



Dimensions négligées du changement organisationnel

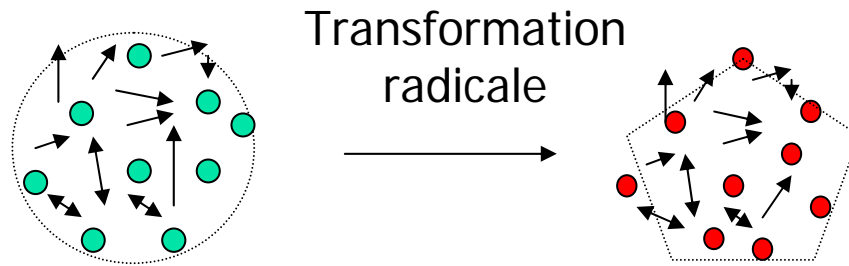
Ann Langley, HEC Montréal

Jean-Louis Denis, U. de Montréal

Québec, le 20 août 2008, AIPTLF

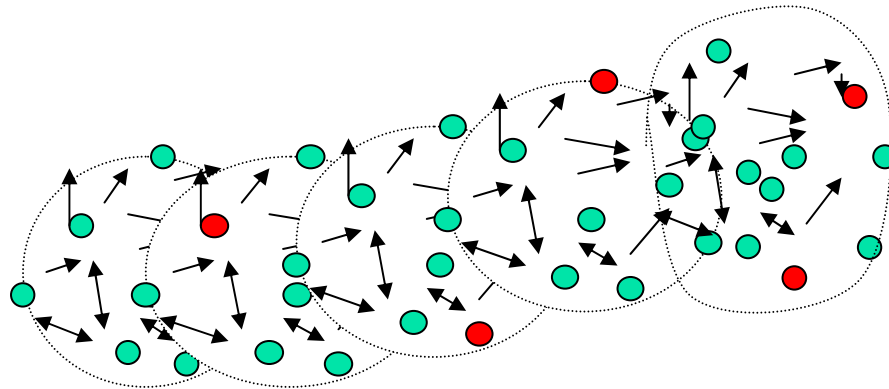
Deux conceptions du changement

Le changement épisodique



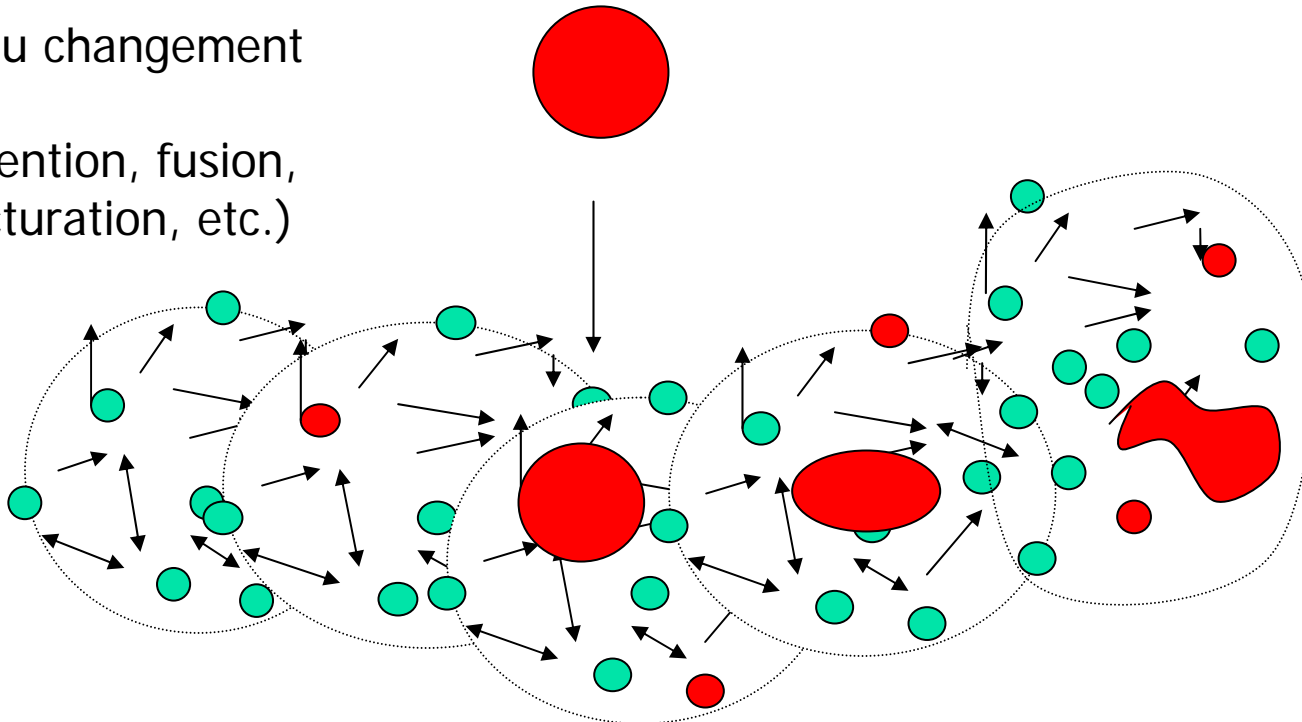
Le devenir organisationnel (Tsoukas et Chia, 2004)

Le changement continu



Une vision équilibrée du changement

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



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

La conséquence:

Les dynamiques de 2^{ième} ordre

- Le changement CHANGE à mesure qu'il interagit avec son contexte
- Quatre exemples d'effets doublement dynamiques du changement:
 - Oscillation – l'effet pendule
 - Effritement – l'effet amortisseur
 - Amplification – l'effet spiral
 - Rétribution – l'effet boomerang



Oscillation: L'effet pendule

- Les organisations sont traversées par des forces opposées → les extrêmes sont problématiques
 - Décentralisation vs. centralisation
 - Planification vs. Improvisation
 - Différentiation vs. Intégration
 - Surplus de personnel vs. Pénurie de personnel
- Le changement pour corriger une extrême tend à pousser vers l'autre
- Correction excessive → L'effet pendule





Question sur l'effet pendule

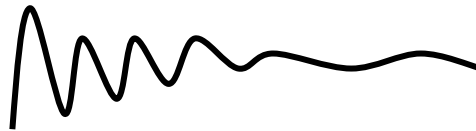
- Les oscillations peuvent-elles être utiles?
- Réponses (?):
 - Les petites oscillations de courte fréquence peuvent promouvoir la stabilité tout en permettant le progrès (e.g., comme les ajustements du cycliste).
 - Le dogmatisme peut générer des extrêmes coûteuses.





Effritement: Effet amortisseur

- Les interventions de changement doivent souvent être mises en œuvre en naviguant à travers exactement les mêmes structures de pouvoir que celles qu'on voulait transformer



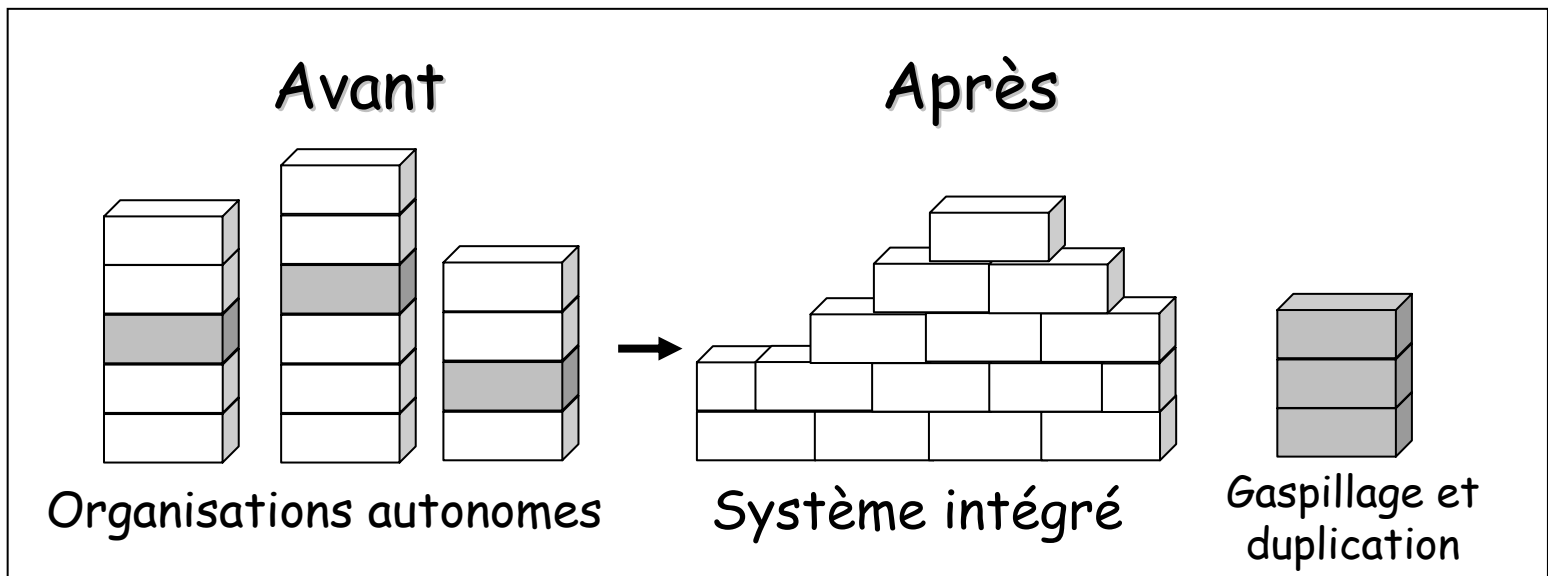
- Trois modes d'amortissement possibles:
 - Force → résistance → ajustement
 - Prudence, participation, négociation vers l'arrière
 - Mise en œuvre symbolique
- Effritement quoi qu'on fasse? Maîtriser l'effet amortisseur → choisir sa façon d'amortir.

Amplification: L'effet spiral



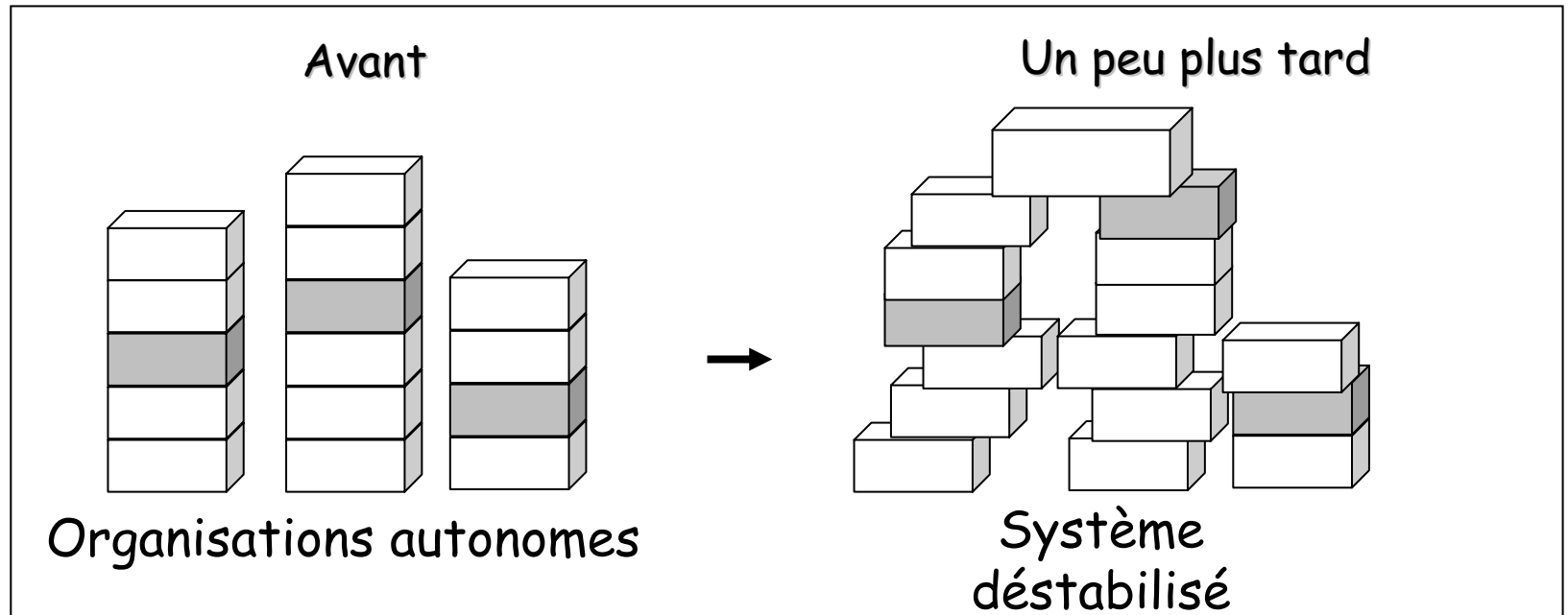
Exemple:

- Un plan de changement organisationnel...



Pour passer de A à B, on doit nécessairement déstabiliser...

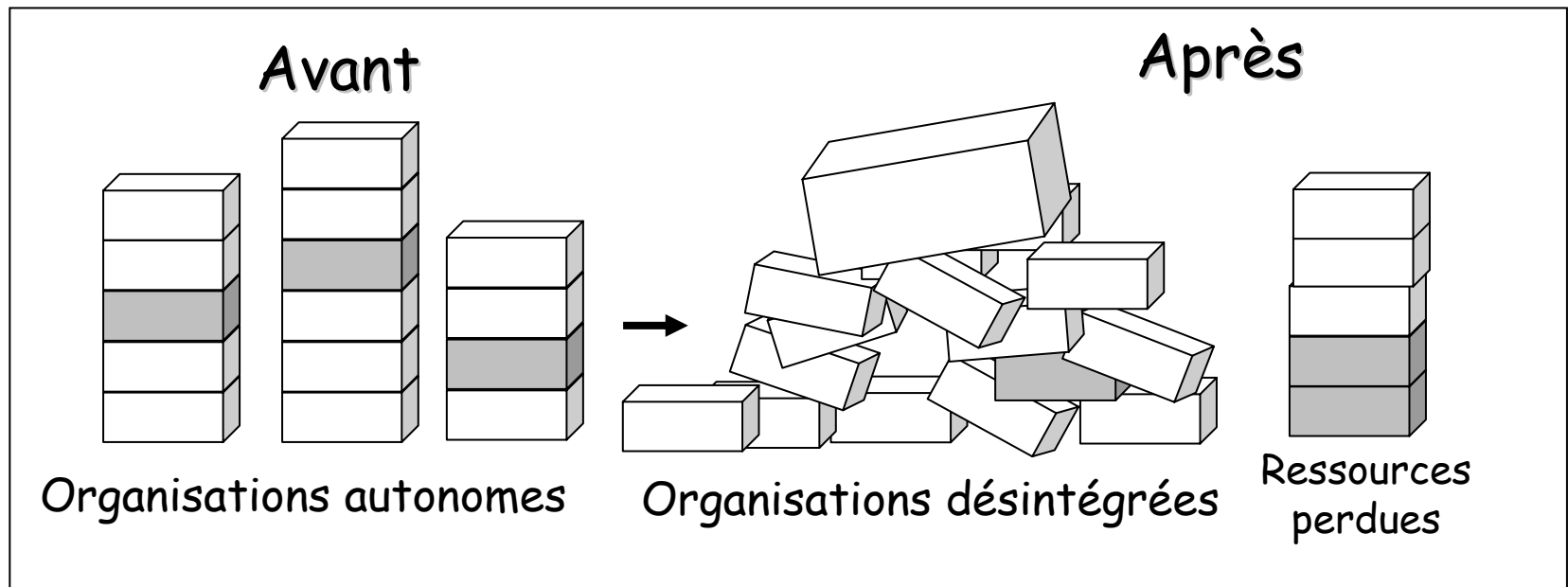
- Pour beaucoup de changements, les choses s'empirent avant de s'améliorer...



Effet spiral négatif:

La désintégration amplifiée

- **DANGER:** Amplifier la désintégration en empilant changements par-dessus changements, sans donner le temps nécessaire pour s'ajuster...





Question sur l'effet spiral



- Peut-on s'organiser pour que l'effet spiral joue en sa faveur?

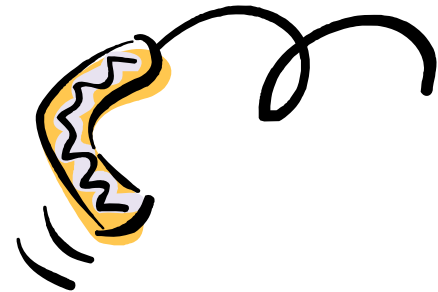
Une réponse:

- Construire sur des petits gains progressifs
 - **DONNER DU TEMPS**
(Patience et Persistance...).
- Surtout, ne pas changer le thermostat avant que la température de la pièce n'a eu le temps de s'ajuster.



Rétribution: L'effet boomerang

- Le changement est difficile et souvent contesté →
- Diriger le changement peut changer sa capacité de diriger (pour le meilleur et pour le pire – mérité ou non) – i.e., affecter sa carrière...



Questions sur l'effet boomerang

- Diriger le changement – est-ce bon pour la santé? Bon pour la carrière?
- Reconnaissons-nous suffisamment ceux qui **prennent le risque** d'investir avec énergie dans la transformation et l'amélioration de nos organisations?

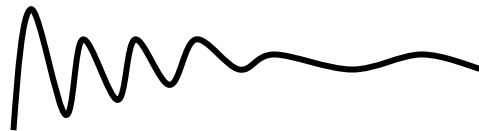


Conclusion

- Soyons conscients des dimensions doublement dynamiques du changement



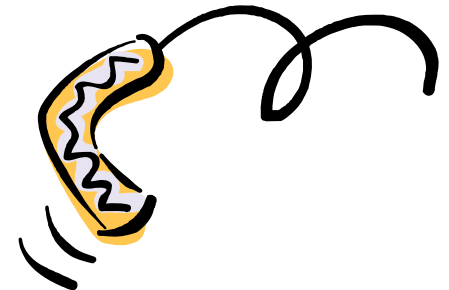
Effet pendule



Effet amortisseur



Effet spiral



Effet boomerang

- Et portons une attention aux besoins d'équilibre

