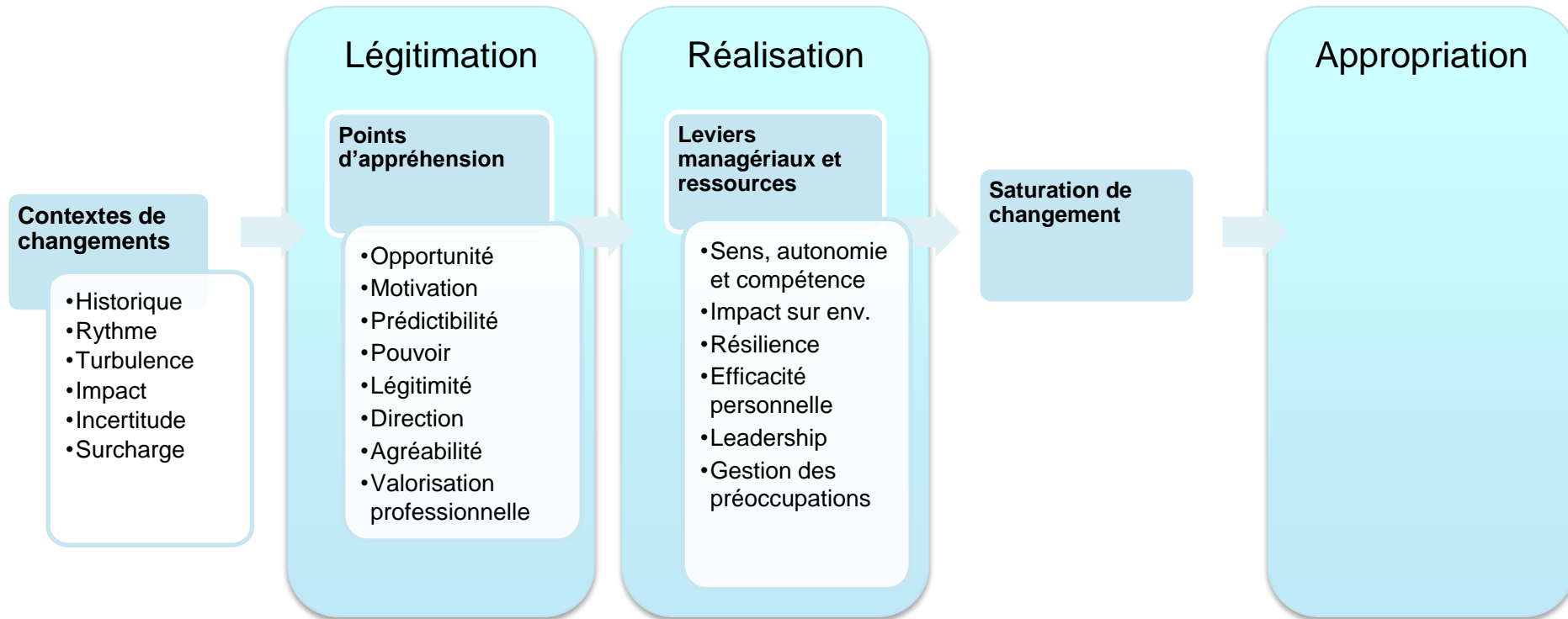
3. Le diagnostic de la saturation de changement

Johnson (2013, 2016), Rondeau (2008)



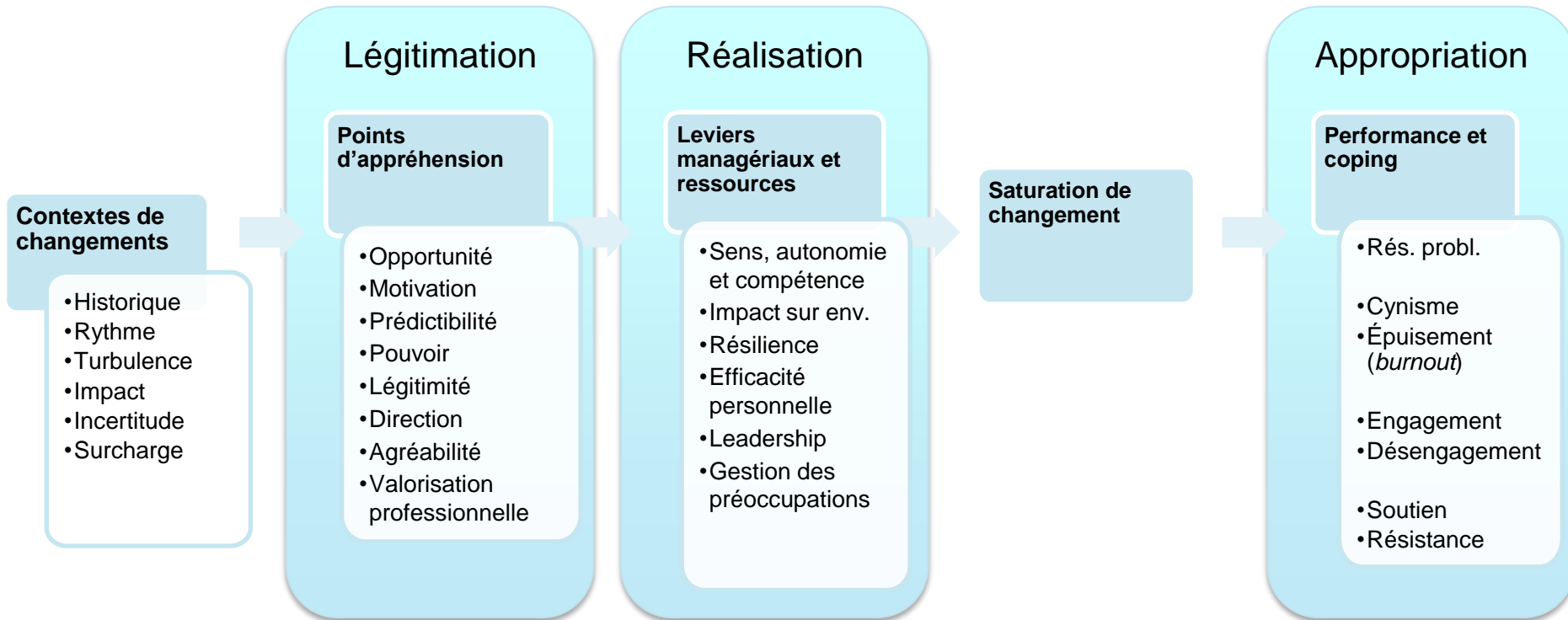
3. Le diagnostic de la saturation de changement

Johnson (2013, 2016), Rondeau (2008)



3. Le diagnostic de la saturation de changement

Johnson (2013, 2016), Rondeau (2008)

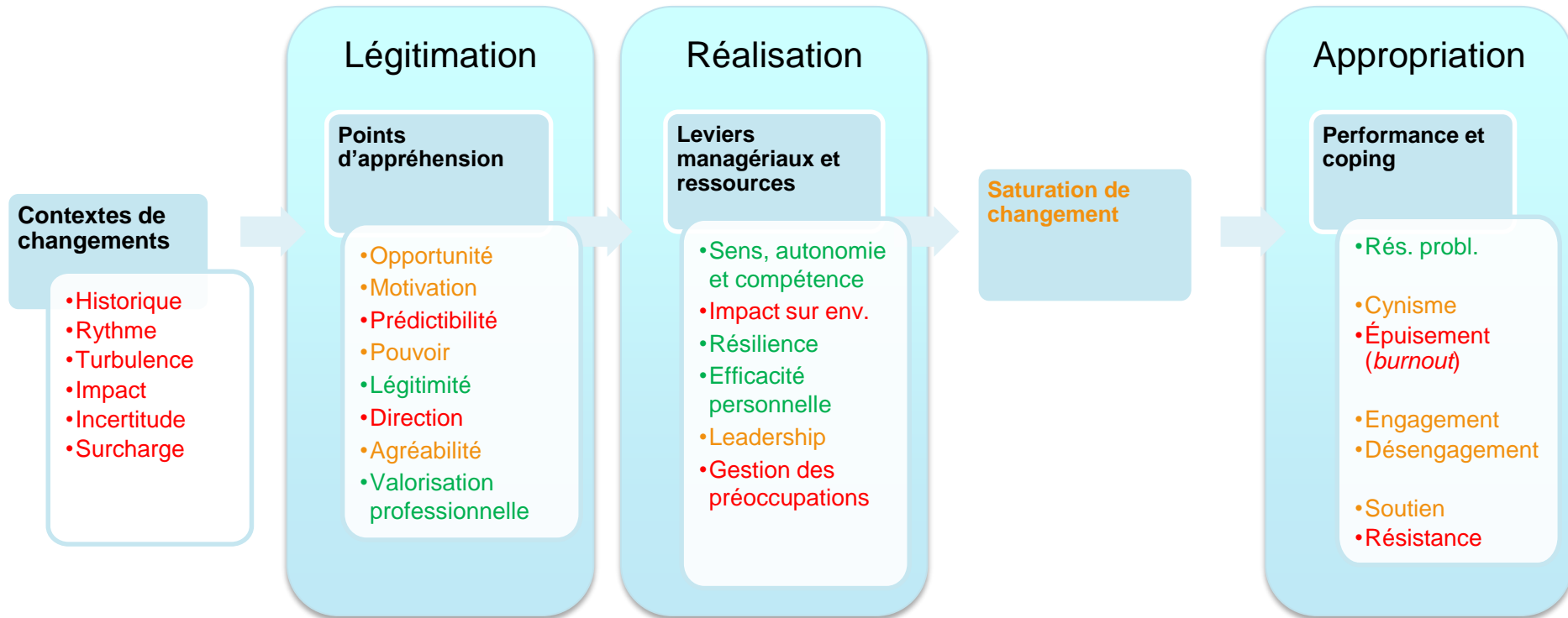


3. Le diagnostic de la saturation de changement

- Par questionnaire
 - Chacun environ 25 minutes
- Deux à trois temps de mesure
 - Longitudinal
 - Contrôle du biais de variance commune
- Échantillonnage représentatif
 - Sélection aléatoire de 10 à 30% de tous le personnel d'un organisation
 - Représentativité ou pondération des établissements, directions et occupations
- Interventions
 - Rapports préliminaires généraux et spécifiques après chacun des temps de mesure
 - Rapport final, explicatif et interventionniste, avec conférences

Exemple à venir

3. Le diagnostic de la saturation de changement



4. L'identification des leviers contextuels et spécifiques

Levier 1: Favoriser l'adaptation et le coping

Levier 2: Minimiser les effets de la saturation de changement

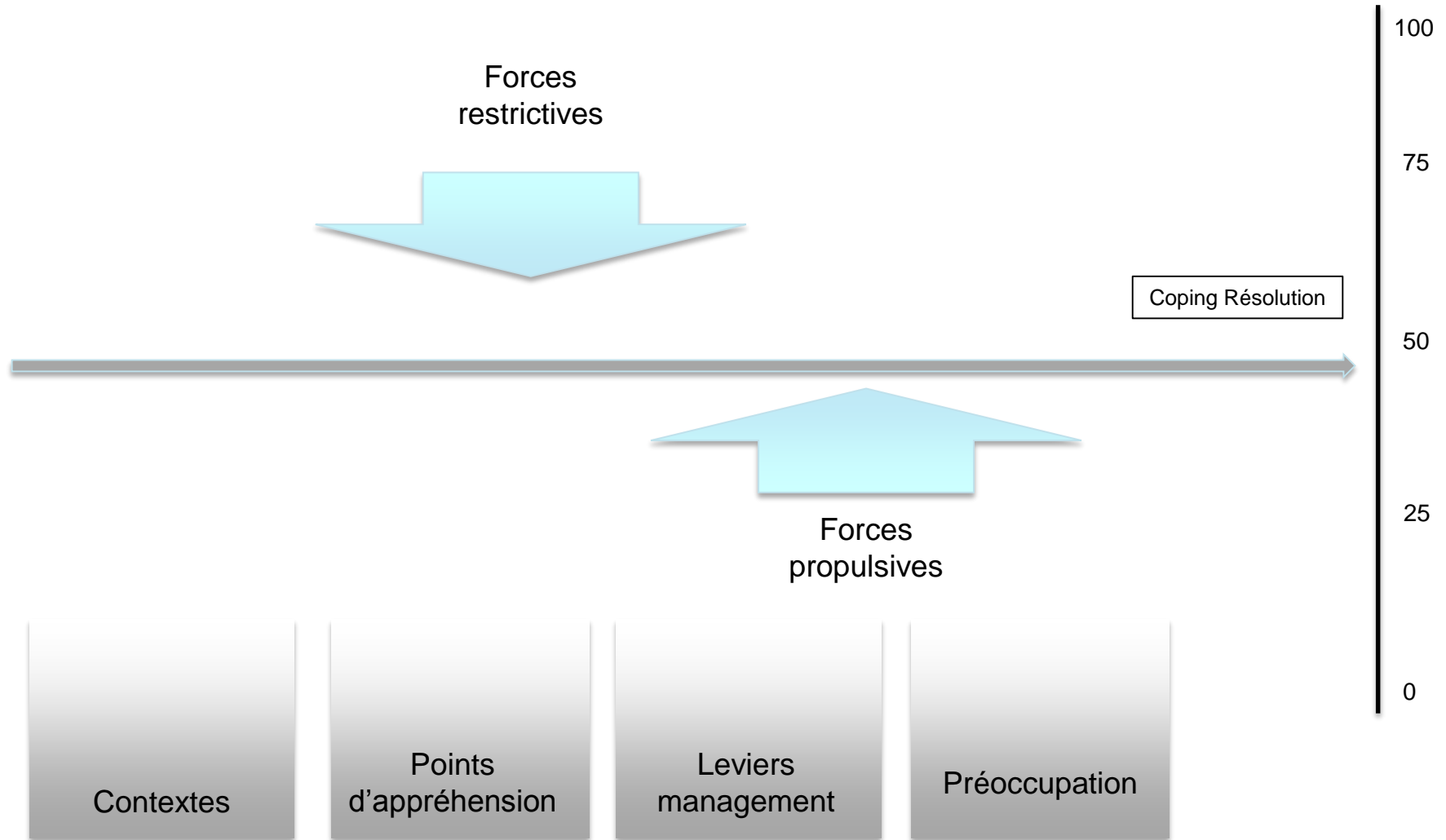
Levier 3: Mobiliser l'engagement envers le changement

Levier 4: Minimiser la résistance aux changements

Levier 5: Mobiliser les comportements de soutien

Éviter l'épuisement professionnel

Levier 1: Favoriser l'adaptation et coping du personnel



Levier 1: Favoriser l'adaptation et coping du personnel

Exemple à venir

