



L'accompagnement au changement : enjeux et outils

Alexandra SIMON

Docteure en gestion /Ingénieure de recherches
Chaire OPTIMA

Introduction

- Le changement représente une **nouvelle dynamique organisationnelle**
- Cette nouvelle dynamique est supposée être pérenne en **modifiant durablement les routines de l'organisation**
- L'enjeu majeur du changement est donc son **assimilation au sein de l'organisation** ; il doit pour cela être « géré »
- « *La gestion du changement désigne l'adaptation des mentalités, de la culture et des attitudes des agents à un nouvel environnement* » (Melchor, 2008)

Le changement est donc

Une **dynamique**, une trajectoire

Un **processus d'apprentissage**

Une **reconstruction des routines**

SOMMAIRE

1. Les enjeux humains du changement
1. Les modalités d'un changement « accompagné »

1. Les enjeux humains du changement

***De l'importance d'un
changement « capacitant » ...***



Valeur d'appropriation et
d'assimilation



Créateur de sens : pour l'organisation
et l'activité de travail



De nouvelles routines donnent de
nouvelles opportunités : le
changement est « facilitateur »

***... Aux dangers d'un
changement non maîtrisé***



Conflits de rôle et de valeur



Injonctions paradoxales renforcées



Démobilisation et perte de repères

1. Les enjeux humains du changement

Changement
comme « **chaîne
d'appropriation** »
(Gléonnec, 2004)

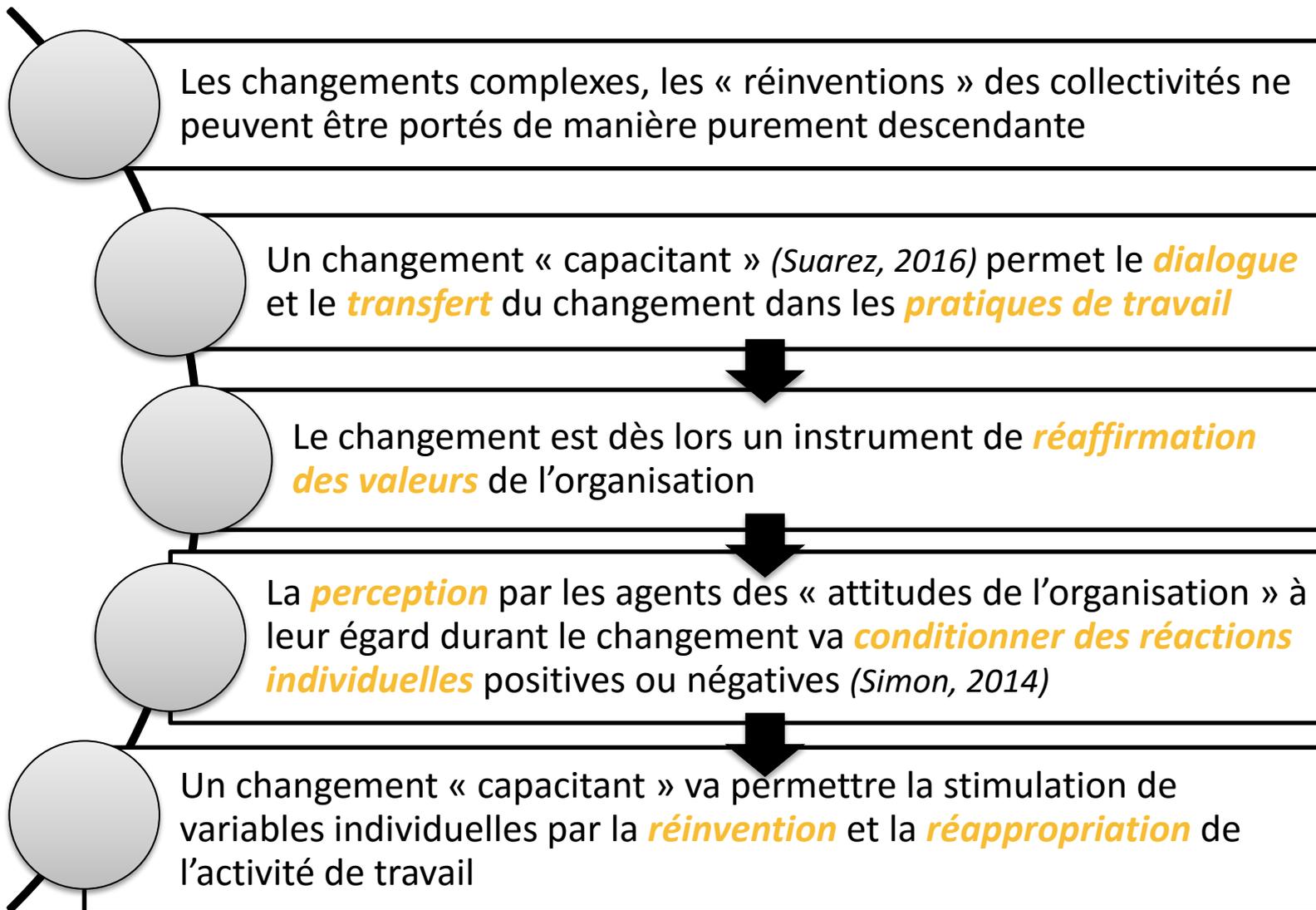
- L'individu interprète le changement organisationnel et agit en fonction des « zones » de liberté laissées par le nouveau cadre

**Lien social et
communication**

- Rôle de l'encadrant : **interprète** et **traducteur** articulant les contradictions, un bricoleur jonglant entre **exigences globales et maintien d'une cohérence locale** (Thévenet, 2009; Safy-Godineau, 2013)

Assimilation du
périmètre du
changement et ses
implications locales

1. Les enjeux humains du changement



1. Les enjeux humains du changement

Un changement « **rationaliste** » (Gilbert, 2013) codifié à l'extrême et descendant va produire des **pratiques souvent inadaptées** à l'échelle locale

En résultent des situations : d'**injonctions paradoxales**, de **conflits de rôle et de valeurs**, etc.

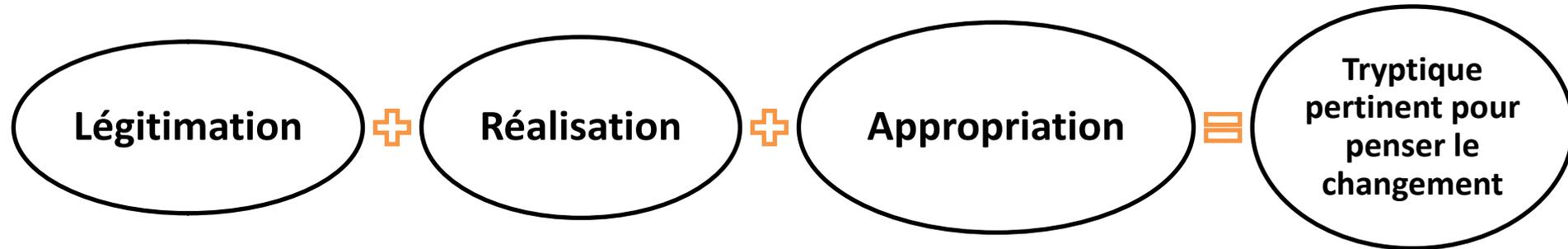
Ce changement imposé peut permettre l'**érosion des ressources organisationnelles** (Safy, 2011) et conduire à la démobilisation des agents (perte de repères, absentéisme, etc.)

Voire à des **situations de souffrance** : les individus n'ayant plus les « ressources » organisationnelles nécessaires pour mener à bien leur activité de travail et répondre à leurs objectifs

SOMMAIRE

1. Les enjeux humains du changement
1. Les modalités d'un changement « accompagné »

2. Les modalités d'un changement « accompagné »



- **Légitimer le changement**, c'est faire confiance au jugement des personnes dans le cadre d'une discussion sur la pertinence, la nécessité et la portée du changement (*Rondeau et al. 2009*)
- Les incertitudes, plaintes et questionnements ne doivent pas uniquement être conçues comme des barrières mais comme des **mécanismes légitimes et « ressources »**
- Les préoccupations sont des « zones de malaise » qu'il convient de lever en légitimant le changement

2. Les modalités d'un changement « accompagné »

- Pour **légitimer le changement**, il s'agit de pouvoir apporter des réponses aux préoccupations des agents sur les intentions du changement, au travers des processus organisationnels (*Bareil, 2009*)

Préoccupations centrées sur le destinataire et l'organisation

Impact sur soi et son environnement de travail

Capacité des dirigeants de mener à terme le changement et sa légitimité

Préoccupations centrées sur le changement et son expérimentation

Caractéristiques du changement et sa mise en œuvre

Soutien et compréhension du supérieur

Préoccupations centrées sur la collaboration et l'amélioration continue

Transferts d'expertise et occasions d'échanges

Améliorations à apporter pour que le changement soit optimal



2. Les modalités d'un changement « accompagné »

- *Les élus et encadrants sont les **agents de changement majeurs** :*
 - Les élus pour leur « vision » globale et motivée du changement et leur posture légitime
 - Les cadres pour leur « vision réaliste » d'un système déstabilisé (*Langley et Denis, 2006*)
- *La réalisation du changement est une **opportunité** :*
 - Pour réaliser un bilan de ses activités
 - Pour activer de nouveaux réseaux organisationnels
 - Pour développer de nouvelles capacités
 - Pour accepter un certain niveau de risque pour satisfaire un projet global et partagé

Favoriser une « *médiation collaborative* » (Gilbert, 2013) dans la réalisation du changement

Permettre aux individus et collectifs des « *marges de manœuvre* » locales

2. Les modalités d'un changement « accompagné »

*L'**appropriation** et l'**assimilation** de nouvelles routines organisationnelles doivent s'appuyer :*

- Sur la **mise en cohérence** entre l'**amélioration opérationnelle** et l'**activité managériale**
- Sur les **apprentissages organisationnels/opérationnels** comme leviers d'**apprentissages culturels**
- Sur les **débats**, les **échanges**, les **retours d'expérience** comme autant d'opportunités données au changement de dégager les apprentissages souhaités

*Permettre à l'organisation et à ses cadres de se détacher d'une vision « d'implémentation rationnelle » en **favorisant les processus émergents** (les traductions locales) qui vont permettre :*

- L'appropriation et l'assimilation du changement
- La recherche d'améliorations opérationnelles continues au sein du changement

Conclusion

- Un changement dialogique et capacitant va être créateur d'**apprentissages organisationnels** et d'**améliorations opérationnelles**
- L'appropriation et l'assimilation du changement sont ici des opportunités données aux agents de **repenser et réinventer leur activité de travail**

Des clés de succès d'un changement assimilé et bénéfique

Accompagner les encadrants dans leur « projet local » au niveau des collectifs de travail (pour pouvoir à leur tour accompagner les agents)

Pour les élus et directions : légitimer le changement en répondant aux « préoccupations » des agents

Penser le dialogue des binômes élu-cadre et cadre-agent

Merci de votre attention

<http://optima.univ-pau.fr>

