

Les changements incessants : un anesthésiant pour certains employés

Martine Désir (DBA), Pierre-Luc Fournier & Marie-Michelle Gouin

École de gestion, Université de Sherbrooke

1. PROBLÉMATIQUE

- Capacité à changer du destinataire (CCD) = Capacité des employés à faire face aux changements
- Réussite d'un changement => CCD [1, 2, 3, 4]
- Définition de la CCD => pas consensuelle. Besoin d'explorer la conception des questionnaires de la CCD
- Trois dimensions de la CCD identifiées résultant d'une revue systématique de la littérature
 1. L'ouverture au changement (OC) = préparation psychologique du destinataire à soutenir le changement [5, 6, 7]
 2. L'engagement envers le changement (EC) = Attitudes positives du destinataire d'adhérer au changement [8, 9]
 3. Le soutien comportemental au changement (SCC) = Appui comportemental souhaité pour réussir un changement [10, 11]
- Nouvelle réalité des organisations = changements constants et rapides. Ces dimensions de la CCD énoncées dans la littérature correspondent-elles à la réalité vécue dans les organisations d'aujourd'hui ?

2. OBJECTIF

- Explorer les perceptions des questionnaires sur la capacité des employés à faire face au changement.

3. MÉTHODOLOGIE

Stratégie de recherche qualitative selon un devis exploratoire

- Deux milieux caractérisés par des changements constants : santé et éducation
- Participants = responsables de gérer des changements et superviser des destinataires depuis au moins deux ans
- Technique de recrutement = boule de neige
- Entretiens semi-structurés ciblant les dimensions de la CCD
- Contenu entretiens importé vers QDA Miner pour une analyse déductive, laissant place à l'induction

4. RÉSULTATS

Neuf entretiens via Teams

Secteur d'activité	Fonction	Moyenne d'ancienneté	Supervision d'employés	Changements annuels menés	Dernier diplôme obtenu	Sexe
Santé	• Chef de service = 1	Min = 3 ans Max = 27 ans	• 11 à 20 = 2 • 21 à 30 = 1 • 30 et plus = 2	• 3 à des dizaines de changements mineurs et majeurs	• Baccalauréat = 1 • Maîtrise = 4	• Homme = 1 • Femme = 4
	• Directeur = 3					
	• Adjoint au PDG = 1					
Scolaire	• Coordinateur département = 1	Min = 3 ans Max = 18 ans	• 1 à 10 = 1 • 11 à 20 = 1 • 30 et plus = 2	• 2 à 10 changements mineurs et majeurs	• Maîtrise = 3 • Doctorat = 1	• Homme = 3 • Femme = 1
	• Coordinateur RH = 1					
	• Directeur = 2					

Figure 1. Caractéristiques des répondants

4.1 CARTE CONCEPTUELLE DE LA CCD

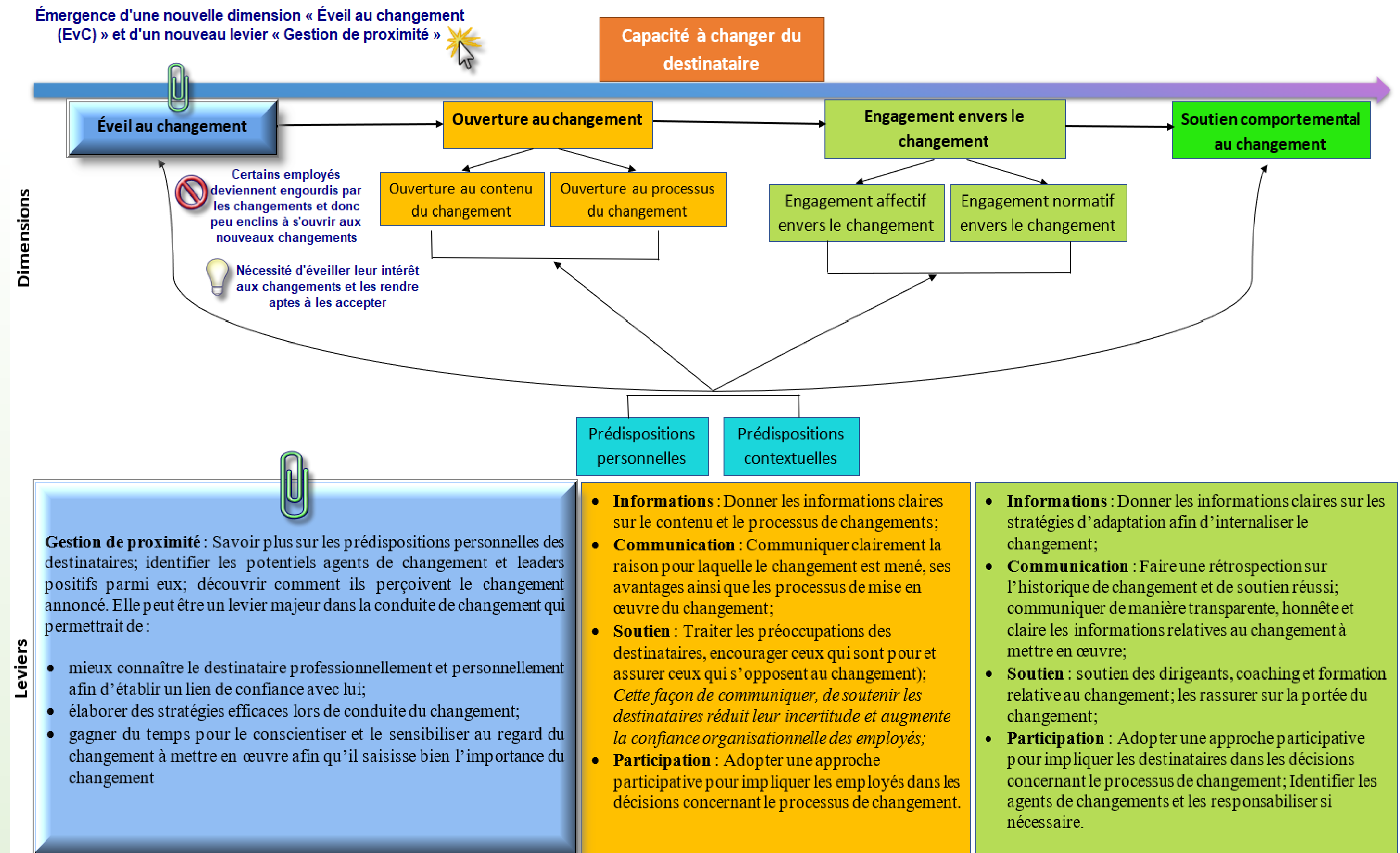


Figure 2. Cartographie du concept CCD

5. DISCUSSION

- CCD = Continuum de l'évolution des réactions positives du destinataire au changement
- CCD s'étendrait de « Éveil au changement (EvC) » → OC → EC → SCC
- EvC, nouvelle dimension de la CCD et gestion de proximité, nouveau levier
- Cette nouvelle composante de la CCD permettrait
 - une meilleure compréhension de la façon dont les employés réagissent au changement en situation de changements excessifs
 - aux gestionnaires d'adapter leurs stratégies en conduite de changement pour faciliter le désengourdissement
- Ultiment, ces efforts contribueront à accroître le taux de succès des futurs changements

6. BIBLIOGRAPHIE

1. Beaulieu, L., Seneviratne, C., & Nowell, L. (2023). Change fatigue in nursing: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 454-470.
2. Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 1-24.
3. De Vries, M. S., & DeVries, M. S. (2023). Repetitive reorganizations, uncertainty and change fatigue. *Public Money & Management*, 43(2), 126-135.
4. Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.
5. Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349-368.
6. Wanberg, C. R., Banas, J. T., Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
7. Saddiqui, U. M. Q., Shaheen, K., & Ali, Q. (2021). Determinants of Employees' Openness to Change: Insights from Service and Manufacturing Sectors of Pakistan. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 3(4), 497-508.
8. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
9. Yu, M.-C., & Lee, M.-H. (2018). Multilevel moderation analysis of change perception on change commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 371-384.
10. Bouckenoghe, D., M. Schwarz, G., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578-595.
11. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 1-13.