

SATURATION DES SALAIRES FACE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE APPROCHE PSYCHOLOGIQUE.

Kevin John JOHNSON¹, Professeur Adjoint
HEC Montréal
Centre d'Études en Transformation des Organisations
kevin.johnson@hec.ca

Laurent GIRAUD¹, Maître de Conférences
Université Toulouse 1 Capitole
Centre de Recherche en Management, IAE Toulouse
laurent.giraud@iae-toulouse.fr

David AUTISSIER, Maître de Conférences HDR
Université Paris 12, Institut de Recherche en Gestion
Directeur de la Chaire ESSEC du Changement
autissier@univ-paris12.fr

Céline BAREIL¹, Professeure Agrégée
HEC Montréal
Centre d'Études en Transformation des Organisations
celine.bareil@hec.ca

¹ Chercheur associé à la Chaire ESSEC du Changement

SATURATION DES SALAIRES FACE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE APPROCHE PSYCHOLOGIQUE.

Le changement organisationnel est devenu un défi quotidien pour les professionnels et un domaine de recherche à part entière pour le monde académique. Les deux parties soutiennent que les pressions environnementales qui poussent au changement sont aujourd'hui plus complexes et plus intenses. Certains auteurs commencent même à affirmer que la gestion du changement est parfois trop répétitive, étendue dans le temps et désordonnée. Cet article propose une étude exploratoire théorique et empirique autour de la *saturation des salariés face au changement organisationnel*. Il tente d'apporter quelques éléments de réponse au besoin sans cesse croissant de changement et à la perception émergente d'une surcharge de changement. Un modèle à trois niveaux est proposé puis exploré empiriquement. La saturation est étudiée dans une perspective neurophysiologique (saturation individuelle non-spécifique), en relation avec une perspective des schémas affectifs (saturation individuelle spécifique) et une perspective de dynamique de groupe englobant la théorie des champs de force (saturation organisationnelle). Chacune de ces perspectives est théoriquement ancrée dans des recherches classiques et récentes puis empiriquement explorée par le biais d'une étude basée sur une enquête conduite auprès de 1002 salariés français en 2012. Nos résultats confirment la présence relativement élevée du phénomène de désaturation des salariés vis-à-vis du changement organisationnel.

Mots-clés : Gestion du changement ; psychologie ; émotion ; stress ; résistance au changement ; dynamique de groupe.

EMPLOYEE SATURATION TOWARDS ORGANIZATIONAL CHANGE: A PSYCHOLOGICAL APPROACH.

Organizational change has become an everyday challenge for practitioners and a notable field of research for academics. Both are arguing that environmental pressures for change are today more complex and intense. Some authors would even assert that change management is sometimes too extensive, successive and chaotic. This paper proposes a theoretical and survey-based exploratory study on employee *saturation towards organizational change*. It attempts to offer some managerial and research solution to this evergrowing need to change and an emerging perception of change overload. A three-level model is proposed and empirically explored. Saturation is studied from a neurophysiological perspective (individual-unspecific saturation), in relationship with an affective-schema perspective (individual-specific saturation) and linked with a group-dynamics perspective integrating force field theory and basic assumptions group theory (organizational saturation). Each of these perspectives is theoretically anchored in classical and recent research and empirically explored through a survey-based study conducted on 1002 French employees in 2012. Our results confirm the relatively high presence of the phenomenon of employee saturation towards organizational change.

Keywords: Change management; psychology; emotion; stress; resistance to change; group dynamics.

1 INTRODUCTION

De façon assez surprenante, les chercheurs se sont principalement concentrés sur les effets des changements isolés. Pourtant, il avait déjà été signalé que les changements se produisent souvent de façon simultanée ou séquentielle [Miller & Skidmore, 2004]. Force est de constater le manque de compréhension que les spécialistes de la gestion du changement organisationnel ont des émotions des salariés en cas de changements récurrents [Liu & Perrewé, 2005]. En effet, les salariés sont susceptibles d'être psychologiquement saturés par les projets de changement répétés, étendus et désordonnés émanant des instances dirigeantes. Même les bonnes pratiques de gestion du changement pourraient en fait devenir néfastes si les managers y ont trop souvent recours [Pierce & Aguinis, 2013].

Le présent article s'attache à explorer une perspective psychologique de la *saturation face au changement organisationnel*, dont la pertinence est étayée par les données empiriques d'une enquête exploratoire menée en juin 2012 auprès de 1002 salariés français. Ainsi, nous répondons à l'appel de Klarner *et al.* [2011, p. 338] pour lesquels « les recherches futures doivent explorer plus encore comment les salariés gèrent les émotions suscitées par des processus de changement multiples et simultanés ».

Une première revue de littérature représente les travaux d'Abrahamson [2004] sur le *syndrome de changement répétitif*, un concept étroitement lié à celui de saturation. Nous détaillons ensuite l'enquête exploratoire qui complète la présente étude théorique par une base empirique déductive ainsi que le modèle à trois niveaux de la saturation face au changement organisationnel. Par la suite, ces trois niveaux sont conceptuellement étayés puis immédiatement discutés au regard des résultats empiriques de l'étude exploratoire. Enfin, les conclusions de notre article sont précisées.

2 DU SYNDROME DU CHANGEMENT REPETITIF A LA SATURATION

La gestion parfois désordonnée de changements simultanés peut affecter les salariés et mettre en péril lesdits changements. Si Dubouloz [2014, p. 60] rappelle que les échecs de mise en place de changement organisationnel « ont majoritairement trait à la dimension humaine », Uhalde [2013, p. 3] précise que les salariés sont soumis à une « incertitude de changement permanent » qui affecterait leur performance.

A la lumière de ces deux constats, la présente recherche vise à soulever la question de la saturation des salariés vis-à-vis du changement. La prise de conscience de cette saturation pourrait permettre aux entreprises d'approcher la gestion du changement organisationnel de manière plus globale. Un diagnostic qualitatif et quantitatif du seuil de saturation des salariés donnerait par exemple des orientations aux managers sur la manière dont le flot de changements en cours devrait être géré.

Si le concept de *saturation* reste à ce jour introuvable dans la littérature, Abrahamson [2004] donne une définition générale à ce qu'il appelle *le syndrome du changement*

répétitif. Il appelle à des études et des mesures spécifiques pour comprendre ce phénomène, analogue à ce que nous appellerons la saturation des salariés face au changement organisationnel. Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont analysé les conséquences liées au changement organisationnel telles que la *tension*[Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004], l'*épuiement émotionnel*[Paulsen *et al.*, 2005]et la *fatigue*[Stensaker & Meyer, 2012].

Barnett et Freeman [2001]et Abrahamson[2004]observent que le changement organisationnel est plus éprouvant en termes de ressources de toutes natures lorsque de la *tension ou une certaine souffrance*est ressentie du fait de la multiplicité des épisodes et de leur succession rapide. Le changement, pris comme une pression systémique et dynamique, peut alors être perçu comme délétère, tant par les organisations que par les personnes.

Le *syndrome du changement répétitif* se traduit en fait par l'apparition de trois symptômes majeurs[Abrahamson, 2004]. Premier symptôme : les individus ne sont plus capables de faire face à toutes les initiatives de changement au sein de leur organisation. Deuxièmement, le chaos provoqué par des épisodes de changement multiples et successifs laisse les salariés et les managers dans un état de confusion quant aux raisons initiales des projets. Troisièmement, le cynisme devient un mécanisme de défense parmi les salariés[Brown & Cregan, 2008].

Notre rechercheprend ainsi le travail d'Abrahamson[2004] comme point de départ. Les individus, les organisations et les environnements s'entrelacent dans une perspective systémique ; l'adaptation au changement est traitée comme une « transaction » par la dimension affective de la personne[Morin & Aubé, 2007]. Ainsi, une analyse psychologique visant des impératifs praxéologiques semble nécessaire. En d'autres termes, quelles sont les dimensions historiques et psychologiques, et les conséquences du *syndrome du changement répétitif* ?

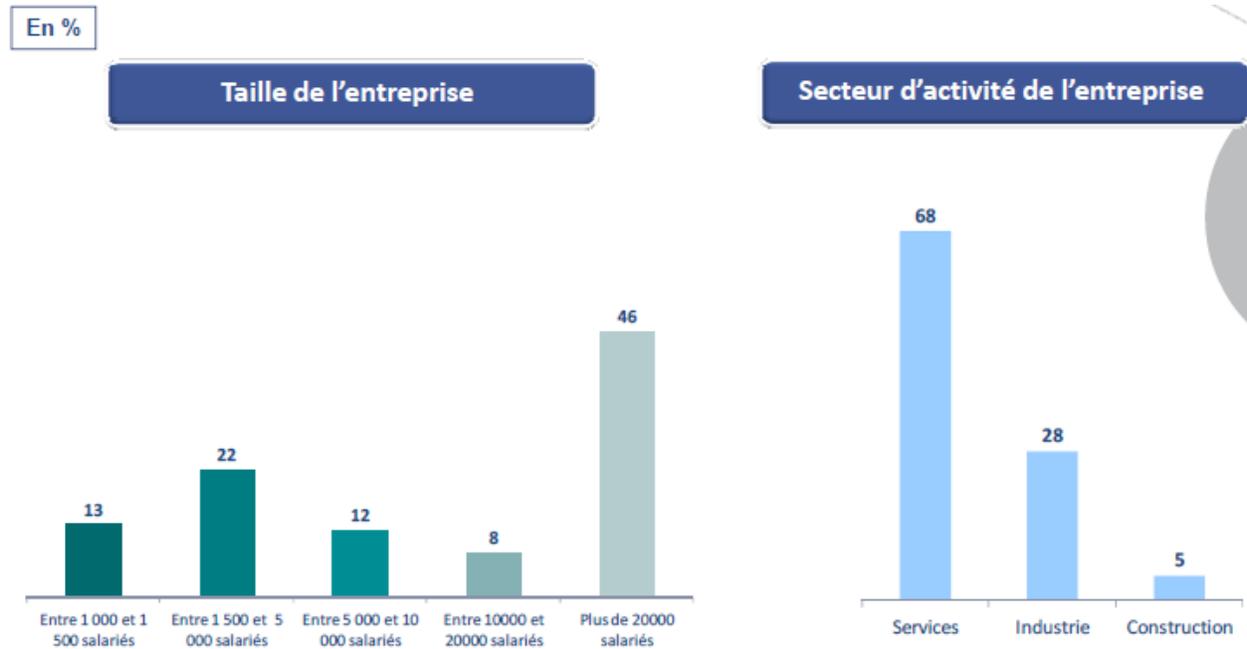
3 ÉTUDEEXPLORATOIRE

L'enquête présentée tout au long de cet article offre un portrait descriptif global de la saturation face au changement et de ses effets. Cette enquête a porté sur les caractéristiques, les perceptions et les attitudes de salariés français face au changement organisationnel. Au total, 1002 participants ont été sélectionnés au sein d'entreprises de 1000 salariés ou plus. L'échantillon est représentatif² : de la répartition géographique, des distributions des tranches d'âge, de la répartition des sexes et des secteurs économiques³. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans les graphiques ci-dessous.

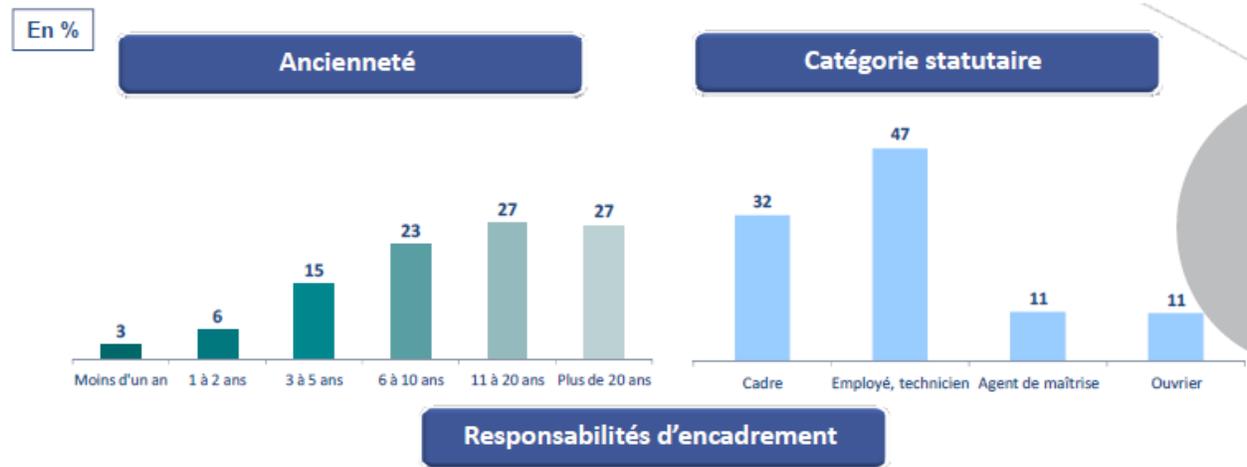
² D'après les données de l'Enquête Emploi 2010 de l'INSEE.

³ Secteur des services : 68%, Industrie manufacturière : 28%, Bâtiments & travaux publics : 5%.

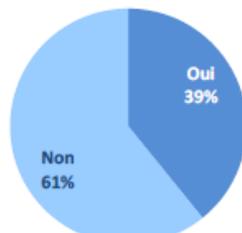
Graphique 1 : Taille et secteur d'activité des entreprises de l'échantillon.



Graphique 2 : Ancienneté, statut et responsabilités des salariés de l'échantillon.



Responsabilités d'encadrement



Certaines questions de l'enquête sont posées dans le seul but d'observer empiriquement comment sont perçus les épisodes de changement multiples et consécutifs. Les réponses sont recueillies sur une échelle en cinq points allant de « je ne suis pas du tout d'accord » à « je suis totalement d'accord », avec un point neutre représenté par « je ne suis ni d'accord ni en désaccord ». Afin d'illustrer la méthodologie de récolte de données, voici quelques exemples d'items : « Depuis 2 ans, dans votre unité/service le nombre de changements est élevé », « Depuis 2 ans, dans votre unité/service la complexité des changements s'est accrue », « Depuis 2 ans, dans votre unité/service les changements se chevauchent ».

Si on se base sur les observations d'Abrahamson[2004], les causes possibles de saturation se divisent en trois composants majeurs qui sont repris dans le Tableau 1: changements répétés, étendus et désordonnés.

Tableau 1 : Perception des changements par les salariés français.

<p>Changements répétés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 65%⁴ des répondants rapportent qu'ils sont partiellement ou totalement en accord avec le fait que le nombre de projets de changement organisationnel est élevé. <ul style="list-style-type: none"> o Ce nombre est trop élevé pour 60%⁵ des répondants. - 66%⁶ rapportent qu'ils sont partiellement ou totalement en accord avec le fait que la fréquence des changements organisationnels a augmenté au cours des deux années qui précèdent l'étude. <ul style="list-style-type: none"> o 73% affirment que cette fréquence se maintient à un rythme soutenu.
<p>Changements étendus</p> <ul style="list-style-type: none"> - 49%⁷ rapportent que la durée des projets s'est allongée au cours des deux années précédentes. <ul style="list-style-type: none"> o 74% affirment que cette durée est plus longue que prévue. - 63%⁸ estiment que la complexité des projets s'est accrue.
<p>Changements désordonnés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 56%⁹ rapportent que ces projets de gestion du changement se chevauchent. <ul style="list-style-type: none"> o Seulement 18%¹⁰ d'entre eux estiment que la Direction Générale se préoccupe des effets des changements organisationnels multiples et redondants. - 57% pensent qu'ils sont gérés de manière désorganisée.

⁴ 87% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».

⁵ 87% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».

⁶ 80% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».

⁷ 80% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».

⁸ 87% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».

⁹ 84% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».

¹⁰ « Totalement d'accord » : 4%, « assez d'accord » : 14%.

Enfin, 16%¹¹ des participants estiment que la Direction Générale se préoccupe des risques globaux de la saturation face au changement. Il apparaît clairement que la saturation face au changement organisationnel pourrait avoir une importance stratégique pour les managers et requiert ainsi un cadre conceptuel.

4 LE MODELE DE LA SATURATION A TROIS NIVEAUX

Les organisations sont confrontées à des environnements sociologiques, technologiques, politiques et économiques turbulents[Rondeau, 2002]. L'instabilité et le changement ne sont pas seulement des défis quotidiens, ils sont aussi en augmentation constante. Bercovitz et Feldman[2008, p. 69] écrivent que le changement organisationnel, « par la poursuite de nouvelles initiatives stratégiques, est essentiel à la survie de l'organisation [Van de Ven, 1986] ».

Alors qu'elles doivent s'adapter à ces réalités relativement récentes, les organisations sont confrontées à des pressions internes qui visent à maintenir l'équilibre homéostatique[Hannan & Freeman, 1984]. Cet équilibre est déjà compromis par des processus bien rodés, puisque ces systèmes humains sont soumis à des pressions entropiques, disentropiques et négentropiques constantes. Le changement, qu'il soit biologique, psychologique ou social, intensifie ainsi un déséquilibre systémique déjà présent[Piaget, 1954]. L'organisation étant considérée comme un *système ouvert*, elle agit en tant que fondation pour les transactions, les interactions et les tensions. Son composant principal, l'individu, est donc l'objet concret de cette dynamique de stress multiple, stable et quotidienne. De plus, dans la gestion du changement, l'individu est également l'objet d'un stress plus déstabilisant et plus ou moins épisodique induit par le changement [Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011].

En examinant la saturation face au changement organisationnel, l'accent est mis sur ces *demandes* de changement visant à adapter l'organisation à son environnement. Les systèmes humains étant *ouverts*, il est alors question de *transactions* entre un groupe et son environnement. Lorsque ce dernier requiert des changements, la base même du mécanisme d'adaptation est modifiée pour l'individu. Les phénomènes d'adaptation étant propres à chaque système, il est donc inévitable de traiter avec des individus autant qu'avec des groupes dans un contexte où les ressources psychologiques (comportementales, cognitives et émotionnelles) sont limitées.

Le changement organisationnel peut être vu comme un phénomène à la fois systémique et psychologique. Il est impulsé par les changements perçus de l'environnement et il peut être géré volontairement ou involontairement[Autissier, Vandangeon-Derumez, & Vas, 2010] par des séquences de « dé cristallisation-transition-cristallisation »[Lewin, 1947], indépendamment du processus de gestion utilisé.

¹¹ « Totalemment d'accord » : 3%, « assez d'accord » : 13%.

C'est pourquoi trois composants sont pris en compte : l'environnement, l'organisation et l'individu. Chacun de ces composants peut être divisé en sous-systèmes. Le Tableau 2 présente les sous-systèmes qui ont été retenus pour cette recherche.

Tableau 2: Les trois composants systémiques et leurs sous-systèmes.

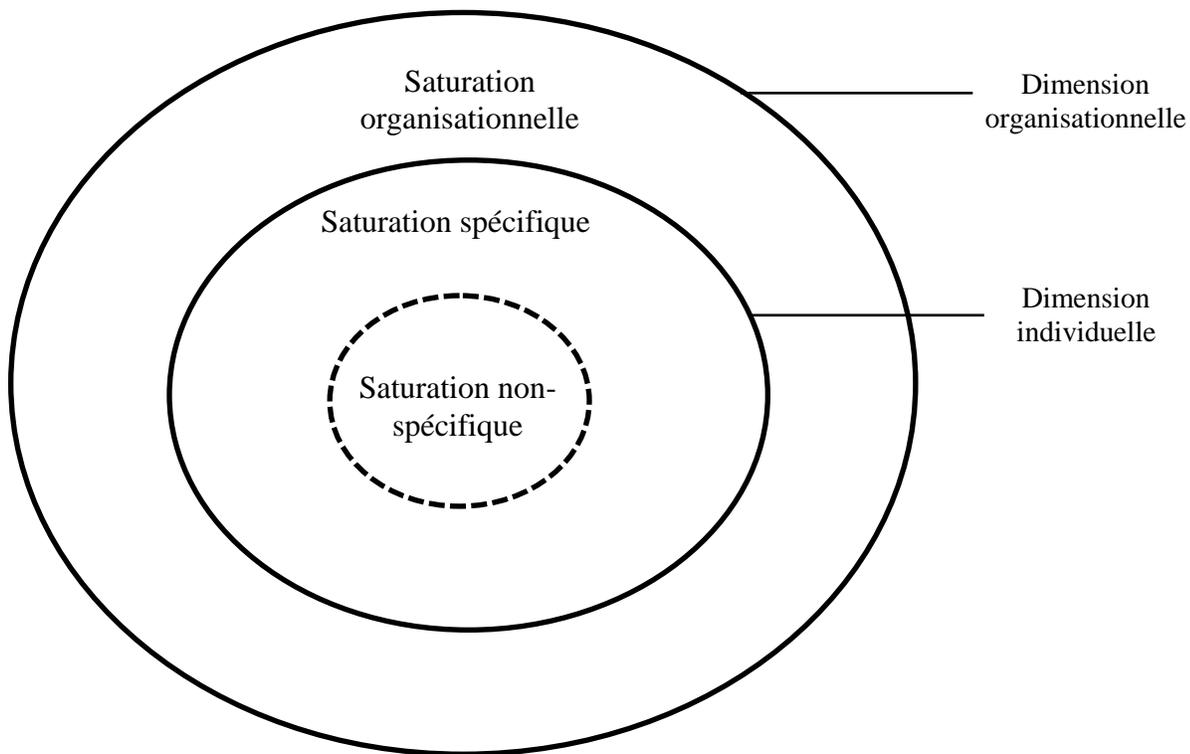
Les trois composants systémiques	Les sous-systèmes spécifiques
Environnemental ¹²	Sociologique Technologique Politique Economique
Organisationnel ¹³	Tâches procédurales Pratiques professionnelles Enjeux politiques Identité culturelle
Individuel	Neuro-physiologique Affectif Cognitif Comportemental

Van de Ven et Sun [2011, p. 60] rappellent que « l'entité [soumise au changement] peut être le travail d'un individu, d'un groupe de travail, d'une sous-unité de l'organisation, de l'organisation toute entière, ou encore sa relation avec d'autres organisations ». En étudiant ces sous-systèmes, le concept de saturation face au changement organisationnel est couvert par les deux entités principales soumises au changement : *l'organisation* et *l'individu*. Pour être complète, une telle analyse devrait couvrir la saturation spécifique et non-spécifique face au changement afin de considérer les pressions dynamiques qui pourraient être déjà présentes avant l'initiative de changement. La Figure 1 illustre les trois perspectives et met en lumière le modèle de saturation face au changement organisationnel.

¹² Adapté de Rondeau [1999].

¹³ Adapté de Bolman & Deal (1984), Rondeau [2008].

Figure 1 : Modèle de saturation face au changement organisationnel à trois niveaux.



Premièrement, la saturation non-spécifique est étudiée à travers les travaux endocrinologiques, biologiques et psychologiques pionniers de Hans Selye[1936, 1971, 1974]. Selye [1936] propose le *syndrome général d'adaptation*. Le stress¹⁴ est une réponse biologique de l'organisme face à une *demande* de son environnement. Elle est automatique et non-spécifique du type ou de la signification de ce qui est en jeu. L'effet systémique de la demande sur l'organisme, qu'il soit régulier ou propre à une initiative de changement particulière, est la base la plus primaire de la saturation face au changement.

Deuxièmement, la saturation spécifique est étudiée en se basant sur les travaux de Lazarus[1966, 1968, 1999] sur les mécanismes d'adaptation et de transaction. Lazarus[1993] présente le stress et les mécanismes d'adaptation comme imbriqués dans la dimension des émotionnelle face à une demande de l'environnement sur l'individu. Que ce soit par transaction ou anticipation, un stress non-spécifique revêt automatiquement une signification à travers le processus émotionnel[Lazarus, 1966, 1999]. Le modèle cognitif et médiatique du stress et de l'adaptation de Lazarus et Folkman[1984] a déjà été mobilisé pour interpréter l'impact des changements organisationnels sur les émotions des individus [e.g. Rafferty & Griffin, 2006].

¹⁴ Le stress est ici à considérer dans sa définition la plus classique. Il ne fait pas référence aux connotations émotionnelles que nous lui attribuons habituellement. Il désigne plutôt la rupture de l'homéostasie d'un système par des facteurs externes [Cannon, 1932].

Troisièmement, la saturation face au changement organisationnel est étudiée dans la perspective du groupe. Les travaux précurseurs de Kurt Lewin [1946] sur la théorie des champs de force et ceux de Wilfred Bion [1961] sur les postulats fondamentaux des groupes sont actualisés dans les modèles de gestion afin de retrouver certaines de leurs implications systémiques, rarement étudiées.

5 EXPLICITATION ET TEST DU MODELE DE SATURATION FACE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Cette section étaye conceptuellement et teste empiriquement chacun des trois niveaux du modèle de saturation face au changement organisationnel. Chaque niveau est d'abord explicité sous forme de proposition. Chaque proposition est ensuite mise en relief puis discutée à la lumière de nos observations empiriques.

5.1 Ladimension individuelle non-spécifique

5.1.1 Proposition

La réaction naturelle de l'organisme qui se voit contraint de répondre à une demande (quelle que soit sa nature) est appelée *stress* [Cannon, 1915]. Il va sans dire que la nécessité de modifier une habitude de travail dans le cadre d'un projet de changement organisationnel provoque un stress. Cependant, nous sommes quotidiennement soumis à des sollicitations et parfois, le stress peut disparaître très vite. Dans le cas contraire, il devient partie intégrante d'un processus qui mérite que l'on accorde davantage d'attention au *syndrome général d'adaptation* de Selye [1974]. Ce syndrome se divise en trois phases (d'alarme, de résistance et d'épuisement).

5.1.2 Observations tirées de l'enquête

La perspective individuelle non-spécifique sur la saturation face au changement apparaît comme une question centrale dans l'enquête empirique. Initialement, 74% des participants affirment qu'ils se sentent occasionnellement stressés au travail. Seulement 40% des salariés rapportent qu'ils se sentent aptes à faire face au changement organisationnel.

La phase « d'alarme » décrite par Selye [1974] peut être affectée par le fait que 60% des sujets concernés rapportent que les projets de changement sont habituellement gérés dans un contexte d'urgence. De plus, 22% seulement considèrent que ces projets augmentent le bien-être des salariés. Il semblerait alors qu'il soit possible de prédire la signification menaçante d'une demande d'adaptation organisationnelle ou du moins le déclenchement de la phase d'alarme par une situation d'urgence.

Concernant la phase de résistance, il semblerait que le niveau de ressources puisse être affecté par le fait que 87% des participants estiment que les projets sont menés par un personnel insuffisant et que 74% estiment que les ressources financières investies sont insuffisantes pour les mettre en pratique. En outre, 73% des répondants affirment que les projets sont plus longs que prévus et 73% estiment que le rythme imposé par les projets est soutenu. Cette observation pourrait impliquer l'existence d'une pression sur l'individu qui multiplierait les cycles d'alarme et de résistance sans jamais laisser de répit entre les deux.

Enfin, 48% des participants affirment être personnellement stressés face à des demandes de changement organisationnel et 68% rapportent se sentir épuisés par l'accumulation de tels projets. Ces indicateurs amènent à penser que certains salariés sont déjà dans la phase d'épuisement.

5.1.3 Discussion

Van Dierendonck *et al.* [2004] ont examiné les effets d'un stress non résolu. Les conséquences non-spécifiques sont les suivantes : baisse de la performance de l'organisation et de la motivation au travail, et accroissement du *turnover*, de l'absentéisme et des situations conflictuelles. Plus précisément, parmi les conséquences individuelles et non-spécifiques, on voit apparaître des signes d'évitement, d'inhibition de l'action, de sensibilité exacerbée à la critique, de cynisme, de pessimisme, de détachement, d'isolement et de conformisme. La saturation face au changement organisationnel (au niveau non-spécifique) est donc susceptible d'engendrer des attitudes négatives vis-à-vis de l'organisation et du changement lui-même. Lazarus [1966, 1993, 1999] insiste par ailleurs sur l'importance de la dimension affective dans le mécanisme d'adaptation au stress. Une approche individuelle spécifique voire affective devrait ainsi être considérée.

5.2 Ladimension individuelle spécifique

5.2.1 Proposition

Tout comme la stratégie de gestion du changement peut être positionnée dans l'interaction entre organisation et environnement, le stress et l'adaptation, dans une perspective psychologique, sont positionnés entre l'individu et son environnement [Lazarus, 1966, 1999]. Il est possible qu'une demande d'adaptation – et par conséquent un stress - apparaît dès qu'une modification s'introduit dans la relation entre l'individu et l'organisation [Lazarus, 1999]. Au final, nous pouvons supposer que cette modification affecte le seuil de saturation de l'individu.

5.2.2 Observations tirées de l'enquête

D'après notre enquête nous observons que 54% des personnes interrogées admettent se montrer cyniques vis-à-vis du changement et 46% avouent résister spontanément à toute demande de

changement. De plus, 63% d'entre elles affirment être préoccupées et seulement 22% estiment que les initiatives de changement proposées augmentent le bien-être des salariés. Il y a donc des raisons de penser que les états émotionnels résultant des deux évaluations transactionnelles proposées par Lazarus[1999] sont négatifs et qu'ils peuvent traduire une saturation face au changement organisationnel. La combinaison de ces résultats impliquerait l'adoption de stratégies amotivées ou défensives face aux demandes de changement.

Ces résultats sont aussi corroborés par le fait que 61% des salariés affirment se sentir incapables de s'adapter au changement organisationnel. Parallèlement, 28% d'entre eux rapportent qu'ils ne ressentent parfois rien du tout devant un épisode de changement spécifique. Deux raisons pourraient expliquer cette dernière observation : (1) l'initiative de changement spécifique ne leur semble pas être une demande d'adaptation ; (2) cette insensibilité est un mécanisme de défense face à des demandes intensives et déstabilisantes. Dans les deux cas, les managers devraient se sentir préoccupés.

5.2.3 Discussion

Après la première évaluation cognitive, la signification de la demande de changement organisationnel prend donc le pas sur la situation présente. Les études sur la gestion du changement concernant plus particulièrement la légitimation, la communication et la motivation sont des exemples qui tentent d'influer sur l'évaluation primaire. Le stress étant présent dans tous les cas, il semble nécessaire de donner un sens motivationnel à la tentative de tirer du changement les bénéfices attendus. En relation avec la section précédente sur la saturation non-spécifique, il serait important d'infléchir cette évaluation dans un sens positif afin de parvenir à un processus de changement efficace qui éviterait d'épuiser les *ressources* individuelles tout en visant à diminuer la pression.

Les travaux sur l'autonomisation, le coaching, la formation et le *leadership* du changement sont autant d'exemples d'interventions couvrant la seconde évaluation cognitive. Le stress semble particulièrement fréquent dans la gestion du changement. La réaction émotionnelle est accompagnée par la réponse neurophysiologique, ce pourquoi la recherche de sens est inhérente à la demande et va de pair avec l'activation d'un schéma comportemental conçu pour résoudre le problème. Les résultats possibles de cette seconde évaluation couvrent un vaste éventail qui peut aller de l'absence totale de motivation à la motivation intrinsèque[Ryan & Deci, 2000]. Le Tableau 3 présente un résumé des observations évoquées sur le cycle de saturation individuel non-spécifique et spécifique utiles à la Direction Générale à des fins de planification et d'intervention.

Tableau 3 : Résumé séquentiel du cycle de saturation individuelle.

Saturation individuelle non-spécifique face au changement
<ul style="list-style-type: none">- L'organisme du salarié sera d'autant plus épuisé qu'il sera soumis à des pressions continues [Van Dierendonck <i>et al.</i>, 2004].- Le stress neurophysiologique provoqué sera d'autant plus intense que la demande de changement spécifique sera perçue comme dépassant les ressources disponibles [Selye, 1936].
Saturation individuelle spécifique face au changement
<ul style="list-style-type: none">- La réponse neurophysiologique est nécessairement associée à une signification affective [Damasio, 2008].- Plus la demande est forte par rapport aux ressources disponibles, plus elle sera perçue comme une menace [Lazarus, 1993, 1999]. Shin <i>et al.</i> [2012] ont démontré que les motifs organisationnels et la résilience psychologique sont positivement liés à l'engagement affectif du salarié envers le changement.- La réaction comportementale sera d'autant plus amotivée ou défensive dès lors que les multiples demandes seront perçues comme menaçantes [Lazarus & Folkman, 1984]. Par exemple, la perception d'une menace lors d'un changement organisationnel suscite des attitudes négatives au travail telles que le retrait du salarié [Fugate, Prussia, & Kinicki, 2012].

Sur un plan plus comportemental, face à une initiative de changement spécifique et dans l'optique de gérer la séquence de saturation individuelle, Lazarus [1999] fait remarquer qu'un besoin plus fort de s'accomplir est lié à une motivation accrue et au déploiement d'efforts plus intenses, et donc à des niveaux de stress intensifiés. Par ailleurs, les réactions affectives positives sont corrélées à un besoin d'accomplissement plus fort et aux succès antérieurs de l'individu [Emmons, 1986]. Dans ce cas, il y aurait davantage de satisfaction face à des indicateurs de succès et des niveaux de détresse plus élevés en cas d'insuccès.

À cet égard, une compréhension plus profonde de la saturation face au changement ouvrirait également la voie à des interventions managériales plus appropriées pour récompenser la réussite du changement [Kiefer, 2002]. On sait déjà qu'il est important de : (1) Mettre en exergue les petits succès obtenus grâce à des étapes progressives que la plupart des salariés sont capables de franchir. Beer [1980] a en effet proposé de maximiser les premières réussites. (2) Considérer que les changements étendus dans le temps nécessitent davantage de ressources neurophysiologiques ; c'est pourquoi ils ne devraient pas durer plus que nécessaire. Dans ce contexte, plusieurs auteurs ont observé que la mise en œuvre prolongée d'un changement peut compromettre ses chances de succès [Klein, 1994; Senior & Swailes, 2010; Stoddard & Jarvenpaa, 1995]. Cooke-Davies [2002, p. 186] va même jusqu'à préconiser de « maintenir le projet autant que possible [...] à une durée inférieure à trois ans (un an étant l'idéal) ». (3) Mener les changements de manière radicale. Les théoriciens du changement radical précisent qu'« un changement fondamental ne peut s'accomplir de façon graduelle ou confortable. Au contraire, le changement doit s'imposer rapidement » [Stoddard & Jarvenpaa, 1995, p. 85].

L'étude des expériences passées en matière de changement organisationnel a été identifiée comme une priorité pour la recherche sur la saturation. En effet, Pettigrew *et al.* [2001, p. 697] ont déclaré que « la littérature sur le changement organisationnel reste sous-développée concernant [...] l'inclusion du temps, de l'histoire, du processus et de l'action ». De plus, « toutes les formes d'empreintes du passé sur le comportement [actuel] de l'organisation » [Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009, p. 689] peuvent affecter le seuil de saturation des salariés face au changement. Subséquemment, Rafferty et Restubog [2010, p. 1332] recommandent d'être attentif aux « perceptions des salariés concernant leur expérience antérieure du changement au sein de l'entreprise ». Le succès d'un changement organisationnel s'expliquerait en partie par les expériences passées et par des mécanismes d'auto-renforcement [Sydow *et al.*, 2009]. En outre, Beer [1980] a recommandé de réduire la tension psychologique et organisationnelle lorsque des mesures de changement sont prises en ne générant qu'une « attitude de défense minimale de manière à ne pas détruire la réceptivité à des interventions futures » [Cheung-Judge & Holbeche, 2011, p. 103].

5.3 La dimension organisationnelle

5.3.1 Proposition

Un groupe n'existe que par ses membres individuels [Abric, 1987]. Ces individus en sont les composants représentatifs qui lui confèrent son existence à la fois symbolique et concrète. Néanmoins, un groupe est aussi une *gestalt* et un concept phénoménologique. En d'autres termes, il est davantage que la simple somme de ses composants. Sartre [1985] arguait qu'il est plutôt constitué par la somme dynamique des actions et des expressions de ses membres, chacun déduisant une signification de leur collectif.

Le groupe en tant que structure, une équipe ou un collectif explicite, est largement étudié dans les sciences de gestion. L'organisation telle qu'elle est analysée ici devrait plutôt être envisagée sous sa forme implicite, dans une perspective psychologique. Sous cet angle, c'est davantage un regroupement d'images et de représentations, conscientes ou non, qui détermine les interactions entre les membres du groupe [Bion, 1965]. Ces représentations ne sont ni objectives ni uniques, mais multiples, virtuelles et partagées [Giddens, 1987].

5.3.2 Observations tirées de l'enquête

Le Tableau 4 présente le type d'initiatives de changement dont notre échantillon de salariés rapporte avoir fait l'expérience au cours des deux années précédentes, ainsi que la proportion de participants qui en ont perçu les avantages, partiellement ou pleinement. Ils sont classés selon les quatre postulats centraux.

Tableau 4 : Expérience de changement et avantages perçus en fonction du postulat central et du type de changement.

Postulat central	Type de changement	Participant ayant fait l'expérience¹⁵ □	Participants ayant perçu les avantages¹⁶ □
Structure - Efficacité	Technologique, IT	69%	68%
	Restructuration	54%	43%
Pratiques humaines	Méthodes de travail	79%	49%
	Conditions de travail	69%	42%
Ressources - Politique	Supérieur hiérarchique direct	79%	32%
	Direction générale	75%	31%
Culturelle - Symbolique	Culturelle	33%	33%
	Mission/stratégie de l'organisation	60%	49%

5.3.3 Discussion

Au même titre que les émotions, nous pouvons imaginer que la saturation face au changement organisationnel contamine l'ensemble des membres d'un même groupe [Barsade, 2002]. Tout comme différents groupes peuvent manifester des réactions affectives et des émotions diverses [Barsade & Gibson, 2007], on peut rencontrer la saturation face au changement organisationnel dans celui auquel s'applique le changement, mais aussi dans le groupe des travailleurs eux-mêmes. La composition d'un groupe peut également affecter son seuil de saturation. Par exemple, la composition d'une équipe de mise en œuvre du changement a un effet sur les capacités d'apprentissage des différents membres de l'équipe [Higgins, Weiner, & Young, 2012], impliquant probablement une répercussion sur le seuil de saturation face au changement. La composition du groupe et l'apparition de symptômes de saturation chez l'un de ses membres devraient attirer l'attention des managers.

La gestion du changement exerce une pression accrue sur l'équilibre dynamique. Généralement, elle remet ouvertement en question une ou plusieurs normes identitaires du groupe. Dans la présente perspective, la première question à poser sur la gestion du changement concernerait

¹⁵ Sur une liste de changements organisationnels possibles, les participants ont été priés d'indiquer ceux dont ils avaient fait personnellement l'expérience.

¹⁶ Si le participant avait fait l'expérience d'un type de changement, il devait indiquer s'il en avait perçu les avantages pour son organisation.

l'identification du postulat central faisant l'objet du changement explicite. Changer plus d'un postulat central en même temps s'avèrerait complexe et ferait baisser le seuil de saturation de façon spectaculaire.

Les managers devraient effectivement éviter la mise en place de changements excessifs[Falkenberg, Stensaker, Meyer, & Haueng, 2005]. Un changement excessif est « défini comme une situation dans laquelle une organisation soit poursuit plusieurs changements en même temps, soit introduit de nouveaux changements alors que le changement précédent n'est pas encore achevé »[Klarner *et al.*, 2011, p. 338]. À cet égard, Stensaker *et al.*[2002] ont insisté sur le fait qu'un changement excessif mène au stress, à la frustration et à l'insatisfaction au travail. Les mécanismes d'adaptation prennent alors la forme de sabotage, de démission et de performance réduite. Même en l'absence de simultanéité, il a été montré que les changements fréquents provoquent de la fatigue et augmentent l'anxiété chez les salariés en raison de l'incertitude ambiante qui prévaut dans un tel contexte [Rafferty & Griffin, 2006].

6 CONCLUSION

Notre réflexion s'est basée sur *le syndrome de changement répétitif*[Abrahamson, 2004] pour proposer une approche psychologique de la saturation face au changement organisationnel. Nous avons développé conceptuellement puis testé empiriquement un modèle de saturation face au changement organisationnel à trois niveaux.

6.1 Limites

Notre recherche présente quelques limites. La première limite de notre travail concerne l'échantillon de notre étude empirique. En effet, celui-ci n'inclut pas de population travaillant dans les petites et moyennes entreprises. Ainsi, nos résultats ne sont pas généralisables à tous les contextes organisationnels. Néanmoins, notre échantillon reste représentatif de la population active française sur de nombreux autres critères d'importance (répartition géographique, tranches d'âge, genre et secteurs économiques). Nous pouvons ainsi considérer que l'échantillon retenu est justifié.

Ainsi, les interprétations en lien avec le modèle de saturation envers le changement organisationnel et les discussions qui en découlent sont limitées. Toutefois, les données se sont avérées suffisantes pour illustrer le modèle proposé dans cette recherche de nature exploratoire. La généralisation des résultats et du modèle n'est pas l'objectif de cet article. Ce dernier s'attache en effet à initier un élan de recherche sur un concept trop peu investigué, à savoir la saturation face au changement organisationnel.

Il est également envisageable que les réponses souffrent du biais de méthode commune [Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003] ou de désirabilité sociale. Plus généralement, l'analyse faite ici repose seulement sur des déclarations. Sinon, dans l'objectif de cette proposition de recherche, la méthode de collecte de données reste satisfaisante et correspond à son objectif.

6.2 Implications théoriques

La saturation face au changement organisationnel semble particulièrement pertinente pour les études sur la gestion du changement. Oregi *al.*[2011] ont publié une revue de la littérature académique portant sur deux dimensions majeures essentielles à sa compréhension. Premièrement, ils plaident en faveur de l'intégration d'une combinaison de perspectives comportementales, cognitives et affectives sur les réactions au changement. Notre étude fait sienne cette proposition en insistant sur la réaction affective à des épisodes de changement répétés, étendus et désordonnés. En même temps, elle intègre les implications systémiques et psychologiques sur les réactions comportementales et cognitives des individus et des groupes. Nous proposons ici une étude de la saturation en tant qu'un indice psychologique mesurable, au lieu de nous contenter d'interroger les dimensions de répétition, d'extension et de désordre des processus de gestion du changement. Cette mesure devrait prendre en compte l'influence des sous-systèmes environnementaux sur les postulats centraux de l'organisation et l'impact de l'intensité du déséquilibre entre ces postulats centraux sur les niveaux de saturation individuels.

Deuxièmement, Oregi *al.*[2011] proposent un modèle couvrant l'étude des réactions au changement organisationnel. Ses dimensions sont les suivantes : réactions préalables au changement et antécédents de celui-ci, réactions explicites au changement, conséquences postérieures au changement. La saturation face au changement organisationnel serait propre à chaque dimension. Une étude du concept comme une mesure à trois niveaux de la réaction au changement s'avère nécessaire. De plus, avec le temps, les effets de ces réactions de saturation aideront à comprendre les difficultés qui suivent le changement, ainsi que son importance en qualité d'antécédent pour le prochain épisode de changement. En d'autres termes et en soulignant l'aspect affectif de la saturation face au changement, dans quelle mesure les mécanismes de défense des groupes et des individus à un projet affecteraient-ils son adéquation et la capacité de l'organisation à gérer les épisodes futurs ?

De surcroît, il serait intéressant de confronter les perspectives de changement épisodique ou continu [Marshak & Grant, 2008] au concept de saturation face au changement organisationnel. Pour commencer, nous pourrions suggérer qu'un changement épisodique ou radical comporte certains risques : (1) Il accentue la mobilisation des ressources individuelles, ce qui renforcerait la saturation non-spécifique face au changement ; (2) Il augmente les chances d'un schéma affectif négatif comme mécanisme de défense naturel contre le stress neurophysiologique, ce qui exacerberait les niveaux de saturation spécifique face au changement ; (3) Il accroît la possibilité d'exercer des effets profonds sur plusieurs postulats centraux du groupe en même temps, ce qui augmenterait encore une fois la saturation.

Quant au changement continu, il serait susceptible de réduire ces risques à court terme. Toutefois, il augmenterait parallèlement la probabilité d'un chevauchement avec d'autres changements. Les seuils de saturation seraient alors affectés. Dans ce cas, même un projet peu exigeant pourrait provoquer une saturation non-spécifique face au changement en raison de l'épuisement des ressources et de l'absence de phases de récupération.

6.3 Perspectives de recherches futures

Pour la suite, il serait opportun de confronter notre modèle à d'autres données empiriques afin de l'infirmier ou de le confirmer. Ce modèle est en effet susceptible d'être complété ou étendu. De surcroît, le développement d'une échelle de mesure sur la saturation envers le changement organisationnel devrait être une piste à privilégier. Enfin, une approche longitudinale du phénomène de saturation envers le changement semble intéressante a priori. En effet, une approche dynamique de la gestion du changement organisationnel apparaît indispensable pour mieux appréhender les réactions des salariés face au changement [Pettigrew *et al.*, 2001].

REFERENCES

- Abrahamson, E. (2004). Avoiding Repetitive Change Syndrome. *MIT Sloan Management Review*, 2(45).
- Abric, J.-C. (1987). *Coopération, compétition et représentation sociales*. France: Delval.
- Allport, G. W. (1948). *Psychology of Rumor*. USA: Henry Holt and Co.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris: Dunod.
- Bargal, D., & Bar, H. (1992). A Lewinian Approach to Intergroup Workshops for Arab-Palestinian and Jewish Youth. *Journal of Social Issues*, 48(2), 139–154.
- Barnett, W. P., & Freeman, J. (2001). Too much of a good thing? Product proliferation and organizational failure. *Organization Science*, 12(5), 539–558.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Bercovitz, J., & Feldman, M. (2008). Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level. *Organization Science*, 19(1), 69–89.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. Hove, UK: Routledge.
- Bion, W. R. (1965). *Transformations*. London: William Heinemann.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1984). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. USA: Jossey-Bass.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.
- Cannon, W. B. (1915). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage*. New York: Appleton Century Crofts.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. USA: W.W. Norton and Company, Inc.
- Cheung-Judge, M. Y., & Holbeche, L. (2011). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*. London: Kogan Page.
- Cooke-Davies, T. (2002). The « real » success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.
- Damasio, A. (2008). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. UK: Random House.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue Française de Gestion*, 40(238), 59–86.

- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5), 1058-1068.
- Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2005). When change becomes excessive. *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 15, p. 31-62). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Giddens, A. (1987). *Social theory and modern sociology*. USA: Stanford University Press.
- Giraud, L., Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2013). L'évolution des attitudes et des comportements des salariés envers le changement tout au long des étapes de mise en œuvre du changement. *Question(s) de Management*, (3), 37-54.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Higgins, M. C., Weiner, J., & Young, L. (2012). Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 366-388.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39-61.
- Klarner, P., By, R. T., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change — Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332-340.
- Klein, M. M. (1994). The most fatal reengineering mistakes. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 10(4), 21-28.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1968). *Patterns of adjustment and human effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-40.
- Lewin, K. (1975). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. USA: Greenwood Pub Group.
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.
- Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19(s1), S7-S19.
- Miller, P., & Skidmore, P. (2004). *Disorganization: Why future organizations must « loosen up »*. London: Demos.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et Management*. Montréal: Chenelière Education.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change - A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L., et al. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), 463-496.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.

- Piaget, J. (1954). *Intelligence and affectivity: Their relationship during child development*. Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre. *Gestion*, 24, 148-157.
- Rondeau, A. (2002). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. Jacob, R., Robdeau, A. & Luc, D. (Eds.) *Transformer l'organisation – La gestion stratégique du changement*, Racines du savoir (p. 28 - 45). Montréal: Gestion – Revue Internationale de Gestion.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 1-12.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sartre, J.-P. (1985). *Critique de la raison dialectique. Tome 1 : Théorie des ensembles pratiques* Paris: Gallimard.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138, 32.
- Selye, H. (1971). *Hormones and resistance*. New York: Springer-Verlag.
- Selye, H. (1974). *Stress Without Distress*. Philadelphia: J. B. Lippincott Co.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change* (4^e éd.). Great Britain: Pearson Education.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Stensaker, I. G., Falkenberg, J., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.
- Stoddard, D. B., & Jarvenpaa, S. L. (1995). Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 81-107.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Uhalde, M. (2013). Introduction. L'expérience de l'incertitude au travail. In M. Uhalde (Éd.), *Les salariés de l'incertitude - Solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Travail & Activité Humaine (p. 1-8). Paris: Octares.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165.