

Faut-il avoir peur du changement organisationnel ?

David Autissier, Article écrit en collaboration avec **Emmanuelle Gril**

DANS **GESTION** 2020/2 (VOL. 45), PAGES 54 À 60

ÉDITIONS **HEC MONTRÉAL**

ISSN 0701-0028

DOI 10.3917/riges.452.0054

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2020-2-page-54.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

SATURÉS DE CHANGEMENT?

Bien avant la pandémie de COVID-19, les exigences en matière de transformations au sein des organisations étaient nombreuses et constantes : intensification de la concurrence, vélocité des progrès technologiques, transformation des pratiques d'affaires, etc. Pour éviter la démobilisation et le scepticisme trop souvent associés aux projets de changement, les gestionnaires doivent exceller à en transmettre le sens : avant d'y adhérer, les employés veulent comprendre et accorder une valeur à la transformation proposée. Leur engouement pour ces projets est la clé du succès, sans quoi l'organisation ne disposera pas de l'agilité nécessaire à sa survie.



SOMMAIRE

p. 56 Faut-il avoir peur du changement organisationnel ?

p. 62 Êtes-vous équipés pour changer ?

p. 64 Les trop-pleins de changement : conséquences et solutions

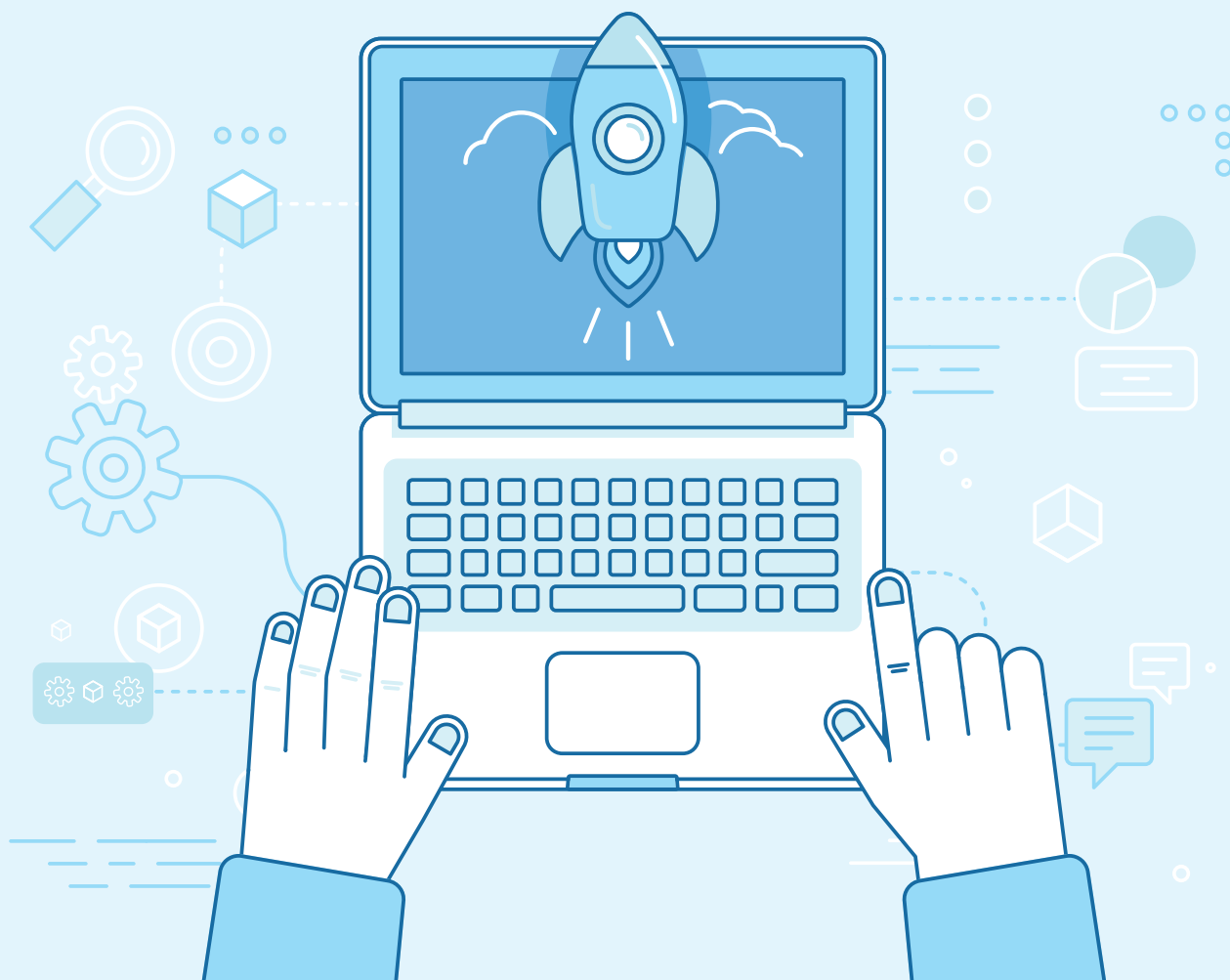
p. 68 Le changement ? Non, mais l'agilité, peut-être...

p. 72 Le sens, gardien de la cohérence

p. 76 Conseils pour réussir ses transformations

FAUT-IL AVOIR PEUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ?

56 |





Kevin J. Johnson est professeur agrégé au Département de management de HEC Montréal.

David Autissier est maître de conférences à l'IAE Eiffel et directeur des chaires Changement et Innovation Managériale à l'ESSEC Business School, en France.

* Article écrit en collaboration avec **Emmanuelle Gril**, journaliste

Que ce soit pour surmonter les crises qui secouent nos sociétés, pour mieux faire face à la concurrence ou pour suivre le rythme effréné des progrès technologiques, les entreprises enclenchent des cycles accélérés de changement. Or, ces phases successives peuvent faire naître un sentiment de saturation chez les employés, qui peinent à suivre la cadence. Alors, calamité ou bienfait, le changement ?

➔ **KEVIN J. JOHNSON ET DAVID AUTISSIER***

Le changement et la capacité de s'y adapter sont au cœur des préoccupations des gestionnaires d'entreprise. Il faut dire que les cycles stratégiques, technologiques et sociétaux sont de plus en plus rapides et de plus en plus rapprochés. Preuve en est que, désormais, la stratégie des organisations s'échelonne sur une période de quelques mois et non plus sur 10 ans. Quant aux technologies, elles évoluent sans cesse et nécessitent un renouvellement rapide. Rappelons également que si, dans les années 1930, une entreprise demeurait en moyenne 80 ans dans l'indice Standard & Poor's, en 2013, ce chiffre avait chuté à 18 ans à peine. Certes, le jeu des fusions et des acquisitions y est pour quelque chose, mais il n'y a pas que ça : les grandes organisations naissent et meurent plus rapidement qu'autrefois.

Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner d'assister à une véritable inflation du nombre de projets de changement, parfois provoquée par de grandes crises qui vont jusqu'à modifier les pratiques de gestion elles-mêmes. Alors que certains y voient une source de stimulation et l'occasion de se dépasser, à l'inverse, d'autres entreprises y perdent en productivité, tandis que leurs employés montrent des signes d'essoufflement, voire de saturation. Ces deux phénomènes atteignent d'ailleurs des niveaux préoccupants dans certains secteurs aux prises avec des transformations constantes, celui de la santé par exemple, dont les difficultés ont été largement médiatisées, notamment lors de la récente pandémie de COVID-19.

On peut donc se demander si le changement est toujours une bonne chose. Y a-t-il des limites à ne pas dépasser pour qu'il demeure une impulsion positive ? Quelles stratégies peut-on mettre en œuvre pour éviter de tomber dans l'excès ?

Petite histoire du changement organisationnel

Au cours des dernières décennies, les transformations organisationnelles ont pris diverses formes. Le premier jalon de la conduite contemporaine du changement remonte aux travaux de Kurt Lewin dans les années 1950. Ce psychologue

germano-américain est notamment connu pour ses recherches sur la résistance au changement et sur les groupes de discussion. Lewin concevait le changement organisationnel comme un projet dont la réalisation doit respecter des étapes bien distinctes : la prise de conscience (dégel), la mise en mouvement et la stabilisation de la nouvelle organisation (regel). Son approche avait pour but de convaincre les individus concernés de l'intérêt du changement afin de réduire leur résistance, ce qui incluait une démarche de persuasion ainsi que des actions d'accompagnement.

Dans les années 1970-1980, les pays occidentaux ont connu une période de forte récession. La concurrence entre les entreprises est devenue très féroce,

| 57



Y a-t-il des limites à ne pas dépasser pour que le changement demeure une impulsion positive ?



SATURATION OU SURCHARGE?

Il importe de distinguer le sentiment de saturation du sentiment de surcharge. La surcharge cognitive, une des formes les plus connues de surcharge, peut se définir comme le fait de devoir mener plusieurs tâches de front, ce qui constitue une source d'épuisement pour le cerveau. Quant à la surcharge physique, elle a plutôt trait à la fatigue ressentie par l'organisme à cause d'un surcroît de travail, d'heures supplémentaires trop nombreuses, etc. : la personne se sent épuisée, au bout du rouleau. Il existe également une surcharge affective ou relationnelle. Dans ce cas, les échanges avec autrui sont l'élément le plus énergivore au travail.

Globalement, la surcharge n'est donc pas la conséquence inévitable du changement : elle est plutôt attribuable au nombre de tâches qu'on doit accomplir. Elle provient d'un sentiment de trop-plein, de débordement. Mentionnons toutefois que la surcharge est presque devenue la norme aujourd'hui : les gens évaluent souvent leur valeur à la charge de travail qu'on leur confie. En d'autres termes, s'il n'est pas surchargé, un employé a l'impression qu'il ne vaut pas grand-chose.

La saturation, quant à elle, relève plutôt des modifications imposées aux tâches, qui peuvent être constantes et simultanées. Ces nouvelles tâches débutent donc avant même que les précédentes ne soient achevées. On parle ici de perte de sens, d'incapacité à reconstituer ses routines ou à retrouver ses repères. L'employé ne comprend plus la nature de son rôle dans le cadre de la mission de l'entreprise.

un phénomène exacerbé par l'entrée en scène de pays émergents comme la Chine. Pour faire face à ces évolutions, les chercheurs en gestion stratégique ont proposé un changement révolutionnaire afin de remplacer l'ancienne organisation par une nouvelle structure. L'auteure et professeure à la Harvard Business School Rosabeth Moss Kanter a ainsi élaboré une approche instrumentale selon laquelle le changement est utilisé comme une méthode d'intervention destinée à se substituer aux pratiques existantes à l'aide de leviers d'accompagnement. Ces leviers sont classés selon une suite chronologique – communication, formation, contrôle et suivi –, constituant ainsi la « roue du changement ».

Au milieu des années 1990, les grandes transformations menées par les entreprises se sont souvent soldées par des échecs. C'est dans ce contexte que John P. Kotter, un autre professeur

de la Harvard Business School, a avancé l'idée selon laquelle les changements organisationnels se réalisent non pas au moyen de projets mais bien grâce à l'attitude et à la posture des gestionnaires au quotidien. Selon lui, la réussite de cette démarche dépend nécessairement de la mobilisation et de l'engagement des gestionnaires. Son modèle à huit étapes permet de les former pour en faire des relais et même des constructeurs du changement.

Cependant, ces modèles étagés et linéaires ne conviennent plus tout à fait de nos jours. Après la crise économique de 2008-2009 et l'effondrement des marchés en 2020, plusieurs de ces approches sont à repenser. Aujourd'hui, de nouvelles questions se font jour : numérisation accélérée, transformations culturelles parfois brutales au sein des organisations, repositionnement des entreprises en situation de crise, etc. Les anciennes structures fondées sur le leadership ont atteint leurs limites, alors que la complexité des environnements d'affaires réclame au contraire de recourir bien davantage à l'intelligence collective, aux modes collaboratifs, aux méthodes agiles, etc.

Une enquête révélatrice

D'un côté, les entreprises doivent relever une foule de défis reliés à l'innovation et aux progrès technologiques tout en composant, de l'autre côté, avec la rationalisation des coûts et de la main-d'œuvre, ce qui impose des tensions supplémentaires sur leurs systèmes et sur leurs processus organisationnels.

Pour mieux comprendre la réalité sur le terrain, une enquête exploratoire a été réalisée en janvier 2020 auprès de la direction de 22 grandes organisations françaises¹, tout juste avant que la France ne soit entraînée dans le déséquilibre provoqué par le coronavirus. Tout d'abord, des statistiques préoccupantes : on y apprend que plus de 68 % des gestionnaires intermédiaires français gèrent plus de cinq

Le sentiment de saturation provient de la perception qu'ont les individus du rythme, de l'étendue et de l'incidence des changements.

projets de changement par an alors que près de 43 % d'entre eux y consacrent au moins 50 % de leur temps de travail. En ce qui concerne les gestionnaires de premier niveau (équipes constituées de deux à dix employés), 33 % en sont à plus de cinq projets par an, près de 67 % à trois projets et plus, alors que 20 % y consacrent plus de 50 % de leur temps de travail.

Cette enquête a également permis de déterminer les quatre principales sources de turbulences à l'origine de changements. Au premier rang, les réglementations gouvernementales et institutionnelles : la libéralisation de la concurrence sur divers marchés et les nombreux règlements à caractère économique, comptable et structurel sont autant de causes de restructurations et de changements opérationnels.

Viennent ensuite les transformations sociales actuelles, qui entraînent l'émergence de structures collaboratives ainsi que la quête de sens et de raison d'être organisationnelle. Au troisième rang, on trouve l'approche centrée sur le client : cet aspect englobe la place grandissante occupée par le marketing, l'utilisation de données massives dans la prise de décisions, l'exigence d'optimisation des processus clients ainsi que l'évolution et la surpersonnalisation des préférences en matière de consommation.

Enfin, le dernier facteur – et non le moindre – relève des progrès technologiques. L'implantation, les mises à jour et les remplacements successifs des systèmes d'exploitation (progiciels de gestion intégrée, gestion de la relation

client, etc.), de même que leur intégration, nécessitent en effet des efforts considérables. À cela s'ajoute la numérisation des pratiques en entreprise, qui requiert la collecte de données clients, la combinaison de diverses sources de données, la gestion d'une quantité sans précédent de données et l'ajout de fonctions issues des avancées dans le domaine de l'intelligence artificielle. Par conséquent, dans des contextes où les turbulences sont légion, il est plus que probable de voir apparaître un effet de saturation en matière de changement.

Le problème de la saturation

Dans des environnements de travail en mouvement constant, nombreux sont ceux qui perdent pied, voire qui se retrouvent en situation d'épuisement professionnel. Or, plusieurs recherches ont démontré² que ces répercussions négatives sont davantage attribuables à la perception de l'intensité de ces changements qu'au nombre de projets de changement eux-mêmes.

En fait, le sentiment de saturation provient de la perception qu'ont les individus du rythme, de l'étendue et de l'incidence des changements. Le rythme se caractérise par la simultanéité des épisodes de transformation qui se succèdent ou qui se superposent les uns aux autres avant que le précédent ne soit achevé.

L'étendue des changements, quant à elle, a trait à la portée des projets, premièrement sur les structures et sur les processus, deuxièmement sur les procédures et sur les routines, troisièmement sur la culture professionnelle et sur le climat qui règne au sein des entreprises. Autrement dit, plus les changements se répercutent sur chacune de ces trois dimensions, moins ils laissent aux travailleurs des refuges – des terrains connus – dans leurs pratiques et dans leurs environnements. Or, force est de constater que les routines peuvent être tout à fait bénéfiques à certains moments de la semaine !

