

# Agir en situation complexe

## - Note de synthèse 1 -

## La conduite du changement

### Au sommaire

1. Le changement, facteur d'apprentissage organisationnel
  - 1.1. Qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel ?
  - 1.2. Les facteurs de développement de l'apprentissage organisationnel
2. Le changement : les questions à se poser:
  - 2.1. Pourquoi changer ?
  - 2.2. Qu'est ce qui doit changer ?
  - 2.3. Comment changer : des styles de conduite de changement....
  - 2.4. ... pour faire face aux résistances
3. De la théorie à la pratique: les étapes du changement
  - 3.1. Les acteurs
  - 3.2. La phase de diagnostic
  - 3.3. La phase de déploiement
  - 3.4. La phase de pilotage

### Synthèse

Aujourd'hui, les organisations, quelles qu'elles soient, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

Devant ce constat de changement que beaucoup considèrent comme inéluctable, dans les organisations aujourd'hui, on ne peut s'empêcher de s'interroger sur un certain nombre de points permettant de poser les cadres du phénomène de changement:

1. Pourquoi les organisations, doivent-elles changer? Quelles sont les motivations de ces changements?
2. Sur quoi portent les changements? Il est clair que cette question permet non seulement de tracer les contours des points d'insatisfaction mais aussi les contours de la situation vers laquelle on se projette, ce vers quoi on veut faire évoluer l'organisation.
3. Comment changer? Cette question s'inscrit dans l'espace situé entre la situation d'insatisfaction et la situation visée, espace que l'on peut appeler "processus de changement", sorte de "boîte noire" dans laquelle s'opère un certain nombre de transformations.

**Angeline Aubert-Lotarski**  
*Chercheuse*  
*Responsable du projet à*  
*l'Université de Mons-Hainaut*  
[angeline.aubert@umh.ac.be](mailto:angeline.aubert@umh.ac.be)

**Désiré Nkizamacumu**  
&  
**Dorothee Kozlowski**  
*Rédacteurs*

**Institut d'Administration scolaire**  
*Méthodologie et formation*  
*Faculté de Psychologie et des Sciences de*  
*l'Éducation*  
*Université de Mons-Hainaut*  
*Académie universitaire Wallonie-Bruxelles*  
*Place du Parc 18*  
*B-7000 Mons*  
*Téléphone: +32 65 37 31 90*  
*Fax: +32 65 37 37 74*  
[inas@umh.ac.be](mailto:inas@umh.ac.be)  
<http://www.umh.ac.be/inas>

En résumé, la démarche de changement peut se décliner comme suit: dans une première phase appelée de diagnostic, il convient de s'interroger en premier lieu à propos des raisons du changement. Deuxièmement, si le problème a pu être défini et les causes identifiées, il est essentiel de définir les objectifs à atteindre. Vers quoi veut-on aller ? Comment définir une situation qui, après changement, serait plus acceptable ?

Pour atteindre ces objectifs, il convient tout d'abord d'identifier les solutions possibles et de les évaluer sous différents aspects ( pertinence , faisabilité , coût , bénéfices escomptés...), en regard de certains critères , en tenant compte des attitudes individuelles ou de groupe face aux actions projetées. Des outils sont à disposition pour mener cette analyse du positionnement des différents acteurs de l'organisation. Ensuite, la phase de planification peut être abordée. Celle-ci sera suivie de la mise en œuvre de la solution ou de l'ensemble des solutions qui auront été retenues. Enfin, cette mise en œuvre devra certainement bénéficier d'une évaluation et des ajustements nécessaires. Mais, la manière dont sera conduit le changement est également essentielle pour faire face aux résistances. Il convient donc de s'interroger à propos des styles de conduite du changement et des acteurs impliqués. La conduite du changement, abordée de cette manière, est très proche de ce que certains appellent le pilotage des systèmes éducatifs.

Tous ces points intéressent bien évidemment les managers scolaires. En effet, l'école, aujourd'hui, est traversée par de multiples réformes qui touchent tant l'organisation que les programmes. De plus, des chercheurs se penchent constamment sur l'organisation scolaire et relèvent des dysfonctionnements qui méritent d'être changés dans plusieurs domaines, comme celui de l'évaluation, tant des élèves que des enseignants.

## **1. Le changement, facteur d'apprentissage organisationnel**

Changer une situation devenue problématique, corriger les dysfonctionnements d'une organisation grâce au développement de compétences nouvelles, c'est aussi l'objet de "l'apprentissage organisationnel". Dès lors, il importe d'aborder la question de la filiation entre le changement et l'apprentissage organisationnel.

### **1.1. Qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel ?**

Depuis Senge (1991), des auteurs (Probst et Büchel, 1995, Argyris et Schon, 2002; etc.) développent la notion d'apprentissage organisationnel en insistant sur un certain nombre de facteurs dont:

- La formation et le perfectionnement des membres de l'organisation, qui traduisent la sensibilité à l'évolution des circonstances de l'environnement ;
- la création d'une vision partagée qui sert de fondement à l'intérêt et à l'engagement communs tellement essentiels pour créer l'énergie et la concentration nécessaires à l'apprentissage ;
- l'harmonisation des efforts au sein de l'équipe ;
- la capacité à intégrer d'autres modes d'apprentissages ;
- etc.

Tenant compte de ces éléments, Probst et Büchel (1995) définissent l'appren-

tissage organisationnel comme « *la capacité d'une institution à agir en reconnaissant, en tant qu'entité, ses erreurs et de les corriger. De plus, elle doit être en mesure de changer ses bases de savoir et de valeur afin de générer de nouvelles compétences d'action et de nouvelles prises de décisions.* »

Envisagé sous l'angle de l'apprentissage organisationnel, le changement organisationnel met, au centre de l'analyse, le rôle de tout un chacun dans la transformation d'une organisation. Ainsi, les théories de l'apprentissage organisationnel analysent le changement à travers le rôle des savoirs et des connaissances détenus par les acteurs dans l'évolution des « routines » de l'organisation.

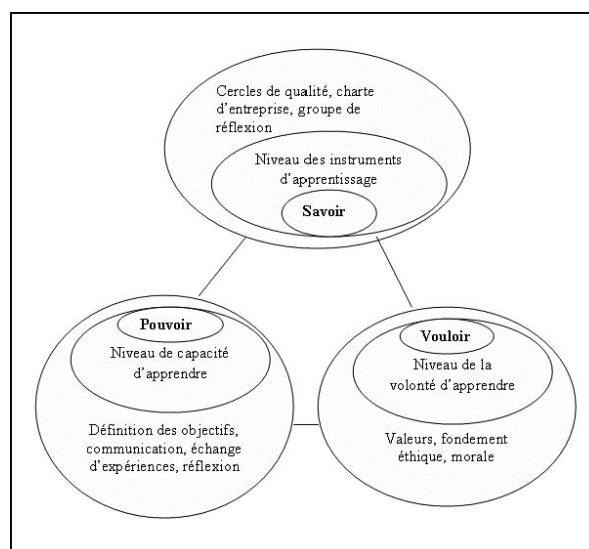
Dans l'apprentissage organisationnel, il est important de :

- comprendre d'abord la situation du moment et d'accepter les dysfonctionnements identifiés ;
- pouvoir accepter de s'orienter dans une autre direction en ayant une vision partagée et réaliste des écarts entre la situation de départ et celle qui est visée, en s'appuyant sur l'acquisition de nouvelles compétences que l'organisation doit produire.

Il s'agit donc ici d'une conception normative, qui prescrit ce qu'il faut atteindre et qui considère l'apprentissage organisationnel comme un processus productif, générateur de compétences.

### 1.2. Les facteurs de développement de l'apprentissage organisationnel

Probst et Büchel (1995) proposent d'utiliser trois facteurs critiques afin d'évaluer le stade de développement dans l'apprentissage organisationnel, selon le schéma ci-après:



- **Savoir** : le niveau des instruments d'apprentissage ;
- **Pouvoir** : le niveau des capacités d'apprentissage ;
- **Vouloir** : le niveau de la volonté d'apprentissage.

Figure 1 : 3 facteurs critiques du développement de l'apprentissage organisationnel. Probst et Büchel (1995)

L'évaluation du degré de développement, au niveau du savoir, se base sur une analyse des instruments utilisés et des méthodes pratiquées. Ceux-ci comprennent toutes les formes d'interventions institutionnalisées pour réaliser un apprentissage organisationnel, comme par exemple les chartes d'entreprise, les styles de gestion, la rotation des tâches, les groupes de projet, etc. Il s'agit avant tout d'instruments qui soutiennent les forces de développement innées et propres à l'organisation

L'évaluation du degré de développement au niveau du pouvoir peut s'articuler autour des capacités d'agir de façon coopérative et participative, des capacités de communication et d'explication, des capacités analytiques de résolution de problèmes complexes et des capacités de mémorisation du savoir. Il s'agit donc de la faisabilité de l'apprentissage en donnant la possibilité à chaque membre de l'organisation et à l'organisation en soi de se développer.

L'évaluation au niveau du vouloir se base sur la volonté de développer et d'enrichir les potentiels des individus et de l'organisation qui doivent être d'accord et prêts à remettre en cause leurs attentes, valeurs, connaissances et actions s'ils veulent s'aventurer sur de nouvelles voies inconnues.

## 2. Changement : les questions à se poser

### 2.1. Pourquoi Changer?

Analysant les raisons du changement, les auteurs évoquent l'avènement, au sein de l'organisation, soit de nouveaux outils pointus, soit de nouvelles demandes des utilisateurs, etc. ; il importe dès lors, de systématiser le raisonnement afin d'appréhender complètement les motivations du changement

#### Au centre du contextualisme

L'examen des différents arguments avancés laisse entrevoir, en effet et sans ambiguïté, l'influence du contextualisme, qui cherche à appréhender les éléments du contexte dans leur influence sur les phénomènes observés. Dans l'optique de Pettigrew (1987), il s'agit, en somme, de voir comment les variations du contexte organisationnel dans le temps, combinées à des événements, contribuent à forger des pratiques organisationnelles et à les faire évoluer. En cela, on rejoint les théories de la contingence qui analysent le fonctionnement des organisations par l'influence de l'environnement, notamment l'influence de la technique, de l'instabilité, de l'informatisation et de l'automatisation (Cabin et Choc, 2005)

Pour trouver les raisons qui commandent les changements, il faut donc, essentiellement, interroger le contexte, en distinguant le contexte interne et le contexte externe.

#### a) Contexte interne

Ce qui est mis en évidence, c'est que loin d'être un lieu calme, sans remous, l'organisation est une collectivité d'individus qui interagissent et déterminent le climat de l'organisation. Les psychosociologues font largement la description de la dynamique de groupe dans les organisations (Lewin, Lickert, etc.)

en montrant comment les caractéristiques internes de l'organisation changent au gré des tensions internes résultant de l'interaction entre les acteurs.

Les auteurs expliquent que le contexte interne prend en compte notamment :

- l'organisation du travail ;
- la stratégie : le changement peut découler d'une stratégie d'amélioration continue de l'organisation ou de l'entreprise. Il découle d'un choix managérial, qui met en avant le rôle spécifique des dirigeants de l'organisation, qui se fondent sur leur autorité légale et leur pouvoir pour impulser les changements qu'ils souhaitent ;
- le système de gestion ;
- les outils ;
- la culture organisationnelle : la culture organisationnelle peut favoriser l'émergence d'un changement de type endogène, dans laquelle le changement est considéré comme provenant de tous les acteurs de l'organisation ;
- etc.

#### b) Contexte externe

La prise en compte du contexte externe considère que les organisations sont des ensembles dynamiques qui évoluent avec leur environnement ; les changements de l'environnement entraînent l'organisation dans le changement. Ainsi, peuvent influencer sur l'organisation:

- la législation et la réglementation : l'organisation change pour se conformer à de nouvelles lois ;
- la technologie : sans cesse, et à une vitesse de plus en plus grande, les technologies changent et se modernisent, demandant, de la part des organisations, des ajustements permanents ;
- la concurrence ;
- la clientèle ;
- les finances ;
- l'environnement économique, social et politique ;
- Etc.

#### c) Vers une typologie des changements

En plus des contingences internes et externes, Autissier et Moutot (2003) utilisent deux autres critères pour caractériser les changements :

- le critère de l'intentionnalité (volontaire vs «imposé »)
- le critère de la temporalité (brutal vs progressif)

Ils mettent ainsi au point la matrice typologique ci-après :

<b>PROGRESSIF</b>	<b>Changement prescrit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</li> <li>- 12 à 36 mois</li> <li>- Projet An 2000, euro, 35 heures</li> </ul>	<b>Changement construit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>- 1 à 10 ans</li> <li>- culture client, qualité, processus</li> </ul>
	<b>BRUTAL</b>	<b>Changement de crise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solution à un dysfonctionnement</li> <li>- 1 jour à 3 mois</li> <li>- Accident, grève, plaintes de clients</li> </ul>
<b>IMPOSE</b>		<b>VOLONTAIRE</b>

Figure 2 : Typologie des changements. Autissier et Moutot(2003)

**2.2. Qu'est-ce qui doit changer ?**

Il n'est de domaine insensible au changement dans l'organisation; tant les dispositifs organisationnels que les rôles des acteurs ou la culture organisationnelle peuvent faire l'objet du projet de changement, sans pour autant dire qu'ils puissent être changés de la même façon et en sachant que tout impact en un point du système retentit d'une manière ou d'une autre sur les autres. Quel que soit l'objet du changement, les auteurs soulignent que l'un des éléments clés de la réussite du projet est d'avoir une vision claire du changement projeté et des objectifs clairement définis: « *Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il va !* » (Sénèque)

**a) Changements sur les dispositifs organisationnels**

Une première voie de changement, pour un manager, est d'agir sur les dispositifs de son organisation : le changement peut concerner un élément de procédure ou de routine (Par exemple : un système d'information, un système de contrôle, etc...). Mais, il peut viser aussi la modification des relations entre acteurs , dans le cas, par exemple, d'une modification de structure.

**b) Changements sur la culture de l'organisation**

La culture de l'organisation recouvre un vécu directement ancré chez les acteurs, qui détermine leur degré de participation à l'organisation, le fait qu'ils s'y sentent plus ou moins bien. Dès lors, c'est un domaine qui n'évolue pas rapidement.

**c) Changements dans les rôles et les pouvoirs**

Rôles, relations et pouvoirs sont des éléments liés dans le fonctionnement d'une organisation. Tout changement de rôle entraîne un changement de pouvoir et une modification du type de relations entretenues avec les autres acteurs. Crozier et Friedberg (1977), Bernoux (1995) ont bien montré que ces éléments tendent à acquérir une certaine permanence avec le développement d'une organisation et qu'en cas de changement, une forte attention sera prêtée



aux personnes qui vont perdre du pouvoir et qui pourront, de ce fait, être bloquantes pour le changement, mais également aux personnes nouvelles qui vont gagner en terme de pouvoir et qui pourront, quant à elles, être motrices.

#### d) Avoir une vision du changement

Ce qui est souligné ici, c'est la nécessité d'avoir des objectifs clairement définis, ne laissant pas de place à l'ambiguïté. Pour Colson (2005), qui analyse le changement dans les services publics, un bon projet de changement doit se baser sur une vision claire, c'est-à-dire des **objectifs clairement définis**, être **partagé** par toutes les parties prenantes, donner la place au **dialogue social**.

Les objectifs doivent être substantiels, orientés sur le fond et non sur les procédures. Ils annoncent ce qui va fondamentalement changer, en montrant la situation de départ et la situation d'arrivée. Ils doivent être positifs, constructivistes, et non de simples réponses à une pression ou une contrainte. Si elles existent, elles doivent être considérées comme des occasions de construire un avenir plus solide pour l'organisation.

L'aspect « partage » se base sur le postulat qu'une mesure partagée est mieux acceptée. En associant les acteurs dans la conception du projet, on favorise l'appropriation et l'acceptation, conditions *sine qua none* de réussite du projet.

Ces éléments amènent Colson (2005) à énoncer les facteurs de succès et d'échec ci-après, basés sur la vision du projet :

#### Facteurs d'échec

- Présenter le changement comme une simple mesure « technique », croire qu'être techniquement au point suffira ;
- concevoir le changement comme un exercice d'état-major, maîtrisé de bout en bout en comité restreint ;
- surestimer le degré d'information des parties prenantes de la réforme. Croire qu'un discours ou une lettre interne suffit à informer ;
- laisser perdurer des situations contraires à l'esprit de la réforme en cours ;
- jouer uniquement de la contrainte extérieure et ne pas avoir de "grain à moudre" en contrepartie.

#### Facteurs de succès

- Anticiper les enjeux, pour pouvoir mieux préparer le changement ;
- être techniquement au point ;
- proposer une vision de ce que signifie le changement à venir : une vision substantielle, positive, claire et complète. Être capable d'expliquer cette vision en quelques minutes à tout type d'interlocuteur, en suscitant, au moins, son intérêt ;
- favoriser la coproduction du projet de réforme via des dispositifs participa-

tifs ;

- faire partager cette vision et lever les incertitudes : donner des repères, faire une pédagogie de la réforme ;
- Utiliser tous les vecteurs existants de communication, de façon constante, avec l'engagement personnel des dirigeants, et de façon décentralisée à tous les échelons de l'organisation. Le projet de réforme et la vision qui le porte doivent, en particulier, tenir compte des contraintes du terrain.

### 2.3. Comment changer : des styles de conduite du changement ?

Des styles pour quoi faire? Plusieurs contributions sur la conduite du changement (Paquier, 2005; Charpentier, 2004; Johnson et Scholes, 1997; Autissier et Moutot, 2003) s'accordent sur le fait que la force de l'habitude constitue l'obstacle principal du changement. Introduire le changement, c'est bouleverser les habitudes de travail des agents, sans qu'ils en perçoivent nécessairement d'emblée l'intérêt pour eux et pour l'organisation. C'est ici qu'interviennent les styles ou stratégies de conduite de changement, pour promouvoir une bonne perception du projet de changement et susciter l'adhésion des agents

Les styles de conduite du changement décrits oscillent entre deux pôles : le pôle technocratique et le pôle participatif entre lesquels les auteurs développent des styles intermédiaires.

#### a) Modèle basé sur l'autorité

C'est le modèle technocratique (Paquier, 2005) ou style « direction/coercition » (Johnson et Scholes (1997)). Dans ce modèle, on se base sur l'autorité des équipes de direction pour faire appliquer, par les agents, des projets de changements conçus unilatéralement par ces équipes. S'appuyant sur un mode de fonctionnement vertical et descendant, ces modèles ne valorisent pas les agents ; on les observe surtout dans des situations de crise grave.

#### b) Modèle basé sur l'intervention

Appelé aussi style « innovant » (Paquier, 2005), ce modèle applicable dans des situations de nécessité de changement consiste en l'intervention d'une équipe qui prend en charge le développement du projet de changement et l'élaboration d'une démarche qu'elle fait appliquer, tout en se souciant de son acceptation. Dans ce cas, la contrainte est atténuée par le caractère progressif des changements.

#### c) Modèle basé sur l'information/communication

Le projet de changement conçu et finalisé par l'équipe de direction est présenté aux agents dans le but de les faire adhérer; les concepteurs déploient et soignent des techniques de communication et de négociation en vue de convaincre la base et l'amener à l'adhésion.

#### d) Modèle basé sur la participation

Dans ce modèle, les agents de base ont la possibilité de participer à l'élaboration même du projet de changement. C'est un modèle endogène où les agents portent le projet de changement dans toutes ses étapes. Ainsi, on pense emporter leur adhésion.



Si ce modèle emporte le suffrage de plusieurs auteurs qui y associent la réussite du projet, il n'empêche que ceux-ci en précisent quelques modalités sans lesquelles on aboutirait à un flou déroutant.

Tout d'abord, ils soulignent que la participation n'empêche pas que l'équipe de direction définisse, au préalable, les objectifs visés, en traçant les grandes lignes et en précisant le rôle de chacun dans la nouvelle organisation. Sans présenter un projet ficelé d'avance, l'équipe de direction pose donc les grandes lignes stratégiques, laissant aux agents le soin de définir les processus et les méthodes de travail. C'est ce que Paquier (2005) appelle le diagnostic partagé.

Ensuite, peut-on envisager cette participation de la même manière et quelle que soit la situation et le problème posé ? Charpentier (2004) précise que la participation des acteurs dépend d'un certain nombre d'éléments dont :

- Le type de problème: selon lui, la participation de la base convient pour les questions d'importance intermédiaire : changement d'organisation, modification structurelle, choix d'investissement. Par contre, elle semble ne pas pouvoir s'appliquer pour des décisions stratégiques qui sont des choix de direction et qui cadrent peu avec le « management participatif » ;
- le contexte économique : en règle générale, les situations économiques difficiles ou la gestion des situations d'urgence ne sont guère favorables à la conduite participative du changement ;
- la culture locale ;
- les dirigeants : leurs convictions personnelles, leur mode de management, leurs représentations de l'organisation, les contraintes spécifiques qu'ils subissent eux-mêmes sont autant d'éléments.

#### e) Bon à savoir

#### **Tenir compte de la spécificité de l'organisation**

Quel que soit le style adopté, l'aboutissement d'un projet de changement exige la prise en compte de la spécificité de l'organisation, dans son histoire, sa culture, sa structure, etc. En effet, on n'agit pas de la même façon dans une organisation comptant vingt agents que dans une autre qui en compte mille. C'est ce que Colson (2005) appelle la connaissance du terrain, et qui invite à s'imprégner des caractéristiques propres de son organisation et d'y adapter les modes d'action. Selon cet auteur, le critère de la connaissance du terrain peut influencer sur l'aboutissement du projet comme suit :

#### **Facteurs d'échec**

- Surestimer la capacité d'une démonstration technique par rapport à des symboles, des perceptions et une identité ancrés dans une histoire.
- S'en tenir au "one size fits all" pour l'ensemble d'une organisation, alors qu'elle comprend des sous-ensembles distincts.
- Ne pas tirer de leçons des tentatives précédentes.

### **Facteurs de succès**

- Connaître intimement son terrain, ce qui exige de s'y rendre et d'en rencontrer personnellement les acteurs.
- Préparer le terrain et accepter de prendre le temps de le faire.
- Appliquer le principe de subsidiarité et scinder un changement en sous-ensembles adaptés à des organisations de taille plus réduite.

### **Savoir inscrire le changement dans le temps**

Ce facteur insiste sur le choix des moments du changement. En effet, tous les moments ne sont pas appropriés à tous les changements; il faut, dès lors, être attentif au moment favorable au type de changement que l'on veut introduire. Par ailleurs, inscrire dans le temps le changement veut aussi dire prévoir, anticiper, voir même s'inscrire dans une démarche de pro-action permettant d'orienter le changement.

Sur ce point également, Colson synthétise l'impact sur le projet de changement comme suit :

### **Facteurs d'échec**

- Ne pas se donner les moyens d'anticiper.
- Attendre ad vitam aeternam le moment le plus opportun
- Ne pas suffisamment faire ressentir l'urgence du changement.

### **Facteurs de succès**

- Soigner le diagnostic ; y consacrer du temps ; le faire établir par un acteur tiers, neutre ; y faire réagir chacun.
- Élargir le cercle des parties prenantes : agents, élus, « sages », « grand public » ; faire en particulier entrer dans le jeu les usagers et leurs attentes.
- Fixer ou faire fixer une date butoir susceptible de s'imposer à tous

#### **2.4. ... pour faire face aux résistances**

Si le constat des résistances au changement est communément reconnu, moins répandues sont les initiatives de dirigeants d'organisations qui s'efforcent de comprendre ces résistances et ne les considèrent pas simplement comme des réactions naturelles. En cas de changement, n'a-t-on pas effectivement, comme le dit De Koninck (2000), « *de bonnes raisons de résister* » ?

#### **a) De bonnes raisons de résister**

Le thème des résistances au changement est l'occasion de souligner, à nouveau, l'importance de la communication dans le processus de changement : on ne change pas sans communiquer, et il faut aussi disposer d'éléments d'information complets à communiquer.

Par la communication et le dialogue, les auteurs soulignent qu'il est possible

de lever une bonne partie des résistances qui s'observent chez les agents de base et qui sont liées, pour une grande part, à l'incertitude, au manque de précisions, d'information, d'explications, qu'on pourrait d'ailleurs associer à un manque de considération à leur égard. Autissier et Moutot (2003) considèrent la communication comme un des leviers importants du changement, sur lequel il faut jouer. Leur conception s'oriente vers une utilisation de marketing interne, qui cherche à cibler des groupes et à leur diffuser une information spécifique pour les faire adhérer. A cette fin, différentes formes de support de communication sont à utiliser : documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions, etc.

L'incertitude concerne tant la situation individuelle future que celle de l'organisation en général. Les agents s'inquiètent de tout ce qui peut leur arriver consécutivement au changement si l'impact du projet sur les parcours individuels n'a pas été bien expliqué. Ainsi, plutôt que d'une attitude naturelle, il s'agit plus d'une attitude rationnelle qui insiste sur l'analyse profonde des risques encourus et des garanties apportées quant à la perte de place ou de légitimité de certains groupes.

Une autre source de résistance développée par les auteurs se traduit par un sentiment d'injustice éprouvé par les agents de la base, et qui est entretenu par les antécédents d'organisation dans lesquels les agents ont été victimes suite à des changements. Sentiment de solidarité, peur que ce qui est arrivé à d'autres ne se reproduise ici, attitude de dirigeants qui mettent en avant, dans leurs explications du changement, la valeur ajoutée attendue pour l'entreprise sans accorder l'attention à l'avenir des opérateurs, tous ces éléments justifient les appréhensions des agents.

La question de la motivation est aussi relevée par Colson(2005) ; double motivation puisqu'il est question de motiver le projet, le justifier, l'argumenter, et de motiver les agents qui doivent le traduire en actions. Liée à leurs intérêts personnels d'abord, la motivation des agents n'est cependant pas que cela. Elle est entretenue aussi par la crédibilité du projet de changement, par ses premiers résultats : « le meilleur carburant du changement sont ses premiers résultats ».

#### **b) Déceler les résistances**

Les résistances au changement s'observent dans les groupes des acteurs qui ne sont pas concepteurs du projet et qui ne font pas partie de l'équipe du projet. Les auteurs notent qu'une attitude courante de manifestation de la résistance est la passivité, le retrait vis-à-vis de l'action, l'attentisme. Mais des attitudes d'opposition ouverte se manifestent aussi ; Autissier et Moutot (2003) proposent une grille d'analyse, la grille DRAS, permettant d'observer systématiquement les manifestations de résistances :

- Au niveau des discours des agents : le repérage des discours et de leurs émetteurs permet d'identifier des cibles vers lesquelles on doit diriger un type de message ;
- au niveau des routines et des symboles : il s'agit de manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des

individus ;

- au niveau des actions : elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants. Il s'agit, souvent, d'actions sur les ressources, de reroutage (mise en place d'un projet concurrent), de discrédit ou encore d'inertie.

Comportemental	ACTIONS	ROUTINES
Etat d'esprit	DISCOURS	SYMBOLES
	Visible	Non visible

Figure 3 : La matrice DRAS. Autissier et Moutot (2003)

On trouvera une présentation de l'outil DRAS dans l'ouvrage d' Autissier et Moutot (2003) ; une présentation de cet ouvrage et de différents outils proposés existe également en ligne à l'adresse: <http://www-935.ibm.com>

### 3. De la théorie à la pratique: les étapes du changement

Plusieurs auteurs ( Pacquier, 2005 ; Charpentier, 2004 ; Autissier et Moutot , 2003) ont contribué à la formalisation de la démarche de conduite du changement, en articulant des phases à respecter, en présentant des outils d'aide. Il ressort de leurs travaux qu'un bon processus de changement, conduit par une équipe spécifique, doit se baser sur une vision claire et partagée par tous les agents concernés. Cette vision doit être formalisée dans une première phase de diagnostic. Celle-ci sera suivie par le déploiement du dispositif de changement et d'actions de pilotage permettant de maintenir le cap jusqu'à la fin du processus.

#### 3.1. Les acteurs

Avion demande pilote!

Plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement. Aussi est-il important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

Des différentes contributions, on peut décrire les rôles suivants:

- Un rôle de **leader** ( Colson, 2005) ou de **sponsor** (Autissier et Moutot) qui est attribué à la personne qui va incarner le changement ; le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite. C'est, en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre eux, en reconnaissant les efforts des autres, en traduisant la volonté de conduire le processus jusqu'au bout.
- Une équipe du **projet** : le leader réunit, autour de lui, une équipe de conduite du projet, qui peut puiser dans les ressources internes ou externes, selon les possibilités. Les membres de l'équipe, qui peuvent être en dehors de l'organigramme mais légitimés par le leader, bénéficieront d'une formation

leur permettant de conduire le projet et de l'incarner.

- Autissier et Moutot préconisent, aussi, un rôle de « **réseau du changement** », qui est joué par des agents de terrain chargés de servir de relais à l'équipe du changement, dans une relation de proximité avec le reste des agents appelés "utilisateurs" ou "bénéficiaires".

L'attribution des différents rôles est déterminante pour l'avenir du projet. Colson (2005) en décrit les atouts et les écueils comme suit :

#### **Facteurs d'échec**

- Sous-estimer la personnalisation d'un changement, laquelle tend à rejeter les questions de fond à l'arrière-plan.
- Sous-estimer les effets dynamiques d'entraînement ou au contraire de répulsion que peut provoquer celui ou celle dans lequel s'incarne le changement.
- Croire que le changement est l'affaire d'un seul responsable.
- Croire que la cohésion d'une équipe de direction va de soi.

#### **Facteurs de succès**

- Choisir les responsables appelés à conduire un changement non seulement en fonction de leurs compétences techniques, mais aussi de leur expérience managériale et de leur leadership personnel.
- S'entourer d'une équipe dont les membres sont choisis intuitu personae. Créer le niveau le plus élevé possible de cohésion et de confiance au sein de cette équipe (séminaires, retraites, etc.). En assurer la continuité.
- Observer et maintenir la motivation de tous les acteurs, tout au long du changement, notamment en valorisant les premiers résultats

### **3.2. Phase de diagnostic**

La phase de diagnostic est une phase très importante, pendant laquelle se fait la préparation du projet de changement. Selon Colson (2005), cette phase est celle qui requiert le plus de temps, par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide.

Charpentier (2004) décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions. Ce modèle est schématisé comme suit:

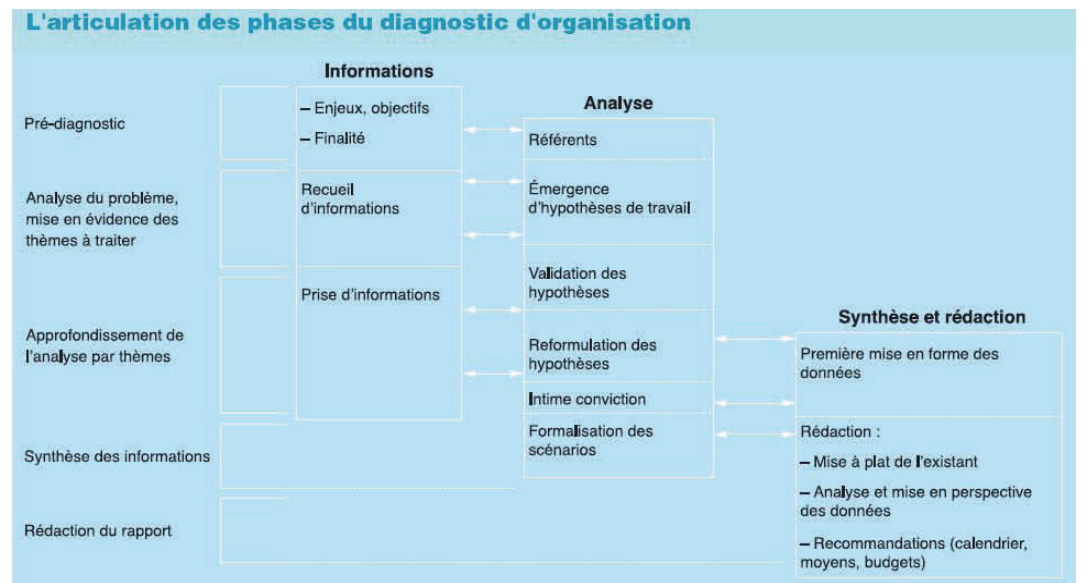


Figure 4 : Les formes de management dans les organisations. Charpentier (2004 ; 31).

Un deuxième modèle est proposé par Autissier et Moutot (2003) qui insistent davantage sur le rôle des acteurs et l'identification des forces et des faiblesses, des atouts et des obstacles du projet. Ainsi, dans leur modèle schématisé ci-après, on retrouve:

- la **définition du type de changement**, qui correspond à la définition des problèmes et des objectifs de changement ;
- la **cartographie des acteurs**, qui est une représentation du positionnement des différents groupes d'agents par rapport au changement ; Autissier et Moutot proposent un outil permettant de dresser des typologies des acteurs dans le but de repérer les sources de résistances ;
- les **cadres du changement** qu'ils définissent comme étant un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs. Il présente huit dimensions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture. Chacune de ces dimensions est graduée : le niveau 1 signifie un changement nul ; 2 un changement limité ; 3 important et 4 fondamental ;
- les **segments du changement**, qui est un outil permettant de mesurer les comportements face au changement. Cet outil est composé d'un questionnaire de huit questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement. Les quatre réponses expriment quatre états de réceptivité : pro-activité, passivité, opposition et absence d'opinion. Ce questionnaire est complété soit par tous les individus, soit par un échantillon représentant les typologies déjà repérées. Une analyse globale permet, ensuite, de connaître la répartition des proactifs, des passifs et des opposants ;



- la grille des leviers, qui permet de définir un niveau de formation, de communication et d'accompagnement requis pour différents groupes d'agents ;
- tous ces éléments aboutissent à la formulation d'un projet de changement, assorti du style de conduite du changement à adopter, qui tient compte de l'ensemble des variables.

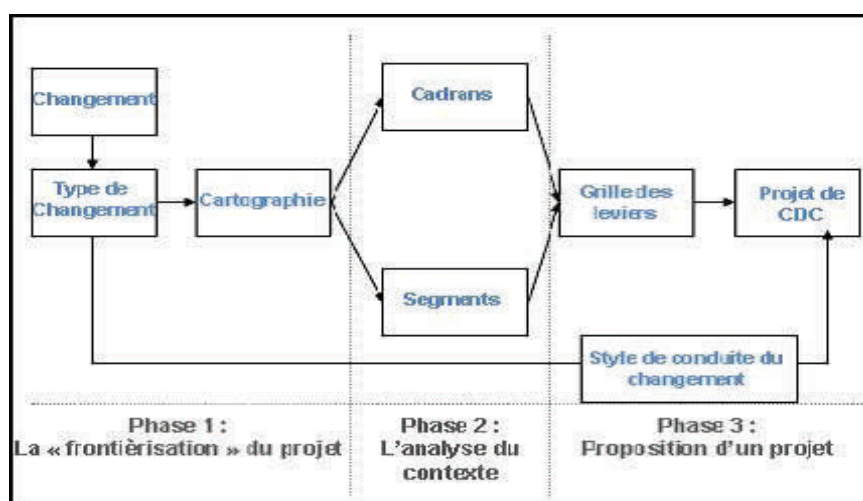


Figure 5 : La conduite du changement. Autissier et Moutot (2003)

On trouvera une description détaillée des ces outils dans l'ouvrage de Autissier et Moutot (2003).

### 3.2. Phase de déploiement

La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou déploiement. Il s'agit d'appliquer la planification établie, en veillant au respect des engagements divers et en ayant conscience que la motivation des agents doit continuellement être entretenue. La communication joue un rôle important dans cette phase, en expliquant l'objet et la méthodologie du projet, en apportant les réponses appropriées aux questions des agents, en repérant et informant des changements apparus.

### 3.3. Phase de pilotage

Le pilotage, quant à lui, agit de façon transversale, en mettant en place des outils d'observation permanente, des changements issus du projet. Il se base sur le recueil d'indicateurs quant à la connaissance du projet, aux possibilités et à la volonté d'action des agents. L'analyse de ces indicateurs permet d'apporter les ajustements nécessaires, en appliquant des dispositifs d'accompagnement (formation, réunion, ...), permettant de maintenir le cap. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement, en s'assurant de l'autonomie des agents, en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

## Bibliographie indicative

- Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*. Paris : Dunod.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Auttissier, D. & Moutot, J.M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement*. Comment passer du discours à l'action? Paris : Dunod.
- Bernoux, P. (1995). *La sociologie des entreprises*. Paris : Seuil.
- Cabin, P. & Choc, B. (2005). *Les organisations. Etat des savoirs*. Editions Sciences humaines
- Charpentier, P. (2004). *Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations*. In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36). Paris : Documentation française
- Colson, A. (2005). *La conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action*. In Groupe de projet Ariane (n° 13, septembre 2005).
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- De Koninck, F. (2000). *Résister au changement: une attitude rationnelle*. In Sciences Humaines (n° 28, mars 2000).
- Dossier thématique (2005). *Conduire le changement, les règles à suivre*. In Gazette des communes - des départements - des régions. (1804, 12/09/2005).
- ESEN (2005). Dossier documentaire. *Le changement dans les organisations* (avril 2005).
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Morin, P. & Delavallée, E.(2000). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris : Editions d'organisation.
- Paquet, J. (2005). Dossier thématique. *Conduire le changement, les règles à suivre*. In Gazette des communes - des départements - des régions. (1804, 12/09/2005).
- Pelletier, G. (2004). *Accompagner les réformes et les innovations en éducation : consultation, recherches et formation*. Paris : l'Harmattan.
- Pettigrew, A . (1987). *Context and action in the transformation of the firm*. In journal of management studies. Blackwell publishing.
- Probst, G. & Büchel, B. (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : First.

### Dans la même série :

Liste des autres synthèses :

- ✓ La conduite du changement
- ✓ La complexité
- ✓ L'approche systémique
- ✓ La gestion de la qualité
- ✓ Le pilotage des systèmes éducatifs
- ✓ Le pilotage des établissements scolaires

L'**Institut d'Administration scolaire (INAS)** de l'**Université de Mons-Hainaut**, créé en 1984 par le Professeur Pol Dupont, est actuellement dirigé par le Professeur Marc Demeuse. L'INAS poursuit un triple objectif : l'expertise dans la recherche, l'enseignement et la formation.

L'INAS est inséré dans des projets de recherche nationaux et internationaux (OCDE, U.E., CONFEMEN) visant l'analyse des systèmes éducatifs, des politiques éducatives et la création d'indicateurs de fonctionnement des établissements scolaires.

Dans le domaine de l'enseignement, l'INAS s'est centré sur l'expertise des pratiques de classes, des systèmes éducatifs, des organisations scolaires et de la formation des maîtres, tant en Belgique qu'à l'étranger (et notamment dans les pays en développement).

[www.umh.ac.be/inas](http://www.umh.ac.be/inas).