

# CONDUIRE ET ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

## En bref

Cette fiche technique constitue un cadre de réflexion sur la conduite et l'accompagnement du changement. Dans une période d'évolutions qui affectent en profondeur le ministère et ses agents, elle s'adresse à tout agent d'encadrement ayant à piloter un projet de changement au niveau de son équipe, de son unité ou de son service. Elle a pour objectif de faciliter ce pilotage. Sa valeur ajoutée réside moins dans la livraison d'un outil que dans un transfert de connaissances permettant d'orienter les pratiques quotidiennes et les décisions relatives aux changements à conduire.

**T**oute organisation et, par conséquent, tout manager sont amenés à anticiper et à conduire le changement pour répondre à des **facteurs de changement**.

Au Ministère, ces principaux facteurs sont :

- **Les décisions politiques et les évolutions juridiques**
- **Les évolutions technologiques**
- **La demande sociale**

## Les décisions politiques et les évolutions juridiques

Le pouvoir politique décide de faire évoluer les missions attribuées à :

- Un Ministère : cas de la route pour le Ministère de l'Équipement,
- Un service : délocalisation de certaines entités, suppression de certains services, ...
- Certaines catégories d'agents : cas des secrétaires, des dessinateurs, ...

De nouvelles « règles du jeu » en matière de fonctionnement des organisations font apparaître, évoluer ou disparaître certains emplois-types ou postes de travail. Dans le cadre de la LOLF par exemple :

- apparaissent : des responsables de budget opérationnels,
- évoluent : les comptables, les contrôleurs de gestion, les chargés de mission GPEC, ...
- disparaissent : certains postes de comptables (économies d'échelles).

## Les évolutions technologiques

L'apparition ou la disparition de certains outils conduit à :

- créer de nouveaux emplois-types (ex. : informaticiens il y a quelques années, webmestres plus récemment, ...),
- en faire disparaître certains (ex. : dessinateurs d'exécution).

## La demande sociale

Les besoins et attentes des usagers ont conduit par exemple les administrations à renforcer leurs compétences en matière de :

- communication,
- gestion des conflits (médiateurs, ...),
- sécurité,
- protection de l'environnement, ...

## Plus généralement

Les contraintes économiques, l'efficacité des ressources, la modernisation, l'innovation, la résolution de problèmes internes d'organisation entraînent des changements.

**Exemple :** la réforme de la notation, la réforme de l'ingénierie publique, le passage de la suite bureautique sous licence « Microsoft office » à la suite libre « Open office », ...

Dans la pratique, ces principaux facteurs de changement sont interdépendants. Un changement technique, par exemple, induit souvent d'autres changements de type structurels et/ou culturels pour l'organisation et nécessite toujours des changements individuels. Dans la mise en œuvre des politiques publiques, tout responsable se situe à l'interface de ces deux types de changements qui renvoient à des processus différents : **le changement organisationnel et les changements individuels** qui en découlent.

Les pilotes du changement auront ainsi les missions suivantes :

- conduire les changements nécessaires à l'adaptation de l'organisation aux évolutions du contexte environnant,
- accompagner les changements individuels induits,
- assurer la continuité entre ces deux processus indissociables.

Dans cette perspective, le propos de cette fiche est :

- I. d'abord, par des définitions, les éléments permettant de caractériser la notion de changement,
- II. de donner quelques points de repère sur les processus permettant de conduire et d'accompagner les changements.

## I - Comment caractériser le changement ?

Un changement est un processus de passage d'un état A vers un état B.

**Ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent.**

### Exemples :

- Le passage de l'ingénierie publique (IP) à l'ingénierie d'appui territorial (IAT) résulte d'un choix stratégique de l'organisation. Ce changement, qui conduit notamment à un déplacement des activités de maîtrise d'œuvre vers l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) induit des changements individuels et nécessite la mise en place d'un plan de professionnalisation des agents concernés.

- En bureautique, le passage de Microsoft Office à Open Office est un changement organisationnel qui induit des changements individuels. La migration technique totale (remplacement sur tous les postes informatiques) ne suffit pas à la réussite du changement. Le changement organisationnel ne sera réalisé que lorsque les individus concernés auront appris, à leur rythme, à maîtriser ce nouvel outil.

On distingue donc deux types de processus interdépendants : le changement organisationnel et le changement individuel.

### Le changement organisationnel

Il est le processus par lequel une organisation (le Ministère, une DDE, un service... ) s'adapte, en continu ou par rupture, sous la contrainte ou par anticipation, aux évolutions de son environnement. **La conduite du changement** désigne le pilotage du changement organisationnel : c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite. La conduite du changement fait appel aux outils du pilotage par projet.

### Le changement individuel

Il est de nature radicalement différente : il s'agit d'un processus psychologique d'apprentissage. Le changement individuel peut être appréhendé comme une adaptation des comportements

individuels à un nouveau contexte. Cette modification de comportement est précisément l'apprentissage d'un nouveau comportement. Ce processus individuel nécessite une attention particulière de la part de l'encadrement : c'est **l'accompagnement du changement** qui permet, par agrégation des changements individuels, l'évolution de l'organisation.

Face à un même changement organisationnel (changement de mission, de logiciel, de lieu de travail, de chef de service, ...), les individus s'adapteront plus ou moins facilement. Pour certains, il s'agira d'un apprentissage routinier. Pour d'autres, il pourra s'agir d'un apprentissage plus difficile nécessitant un investissement personnel en temps et en travail important. Pour d'autres enfin, il pourra s'agir d'une remise en cause identitaire difficile à accepter.

### Les différents niveaux du changement

On distingue deux types de changements : les **changements de niveau 1** qui interviennent à l'intérieur d'un système et les **changements de niveau 2** qui affectent le système lui-même. Cette approche « systémique » vaut à la fois pour les changements organisationnels **et** pour les changements individuels (1)<sup>1</sup>.

• **Le changement de niveau 1** est une modification de certains facteurs à l'intérieur d'un système qui demeure relativement stable. Lorsque les conditions du changement sont défavorables, le changement de niveau 1 peut générer des phénomènes d'autorégulation destinés à assurer la permanence du système et sa continuité dans un environnement fluctuant.

• **Le changement de niveau 2** est une modification qui affecte le système lui-même et l'amène à se modifier.

| Niveau du changement | Impact sur/dans le système | Exemples                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I                    | Mineur                     | La réforme de la notation des agents est un changement de niveau 1 dans le système « règles de gestion des corps ».                                                                                                                                                                    |
|                      | Majeur                     | Le passage de l'ingénierie publique (IP) à l'ingénierie d'appui territorial (IAT) peut être considéré comme un changement de niveau 1. A l'intérieur du « système ingénierie » du ministère, l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) se développe au détriment de la maîtrise d'œuvre. |
| II                   | Mineur                     | En bureautique, le passage de Microsoft Office à Open Office. Il ne s'agit pas ici d'adopter une version améliorée, mais de changer de logiciel, de référentiel, de système.                                                                                                           |
|                      | Majeur                     | Le transfert aux Départements des routes nationales d'intérêt local s'accompagne de la réorganisation des services routiers de l'Etat, avec la création de 21 services régionaux de maîtrise d'ouvrage (SMO) et de 11 directions interrégionales des routes (DIR).                     |

1. Les nombres entre parenthèses renvoient à la bibliographie

## La perception du changement

Pour les individus, seul le changement « perçu » compte.

Un changement organisationnel de niveau 1 pourra être perçu comme étant un changement individuel de niveau 2 s'il nécessite un apprentissage complexe. L'inverse vaut également pour un changement de niveau 2 ayant un impact organisationnel majeur : les agents peu touchés par ce changement percevront un changement de niveau 1 n'affectant qu'à la marge leur système de référence.

**Exemple :** la réforme de l'ingénierie publique et le déplacement de la maîtrise d'œuvre vers l'assistance à maîtrise d'ouvrage peuvent être considérés comme des changements de niveau 1 du point de vue de l'organisation. En revanche, pour un agent dont la maîtrise d'œuvre est le cœur de métier, il s'agit d'un changement de niveau 2 qui affecte son système de référence (ses valeurs, son expérience, ses savoir-faire, ses habitudes, ...) et qui peut induire une remise en cause identitaire difficile à accepter.

De même, le niveau du changement et le système concerné sont dépendants de la place de l'observateur et des choix qu'il peut faire.

**Exemple :** la réforme de la notation des agents est un changement organisationnel de niveau 1 dans le système « règles de gestion des corps ». Au niveau des notateurs, il peut cependant être perçu comme étant un changement organisationnel de niveau 2 dans le système « notation des agents ». Cette perception, légitime en soi, n'est pas pertinente du point de vue de l'organisation et du pilotage de cette réforme.

Il en résulte au moins deux conséquences pour l'organisation :

- D'une part, une négociation entre acteurs doit permettre d'ajuster les différentes représentations afin de trouver un consensus sur le changement à conduire,
- D'autre part, le pilotage stratégique du changement doit être conduit au niveau du système concerné, et non pas au niveau de l'un de ses sous-systèmes.

## Les « résistances au(x) changement(s) »

En physique, la résistance est une qualité par laquelle un corps résiste à l'action d'un autre. Dans le sens commun, une résistance est une force qui s'oppose au mouvement.

La résistance qu'une action de changement peut rencontrer ne doit pas être comprise comme une simple inertie mise en travers d'une évolution, mais comme une phase de maturation nécessaire dont on ne peut faire l'économie. Les individus ont besoin de comprendre les changements qui les concernent avant d'agir en conséquence. Plus les apprentissages individuels nécessités

par un changement organisationnel seront complexes, plus les résistances au changement seront longues et difficiles à gérer pour le pilote du changement.

## Les étapes de la réponse individuelle au changement organisationnel

Appliquée au changement, la théorie du cycle de réponse au deuil de Kubler-Ross décrit, malgré les différences individuelles, cinq étapes successives caractérisées par une réponse émotionnelle au changement. Ce cycle vaut surtout s'il s'agit d'un changement imposé et subi. Ces étapes sont, à partir de l'annonce du changement :

- **Le déni, le refus de comprendre :** « ça n'est pas possible, pourquoi moi ? Cela ne peut pas m'arriver... ». L'individu ne comprend pas ce qui (lui) arrive ;
- **La colère, la révolte :** « jamais je n'accepterai... ». L'individu « accuse » les responsables apparents du changement ;
- **Le marchandage :** « si c'est comme ça, alors en échange il faudra que... ». L'individu essaie de négocier, de diminuer les pertes attendues ou supposées ;
- **La dépression, la résignation :** « de toute façon, il n'y a rien à faire... ». L'individu « apprécie » la réalité de la perte ;
- **L'acceptation, l'intégration du changement, l'établissement d'un compromis :** « après tout, c'est peut-être un mal pour un bien... ». L'individu accepte la situation et ses multiples implications.

Ces étapes sont celles de la mise en place de l'apprentissage qui préside au changement individuel. Cette « résistance au changement » « n'est ni plus ni moins rationnelle, ni plus ni moins légitime que l'action qui la provoque » (2). Ainsi, c'est autant le type ou le niveau de changement concerné que la gestion de ce changement par les responsables qui en ont la charge, qui détermineront la durée de ce cycle incompressible et son amplitude.

Le niveau (**dans** ou **sur** le système) du changement organisationnel concerné, croisé avec le niveau des apprentissages individuels, détermine à chaque fois des situations particulières. De plus, ces situations sont sous la responsabilité de cadres qui ont eux-mêmes des styles de management (participatif, délégatif, directif, ...) différents. Ainsi, en matière de conduite et d'accompagnement du changement, il n'y a que du « sur-mesure ».

Moyennant cet avertissement, il est cependant possible de donner quelques éléments sur les étapes du processus à conduire pour gérer au mieux les changements dans l'intérêt conjoint des services et des agents.

## II - Quel processus pour conduire et accompagner les changements ?

### Les invariants communs à toutes les démarches

Avant de proposer les principales étapes d'un processus, il est possible de souligner les invariants requis pour conduire le changement, depuis le diagnostic de la situation jusqu'à l'accompagnement du changement. Ces invariants sont **le portage politique, la communication et la participation**.

#### Le portage politique

La stratégie de changement doit être « portée politiquement ». La direction doit incarner la nécessité de changer et le sens du changement voulu.

« L'expérience montre que souvent, après avoir lancé une initiative de changement, le management s'en désintéresse, pour se consacrer à d'autres dossiers. Il fait comme si, après avoir pris les grandes décisions et accepter le plan de travail, il suffisait de déléguer la suite aux niveaux inférieurs de l'organisation pour que la magie se produise » (3).

Si la délégation convient au fonctionnement courant de l'organisation, elle n'est pas appropriée pour la gestion du changement. En effet, l'encadrement intermédiaire risque de se désengager à son tour, car il interprète cette façon d'agir comme un changement de priorité de la direction. Ce comportement, que l'on peut qualifier de « résistant au changement » est dû à la difficulté, pour les agents concernés, d'entrer « seuls » dans le processus d'apprentissage du changement individuel qui permet l'abandon des pratiques en vigueur au profit des nouvelles pratiques. « La probabilité de réussite sera proportionnelle aux efforts d'accompagnement fournis par le management » (3).

La continuité du pilotage stratégique est primordiale. C'est à ce niveau que des commandes sont passées à une (des) équipe(s) projet animée(s) par un (des) chef(s) de projet qui assure(nt) la conduite opérationnelle du changement.

#### La communication

Une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement. Il s'agit :

- d'engager la discussion sur le changement et les ruptures,

- d'explicitier les contraintes et les freins,
- de mettre en évidence les gains potentiels individuels,
- de dédramatiser le changement en objectivant les « pertes » supposées ou réelles,
- de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère,
- et enfin d'adapter la démarche aux différents acteurs et à leur position.

Tout au long du processus, les pilotes peuvent être pris entre deux exigences parfois contradictoires :

- être suffisamment explicites pour que les différents groupes d'acteurs puissent y adhérer,
- être suffisamment ouverts pour ne pas contraindre a priori le changement.

Il conviendra donc de trouver un juste milieu entre la communication qui donne le cap et la participation qui co-élabore le processus permettant de l'atteindre.

#### La négociation et la participation

Le portage politique et la communication ne suffisent pas à garantir la qualité du pilotage du changement. La négociation entre acteurs doit permettre de trouver un consensus sur le changement à conduire. Lorsque le but à atteindre n'est pas négociable, les moyens pour y parvenir le sont. Au cours de ce processus, il s'agit d'engager les individus concrètement, par la participation, dans l'expérience du changement.

Le diagnostic de la situation, qui doit surtout venir des acteurs mêmes du système, est un préalable indispensable et une condition nécessaire à la conduite du changement. C'est à cette condition que le diagnostic devient « l'affirmation d'un écart entre un existant et un état jugé plus souhaitable vers lequel il faudrait se diriger » et permet « une prise d'initiative et de responsabilité pour enclencher les actions permettant de le réaliser » (2).

La participation (séminaires, réunions d'information, groupes de travail, ...) de tous les agents concernés est indispensable à la concrétisation du changement, car elle aide à lever les résistances et assure la pérennité du changement grâce à l'implication directe des agents.

## Les trois phases d'un processus de changement

La démarche proposée n'est pas un outil livré « clé en main » : les pilotes du changement doivent s'adapter en fonction des caractéristiques de l'organisation, des acteurs et du changement concernés : chaque changement est unique et appelle en réponse une démarche contextualisée.

Qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, le changement peut être appréhendé comme un processus composé de trois phases successives : **l'éveil, la transition et la ritualisation** (3).

Beaucoup de démarches de changement sont difficiles parce qu'elles se réduisent à la phase de transition : ni l'éveil ni la ritualisation ne sont organisés. Les processus d'apprentissage ne s'enclenchent pas, les évolutions formelles de l'organisation restent sans effet au niveau des comportements. Pourquoi apprendre à se comporter de manière différente quand on n'a pas perçu la nécessité ou l'intérêt de changer ? (4).

**Exemple** : Dans le cadre de la réorganisation des services routiers de l'Etat, le processus qui aboutit à l'adoption d'un nouvel organigramme dans une DDE est une évolution formelle qui ne préjuge pas de la réalité des changements dans l'organisation. Il y aura changement durable par acquisition de nouveaux comportements des acteurs si ce processus a été préparé en amont et accompagné en aval. Dans le cadre de la décentralisation et du transfert de personnel, les phases amont et aval (et pas seulement la transition) sont à organiser pour ceux qui restent **et** pour ceux qui partent.

### 1. L'éveil : un processus en deux étapes pour préparer le changement

L'éveil est le processus de prise de conscience de l'écart entre la situation prévue et la situation actuelle. L'objectif est à ce stade de préparer le changement pour en faire émerger les possibilités et les conditions. Pour un changement imposé ou subi, le processus de deuil se déroule essentiellement pendant cette phase.

**Evaluer les conditions du changement**  
Pour conduire le changement, il est nécessaire de vérifier si les conditions du changement sont réunies afin de pouvoir mettre en place le dispositif d'accompagnement le plus adapté. La grille suivante (3) présente une trame de réflexion possible pour le comité de direction. Elle permet :

- D'avoir une idée de la façon dont le changement est perçu par les agents concernés,
- D'estimer les ressources disponibles pour conduire ce changement,
- D'évaluer le contexte dans lequel ce changement intervient.

Ces informations, permettront d'orienter le plan d'action.

Le barème « +2, +1, -1, -2 » est donné à titre indicatif. La pondération de chacun des points peut-être différente en fonction du contexte.

|                                                                                                 | D'accord<br>(+ 2) | Plutôt<br>d'accord<br>(+ 1) | Plutôt en<br>désaccord<br>(- 1) | En désac-<br>cord<br>(- 2) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 1 - Les agents perçoivent que le changement proposé leur est utile                              |                   |                             |                                 |                            |
| 2 - Les agents perçoivent que la situation visée est importante pour l'avenir de l'organisation |                   |                             |                                 |                            |
| 3 - L'organisation a les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le projet     |                   |                             |                                 |                            |
| 4 - Au niveau des relations de travail, le contexte est propice                                 |                   |                             |                                 |                            |
| 5 - La direction affiche clairement son intérêt pour le projet                                  |                   |                             |                                 |                            |
| 6 - Il n'y a pas d'autres changements majeurs prévus durant la mise en œuvre du projet          |                   |                             |                                 |                            |
| <b>Total</b>                                                                                    | <b>a</b>          | <b>b</b>                    | <b>c</b>                        | <b>d</b>                   |

**Total général a+b+c+d :**

+9 à +12 : Conditions favorables, ressources disponibles

+1 à +8 : Conditions plutôt favorables

0 à -8 : Conditions plutôt défavorables

-9 à -12 : Conditions défavorables, ressources rares

**La stratégie à adopter pour conduire le changement sera fonction du résultat obtenu**

## Arrêter une stratégie de changement

La deuxième étape consiste à choisir la stratégie la plus adaptée au contexte.

Les deux principaux déterminants de la stratégie sont :

- Les conditions plus ou moins favorables de ce changement (cf. tableau ci-dessus),
- Le niveau I ou II du changement à conduire.

Six types de stratégies peuvent être identifiés (3) :

| Pour un changement de Niveau I                                                                                                                                                                                 | Evaluation des conditions du changement                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                | Conditions favorables                                                                                                                                                                                                                                                                    | Conditions plutôt favorables<br>Les ressources disponibles sont encore en adéquation avec les objectifs à atteindre                                                                                     | Conditions plutôt défavorables<br>Les ressources disponibles commencent à manquer                                                                                                                                                                   | Conditions défavorables<br>Les ressources sont insuffisantes et les contraintes sont fortes                                                                                                                                               |
| <b>Un changement de niveau I</b> appelle des stratégies fondées sur la continuité qui visent à améliorer ou optimiser les ressources existantes, à faire plus, mieux ou moins ce que l'organisation fait déjà. | <b>1- Stratégie de vigilance</b><br>Elle consiste à procéder à des ajustements en réponse à des signaux internes ou externes. Elle suppose la mise en place d'un dispositif de veille permettant de détecter les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'organisation. | <b>2- Stratégie de développement</b><br>Cette stratégie est volontariste et prévoit des actions spécifiques ciblées en réponse aux points faibles de l'organisation vis à vis du changement à conduire. | <b>3- Stratégie d'adaptation</b><br>Cette stratégie, plus défensive que volontariste, consiste essentiellement à optimiser l'utilisation des ressources par la révision des pratiques, des processus de production, de l'organisation du travail... | <b>4- Stratégie transitoire de recadrage (4)</b><br>Le recadrage permet de sortir d'une situation de blocage en changeant de système de référence pour basculer dans un changement de niveau II et adopter une stratégie de ré-invention. |

Plus les conditions du changement sont défavorables, plus les résistances au changement seront fortes et plus le nouvel équilibre recherché sera difficile à obtenir, car les apprentissages individuels des nouveaux comportements seront partiels et réversibles.

| Pour un changement de Niveau II                                                                                                                                                                                                                             | Evaluation des conditions du changement                                                                                                                                   |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Conditions favorables                                                                                                                                                     | Conditions plutôt favorables | Conditions plutôt défavorables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Conditions défavorables |
| <b>Un changement de niveau II</b> appelle des stratégies fondées sur la discontinuité qui se traduisent par un changement de logique dominante dans l'une au moins des quatre composantes de l'organisation : objectifs, structures, techniques et culture. | <b>5- Stratégies de ré-invention</b> plus ou moins marquées en fonction des ressources disponibles. Elle vise non pas à faire mieux, mais à faire autre chose, autrement. |                              | <b>6- Stratégies de crise</b> plus ou moins radicales qui visent surtout à « limiter les dégâts » lorsque les quatre composantes de l'organisation sont touchées et que tout « recadrage » s'avère impossible. Elles doivent s'accommoder des fortes « résistances au changement » qui accompagneront les « pertes » importantes vécues par les agents concernés et tenir compte d'un long cycle Kubler-Ross de réponse au deuil. |                         |

Le recours à une stratégie inadéquate peut retarder ou mettre en échec le projet. Il convient donc de ne pas se tromper sur l'appréciation des conditions du changement et de bien définir le système qui doit changer et le niveau I ou II de ce changement. Seuls un diagnostic co-élaboré avec les agents concernés et un choix partagé permettent de limiter cet écueil.

Ce choix n'est pas neutre quant à la stratégie de gestion du changement à adopter : le changement de niveau 1 pourra plus facilement être géré dans la continuité, tandis que le changement de niveau 2 sera plus souvent associé à des ruptures. Lorsque cela est possible, il est préférable de privilégier la continuité à la rupture, afin de respecter le rythme de développement des processus individuels d'apprentissage.

#### **Exemples :**

- Pour le transfert aux Départements des routes nationales d'intérêt local et la réorganisation des services routiers de l'Etat : il s'agit d'un changement de niveau 2 qui ne peut se faire sans rupture (la suppression d'une subdivision par exemple). Le droit d'option de deux ans des agents travaillant sur les routes nationales transférées est une mesure d'accompagnement du changement permettant d'atténuer cette rupture. Tout recadrage est ici impossible : le système sur lequel s'opère le changement étant le ministère lui-même, il ne peut être question de l'élargir.

- Le passage de l'ingénierie publique (IP) à l'ingénierie d'appui territorial (IAT) est un changement de niveau 1 qui peut être conduit grâce à une stratégie fondée sur la continuité. La professionnalisation des agents est l'une des mesures permettant de mieux accompagner ceux qui sont au cœur de ce changement et qui le vivent comme une rupture.

Par ailleurs, le plan d'action qui résulte de la stratégie arrêtée doit être global. Il ne doit pas segmenter l'organisation « selon les techniques et les sous-objectifs ». Il ne doit pas non plus faire l'objet d'une « technicisation » (2).

#### **Exemples :**

- La réforme de la notation des agents est en réalité un « sous-objectif ». L'objectif est l'évolution des règles de gestion des corps. C'est à ce niveau stratégique, avec l'ensemble des acteurs concernés pour chacun des corps, qu'elle doit être pilotée. La réforme de la notation ne peut à elle seule « faire bouger » le système plus global dans lequel cette pratique s'inscrit.

- En bureautique, le plan d'action du passage de Microsoft office à Open Office doit éviter toute « technicisation du processus d'intervention ». Il ne s'agit pas seulement d'un problème informatique qui appelle en réponse une solution informatique gérée par des « experts » techniques. Il s'agit d'un changement qui concerne tous les acteurs du système. Il nécessite un plan d'action global, incluant notamment la professionnalisation des utilisateurs, la coordination avec les partenaires extérieurs...

## **2. La transition, ou la mise en œuvre du plan d'action global**

Lorsque la stratégie a été choisie et qu'un plan d'action a été défini, il faut mettre en œuvre concrètement les actions prévues et assurer le passage effectif de la situation actuelle à la situation visée.

**La transition** est le processus par lequel on passe de l'état ancien à l'état nouveau. C'est une phase durant laquelle on expérimente une nouvelle manière de faire les choses, où on tente d'abandonner les anciennes pratiques pour en acquérir de nouvelles. Elle se traduit par la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.

Deux catégories d'outils peuvent être utilisées. Ils sont empruntés à la conduite de projet (5) :

- les outils de pilotage (ex : note de cadrage, organigramme du projet, plan de communication, tableau de bord du projet, plan d'actions, fiche de relevé de décision),
- les outils techniques (ex : fiche de définition de fonction, tableau des charges et des ressources, tableau de suivi des activités, ...).

La démarche proposée n'est pas une suite linéaire d'étapes chronologiques et se distingue ici des trois étapes « cadrer, conduire et conclure » de la conduite de projet. Elle est composée de cycles successifs dans lesquels l'évaluation des actions menées constitue le diagnostic de la nouvelle situation, jusqu'à ce que le niveau de consolidation des nouveaux comportements (la ritualisation) requis par le changement soit jugé satisfaisant par le pilote du changement.

Ces cycles successifs sont mis en œuvre par une équipe projet animée par un chef de projet. Il conduira l'action qui lui est confiée selon le processus ci-après (5) :

### Cadrer l'action

- Initialiser l'action : analyser la demande initiale, formuler les objectifs du projet et les résultats à atteindre, faire valider par le comité de pilotage ;
- Lancer l'action : organiser le dispositif nécessaire en fonction des objectifs définis ;
- Constituer l'équipe de projet ;
- Définir la démarche ;
- Elaborer le planning de l'action ;
- Evaluer son coût ;
- Organiser le dispositif de pilotage opérationnel.

### Conduire l'action

Le chef de projet :

- Organise les séances de travail,
- Suit l'état d'avancement des travaux et le planning de réalisation,
  - Assure le retour d'information vers le pilotage stratégique,
- Anime le dispositif de communication.

### Evaluer l'action

L'évaluation de l'action permet de :

- mesurer le niveau de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement,
- préparer le cadrage d'une nouvelle action.

### 3. La ritualisation par l'accompagnement du changement

C'est la phase de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement. Elle consiste à pérenniser les nouvelles pratiques, sans quoi les anciennes habitudes se rétablissent.

Lors de la ritualisation, « les nouvelles pratiques se stabilisent, les doléances s'apaisent, les individus développent graduellement des automatismes (...) Le changement est adopté à des degrés divers, selon les personnes, mais on a atteint un seuil de non-retour » (3).

### Conclusion

Conduire les changements organisationnels et accompagner les changements individuels induits ne relèvent pas d'une procédure normalisée. C'est une construction humaine aléatoire et parfois chaotique.

« Il n'y a pas pour le changement de recette universelle ou de solution miracle qui ne serait plus " qu'à appliquer " et qui pourrait toujours garantir le succès (...) L'action de changement est une action politique, au sens plein du terme, qui ne relève pas d'une logique d'optimisation ni même de maximisation ».

« Une stratégie de changement doit donc inventer et articuler un ensemble d'actions " sur mesure " qui tiennent compte des caractéristiques spécifiques des jeux et du système d'acteurs dont il s'agit de transformer la structuration » (2).

**Philibert de Divonne - CEDIP**

### Bibliographie

- 1 - **P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch**, Changements, paradoxes et psychothérapie, Seuil, 1981.
  - 2 - **E. Friedberg**, Le pouvoir et la règle, Seuil, 1993.
  - 3 - **P. Collerette, R. Schneider, P. Legris, ISO Management systems**, La gestion du changement organisationnel, octobre 2001, mars-avril 2002, septembre-octobre 2002, janvier-février 2003, mai-juin 2003 et novembre-décembre 2003.
  - 4 - **Eric Delavallée**, Les méthodes de gestion du changement organisationnel, Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2003.
  - 5 - Le pilotage par projet au Ministère de l'équipement, Analyse et repères, Le délégué à la modernisation et à la déconcentration, mai 1999.
- **B. Grouard, f. Meston**, L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, Dunod, 1998.
  - **INSEP Consulting**, conduite du changement, mars-avril-mai 1999.
  - **D. Autissier, J.M. Moutot**, Pratiques de la conduite du changement, Dunod, 2003.
  - **Jean Baechler**, Dictionnaire de sociologie, Larousse, 1989.
  - **MARC Edmond, PICARD Dominique** L'école de Palo Alto, Retz, 1984.
  - Le stress au travail, Service public fédéral Emploi, Travail et concertation Social du gouvernement belge, mai 2004.
  - Les organisations face au changement, Revue française de gestion, N°120, 1998.
  - **Ministère de l'équipement**, séminaire communication et changement, 2004
  - **Philippe BERNOUX**, Sociologie du changement, Seuil, 2004.