



THE AFRICA-EU PARTNERSHIP
LE PARTENARIAT AFRIQUE-UE



La gestion du changement

Joachim Preusse

IQA-4-Africa

De la politique panafricaine à la pratique

Cette initiative est mise en œuvre au nom des commissions de l'Union européenne et de l'Union africaine par :



DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service



Ce support de formation HAQAA2 est fourni par :



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

La gestion du changement

Joachim Preusse

Notes

préliminaires

Ceci est un texte d'introduction aux présentations vidéo suivantes sur le thème de *la gestion du changement*.

- Concepts clés du changement organisationnel
- Conception des processus de changement
- Les rôles dans la gestion du changement
- L'opposition au changement et les moyens d'y faire face
- Comment favoriser le changement

Ce texte ne constitue pas un résumé exhaustif des informations fournies dans les présentations vidéo. C'est une introduction sur le sujet pour vous aider à vous souvenir ultérieurement des points clés. Vous pourrez utiliser pleinement le potentiel des supports d'apprentissage et en tirer les meilleurs enseignements en visionnant les vidéos et en travaillant sur les pistes de réflexions que vous trouverez à la fin de ce document.

Pour approfondir vos connaissances, vous trouverez des lectures complémentaires dans la rubrique concernant *la gestion du changement*. Dans la boîte à outils concernant *la gestion du changement*, vous trouverez des supports pour le transfert de la théorie à la pratique, tels que des fiches, modèles, etc.

Tous les supports font partie d'une collection créée pour le cours de formation HAQAA2 : IQA-4-Africa – de la politique panafricaine à la pratique.

Mots clés : Changement incrémental et fondamental, changement évolutionnaire et révolutionnaire, quatre niveaux de changement organisationnel (restructuration, réorientation, revitalisation, remodelage), agent de changement, gestionnaire de changement, organisation de projet

Acquis d'apprentissage visés :

À l'issue du cours sur *la gestion du changement*, vous devriez savoir :

- évaluer et classer théoriquement vos propres convictions sur l'émergence du changement,
- expliquer la différence entre changement incrémental et fondamental, de même qu'entre changement évolutionnaire et révolutionnaire,
- nommer et prendre en compte les phases clés du processus de changement,
- discuter des facteurs de succès du changement organisationnel,
- faire face à la résistance au changement.

1. Concepts clés du changement organisationnel

Qu'il s'agisse de la numérisation de l'enseignement, de l'introduction d'un système de gestion des campus et d'autres systèmes informatiques, de la mise en place de programmes académiques consécutifs ou de la restructuration organisationnelle, les établissements d'enseignement supérieur (EES) sont (de plus en plus) confrontés à des changements à plusieurs niveaux, qui doivent être gérés le plus harmonieusement possible. Ce module aborde la question de la conception et de la gestion des processus de changement. Nous partons du principe – même si de nombreux processus de changement se déroulent de manière involontaire et sans même être remarqués – que le changement peut, en principe, être poussé en avant de manière intentionnelle, c'est-à-dire qu'il peut être planifié et contrôlé, au moins dans certaines limites. Selon Vahs (2015 : 279), le terme de *gestion du changement* peut être défini comme « l'analyse, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation ciblées et le développement continu de mesures de changement holistiques » au sein d'organisations. Compte tenu de structures internes comparativement différenciées, jouissant d'une forte autonomie dans différents domaines, les processus de changement dans les EES peuvent être caractérisés comme complexes et difficiles (cf. Gijssels / Harendza, 2006). Afin de concevoir des projets de changement couronnés de succès, il faut avant tout être conscient de sa propre compréhension individuelle de la manière dont se produit le changement dans les organisations.

Théories des processus sur le changement stratégique

La clarification de sa propre perception du changement peut être opérée à l'aide des quatre archétypes tirés des théories des processus, qui offrent différentes explications sur l'émergence du changement organisationnel (sur les points suivants, voir Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 434-435) : Dans la présentation vidéo n° 1, les concepts clés des théories sur le changement organisationnel sont expliqués à un certain niveau de détail. Dans ce texte, notre objectif est uniquement de souligner que ces approches explicatives peuvent être condensées sous la forme de deux modèles explicatifs de changement organisationnel : D'une part, le changement peut être considéré comme un résultat de l'adaptation active et modelable de l'organisation. D'autre part, le changement peut être vu comme le résultat d'un processus de vieillissement et de sélection environnementale qui doit être subi passivement. Si vous concevez vous-même un processus de changement, nous vous suggérons de réfléchir à votre modèle d'explication personnel, probablement implicite, autant qu'au modèle dominant au sein de votre organisation. Cette réflexion sur sa propre compréhension du changement est la base de tout processus de changement dirigé.

Variantes du changement organisationnel

Une autre condition préalable pour une conception réussie des processus de changement est la connaissance des principales variantes du changement organisationnel. Généralement, une distinction est faite entre **changement incrémental et fondamental**. *Au cours d'une époque*, c'est-à-dire durant une période assez longue de l'histoire de l'organisation, seul un changement incrémental a tendance à se produire. Le changement incrémental consiste à optimiser l'organisation dans le cadre de sa logique intrinsèque. La transition d'une époque à

l'autre est nommée le changement fondamental. Un changement fondamental est caractérisé par un changement en termes de concepts de base et de modèles d'ordre (paradigmes) prévalant dans l'organisation, qui mène à une nouvelle logique guidant les activités de cette organisation. Au cours de cette période de transition, l'ancien paradigme persiste souvent parallèlement au nouveau, ce qui peut conduire à des « batailles de paradigmes » plus ou moins longues (cf. Senior / Fleming, 2006 : 41-63 ; Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 450 et suiv.). Les déclencheurs d'un changement fondamental peuvent être considérés comme des changements massifs, sous la pression de la concurrence ou suite à la nomination de nouveaux leaders organisationnels ; ils s'accompagnent de glissements de pouvoir. Du point de vue des employé·e·s concerné·e·s, le changement incrémental est souvent l'alternative la plus souhaitable, dans la mesure où il n'implique pas une rupture radicale avec le passé. Le changement fondamental est généralement accompagné d'incertitude, de confusion et de crainte, ce qui peut déclencher une résistance considérable (voir chapitre 4).

Le changement fondamental peut prendre une forme **évolutionnaire** ou **révolutionnaire**. Une transition plus évolutionnaire se produit lorsque l'organisation change ses paradigmes de façon continue et graduelle, grâce à des processus d'apprentissage. Néanmoins, si l'entrée dans une nouvelle ère est le résultat d'un « retard d'ajustement », on parle de changement révolutionnaire, qui rompt son cours de manière abrupte et discontinue. Dès lors, un ajustement limité à quelques variables sélectionnées n'est plus suffisant (cf. Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 454). Le changement évolutionnaire, souvent limité à quelques unités ou domaines organisationnels spécifiques, peut également être décrit comme un « changement de premier ordre ». Le changement révolutionnaire, qui s'étend généralement à l'organisation dans son ensemble, doit alors être classé comme un « changement de deuxième ordre » (cf. Vahs, 2015 : 264 et suiv.). Cette distinction fait référence à la question de l'intensité souhaitée de l'intervention : Le changement révolutionnaire, radical, se produit par un « saut quantique » temporaire. Le changement évolutionnaire, quant à lui, est plus durable, plus prudent et se produit par plus petites étapes (cf. Vahs, 2015 : 363 et suiv.).

Pour résumer : Avant de démarrer un projet de changement, vous devez vous demander si celui-ci est de nature incrémentale ou fondamentale. Dans ce dernier cas, vous devez clarifier si une progression évolutionnaire ou révolutionnaire est à prévoir.

De la relation entre la gestion du changement et la culture organisationnelle

Avant tout, la culture organisationnelle est le cadre de la gestion du changement, mais elle peut aussi être un objectif, dès lors qu'il s'agit de réaliser un changement *culturel*. Le psychologue social Edgar H. Schein (2004 [1985]) identifie trois niveaux de culture organisationnelle :

- Les **hypothèses invisibles** de base, efficaces chez les cadres comme chez les employé·e·s, telles que les opinions, perceptions et sentiments inconscients, sont considérées comme le fondement de la culture organisationnelle (niveau 1). La plupart d'entre elles ne sont pas clairement formulées, mais peuvent seulement être observées indirectement dans la vie quotidienne.
- **Les valeurs et les normes** (niveau 2) sont dérivées des hypothèses de base. Elles peuvent être visibles, mais également invisibles. Elles sont visibles, par exemple, dans les stratégies et les objectifs écrits de l'organisation, dans les visions et les rapports de mission. Ici, par exemple, il est clairement exprimé si une organisation se considère comme enracinée au niveau régional ou active au niveau mondial, si elle veut se développer, et à quel rythme, etc.
- **Les artefacts** (niveau 3) sont, d'une part, des modèles de comportement visibles et, d'autre part, des symboles. Citons à ce sujet l'architecture des bâtiments, la façon dont

les employé·e·s s'adressent les un·e·s aux autres, la manière dont ils/elles s'habillent, le design des bureaux, certains rituels tels que les réunions, et bien plus encore.

La culture organisationnelle est réciproque, en ce sens que, d'une part, elle façonne le comportement des membres de l'organisation, mais que, d'autre part, elle est également produite et définie par ces membres au travers de leur comportement et de leurs habitudes. En d'autres termes, chaque action d'un membre de l'organisation est influencée sur le plan culturel, et influence également la culture organisationnelle. Un changement de culture organisationnelle est nécessaire, par exemple, lorsque des procédures qui étaient peut-être utiles par le passé sont désormais dépassées ou mènent à un comportement destructeur.

Dans le modèle de Schein, le deuxième niveau est le point de départ décisif pour le succès d'un changement de culture. Selon ce modèle, une organisation qui veut introduire un changement de culture peut très facilement modifier sa culture organisationnelle en introduisant de nouvelles normes de comportement.

Quelque chose d'autre découle de ce modèle : les symboles et signes visibles devraient être mis à profit pour un changement de culture, afin de donner à la culture organisationnelle un caractère visible et tangible. De cette manière, la culture organisationnelle peut être assimilée et intériorisée plus rapidement.

Les quatre niveaux de changement organisationnel

De manière générale, on peut distinguer quatre niveaux de changement organisationnel, d'où résulte une profondeur de changement différente pour l'organisation globale :

- **La restructuration** (également appelée réorganisation) vise les structures et les processus existants de l'organisation, de même que les systèmes et ressources utilisés, y compris l'informatique, par exemple, ou l'infrastructure spatiale. Souvent, les mesures de restructuration telles que l'optimisation des processus, la réduction des effectifs, etc. ne sont mises en œuvre que pour réduire les coûts.
- Une **réorientation** est la modification de la stratégie de l'organisation, qui, dans le cas des EES, peut résider dans son évolution vers une université « de transfert » ou « d'entrepreneuriat », par exemple. Une telle mesure, qui va donc bien plus loin qu'une simple restructuration, vise souvent à améliorer durablement le potentiel de réussite ou le classement de l'université, plutôt qu'à une simple réduction des coûts.
- Lorsque le projet de changement est axé sur l'acquisition de nouvelles compétences par les membres de l'organisation, ou sur un changement de comportement, un tel qu'un changement de style de gestion, on parle de revitalisation.
- Le changement le plus profond est un **remodelage** de l'organisation. Ici, l'objet du changement, ce sont les valeurs, croyances et attitudes collectives partagées par la majeure partie des membres de l'organisation. Le remodelage vise donc le cœur de la culture de l'organisation. Les processus de remodelage sont durables et pas du tout prévisibles. (cf. Vahs, 2015 : 266 et suiv.).

Les projets de restructuration et de réorientation sont souvent qualifiés de *conception organisationnelle*. L'objectif de la conception organisationnelle est de résoudre un problème organisationnel prévu ou existant aussi efficacement que possible – dans le secteur de l'enseignement supérieur, par exemple, la rationalisation des processus administratifs tels que *l'inscription des étudiant·e·s*. Par contre, la revitalisation et le remodelage sont qualifiés de *développement organisationnel*, qui vise principalement les attitudes et le comportement des membres de l'organisation et leurs relations sociales. Ce concept est basé sur l'idée que le changement organisationnel n'est possible que si les attitudes et comportements antérieurs des membres de l'organisation changent aussi (cf. Baker, 2007 : 206-209 ; Vahs, 2015 : 343-355).

Néanmoins, pour éviter tout malentendu : De fait, il est nécessaire **de prendre en**

considération les individus à chacun des quatre niveaux. En effet, presque toujours, certains groupes parmi les membres et les employé·e·s de l'organisation, voire la totalité d'entre eux, constituent le facteur clé de la réussite du changement organisationnel, même lorsque celui-ci est axé sur la conception de l'organisation. En d'autres termes, les approches visant à restructurer ou à réorienter l'organisation ne sont pas couronnées de succès si elles ne prennent pas en compte le comportement, les valeurs, les croyances et les relations sociales des individus concernés. Les projets de conception organisationnelle devraient donc, au moins, être accompagnés de mesures de développement organisationnel, afin de muer les individus concernés en participant·e·s.

2. Conception des processus de changement

La plupart des modèles de phases proposés pour la gestion du changement suivent fondamentalement la même logique : il faut atteindre un objectif de changement donné en élaborant des plans, en les mettant en œuvre de manière cohérente et en réduisant, voire en éliminant toute résistance. Conformément à l'essentiel de la littérature dédiée aux organisations, nous partons du principe que dès lors que les plans et les objectifs ont été établis, il est fréquent qu'ils ne puissent pas être laissés inchangés sur une longue période ; au contraire, ils doivent être réadaptés et redéfinis à plusieurs reprises dans le cadre du processus de changement. Néanmoins, une planification systématique des objectifs et des mesures est nécessaire afin de ne pas partir de rien, sans aucune direction, et de disposer d'une base pour les processus d'apprentissage. Les innombrables modèles de changement organisationnel diffèrent par le nombre de phases et la rigidité de l'enchaînement des phases. Certains préconisent un processus exactement séquentiel, tandis que d'autres considèrent le processus comme plutôt itératif ou même imbriqué (cf. Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 471).

La plupart de ces modèles de phases font référence aux travaux pionniers de Kurt Lewin (1948) sur le changement organisationnel. Il fait une distinction entre les phases de déblocage, de mouvement et de re-blocage, qui sont exposées plus en détail dans la présentation vidéo n° 2. L'idée de base que Lewin a introduite dans la théorie du changement organisationnel est que pour opérer des changements, l'organisation doit commencer par être déséquilibrée, puis modifiée, et enfin stabilisée à un niveau supérieur. Le modèle de processus en huit étapes de Kotter (globalement 2012 [1996], voir aussi Kotter / Rathgeber, 2017) – qui est également présenté en détail dans la présentation vidéo n° 2 – est basé sur les considérations de Lewin. Selon Kotter, il faut (1) créer un sentiment d'urgence, (2) former une coalition directrice, (3) créer une vision stratégique, (4) communiquer la vision, (5) supprimer les barrières et les obstacles, (6) générer des gains à court terme, et (7) consolider les améliorations, afin de pouvoir éventuellement (8) institutionnaliser de nouvelles approches dans la structure et la culture organisationnelles. Vous pouvez créer un sentiment d'urgence en fournissant la preuve que le changement est nécessaire ; en identifiant et en soulignant les menaces potentielles et les répercussions qu'elles pourraient avoir sur l'avenir ; en illustrant les effets négatifs liés au fait d'éviter tout changement ; en examinant les opportunités à saisir grâce au changement, et en en discutant. Il est également utile de demander le soutien d'expert·e·s pour étayer vos arguments.

Les facteurs de succès du changement organisationnel

Au fil du temps, des facteurs généraux de succès des processus de changement sont apparus. La participation des employé·e·s à la conception des mesures de changement, des objectifs et des calendriers clairs et sans ambiguïté sont autant de facteurs de réussite. En outre, la

définition d'objectifs (socialement) attrayants et réalisables, la subdivision d'objectifs en sous-objectifs et en jalons auxquels chaque employé·e peut s'identifier, ainsi qu'une politique d'information et de communication transparente et authentique sont également considérés comme des facteurs de succès qui ont été empiriquement confirmés (cf. Vahs, 2015 : 420-422 ; Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 470).

3. Les rôles dans la gestion du changement

Le terme de *rôles* fait référence aux attitudes adoptées consciemment ou inconsciemment par ceux et celles qui sont impliqué·e·s et affecté·e·s par un processus de changement (prendre un rôle), d'une part, et aux tâches qui leur sont assignées dans le processus de changement (jouer un rôle), d'autre part. La planification de processus de changement exige un examen conscient des rôles qui sont appliqués.

Les rôles clés

On peut distinguer quatre groupes de rôles hiérarchisés (cf. Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 525 et suiv.) :

- les **stratèges** mènent le changement sur le plan stratégique (fonction de leadership), jettent les bases du programme de changement et stimulent le développement de la vision.
- les **promoteur·rice·s** fournissent à l'organisation diverses ressources, telles que du pouvoir, de l'argent ou un réseau de relations.
- Les **exécutant·e·s** sont directement responsables de la mise en œuvre des mesures de changement. Ils/Elles conçoivent et coordonnent au jour le jour les actions liées au processus de changement, et ce à différents niveaux hiérarchiques. La plupart du temps, ils/elles exercent également une fonction officielle dans le projet de changement.
- Les **bénéficiaires** sont les employé·e·s affecté·e·s par le changement. C'est leur attitude qui détermine en dernier ressort si le changement sera un succès ou non. En règle générale, les bénéficiaires peuvent être réparti·e·s en quatre sous-groupes : Les *moteurs du changement* soutiennent le changement et expriment ouvertement leur appui. Les *partisan·e·s* appuient également le projet de changement, mais n'expriment pas ouvertement leur soutien – du moins pas de façon régulière. Les *sceptiques* sont contre le changement – du moins au premier abord, mais ne l'expriment pas ouvertement. Les *opposants* bloquent continuellement le processus de changement et déclarent ouvertement leur opposition afin d'influencer les autres. En tant que gestionnaire du changement, il faudrait planifier la communication de sorte que d'abord les forces motrices en faveur du changement soient conquises, et qu'ensuite seulement les autres groupes soient progressivement pris en compte.

Deux rôles spécifiques, issus du groupe des exécutant·e·s, sont de première importance : celui du gestionnaire du projet (**gestionnaire du changement**), et celui de l'**agent du changement**. Ces deux rôles doivent toujours être explicitement remplis dans les processus de changement. Le/La gestionnaire du changement, responsable de la gestion du projet, dirige l'équipe du projet. Travaillant généralement à plein temps dans cette fonction, il/elle contrôle les différents groupes de travail et mesure l'avancement du projet. Le/La gestionnaire du changement doit

être doté-e de larges pouvoirs en vue de prendre des décisions et doit posséder de grandes compétences méthodologiques (cf. Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 529-531). Il est exigé des agents du changement qu'ils/elles transmettent de nouvelles connaissances aux bénéficiaires, qu'ils/elles les aident à acquérir de nouvelles compétences et qu'ils/elles identifient, évaluent et résolvent les problèmes qui surviennent durant le processus. Agissant en tant que multiplicateur-riche-s ou en tant que facilitateur-riche-s de changement, ils/elles soutiennent le processus de changement, notamment dans sa dimension sociale (cf. Baker, 2007 : 94-100 ; Vahs, 2015 : 352 et suiv.). L'éventail d'activités des agents du changement est extrêmement varié. En fonction du statut spécifique d'un projet, ils/elles doivent agir comme auditeur-riche-s, apprenant-e-s, enseignant-e-s, conseiller-ère-s ou coachs, par exemple.

L'organisation de changement

En ce qui concerne les rôles joués dans un processus de changement, des questions telles que les suivantes peuvent se poser : Dans quelle mesure la définition des rôles doit-elle être différenciée ? Concrètement, comment les différents rôles doivent-ils être structurés ? Qui devrait les remplir ? Une gestion de projet à plein temps est-elle nécessaire ? Le projet devrait-il être doté d'un comité de pilotage issu de la direction générale ? Quelles unités organisationnelles doivent être représentées dans la structure du projet ? Comment les divers groupes d'intérêt doivent-ils être impliqués ? Comment le projet peut-il être organisé en termes de division du travail (par exemple à l'intérieur de la structure organisationnelle) ? Faut-il créer un groupe de travail (task force) indépendant pour la communication sur le projet ?

L'organisation du projet doit être simple, facilement gérable et compréhensible ; elle doit réglementer la distribution des tâches, des responsabilités et des compétences, de manière contraignante et claire. Une organisation du projet à trois niveaux avec un comité de pilotage, comme organe décisionnel le plus élevé, un noyau d'équipe pour diriger les activités opérationnelles, et plusieurs équipes de projet décentralisées pour traiter certaines tâches spécifiques : voilà une stratégie qui a prouvé son efficacité (cf. Harrington, 2018 : 110-129). Une proposition détaillée de cette structure est exposée dans la présentation vidéo n° 3.

4. L'opposition au changement et les moyens d'y faire face

Le changement s'accompagne d'une perte de stabilité et de sécurité. Les anciennes traditions sont remplacées par de nouvelles coutumes, outre des choses jusqu'alors inconnues. L'évolution future, qui semblait prévisible, est soudain incertaine. Compte tenu de cette situation, est-ce vraiment surprenant de voir émerger la résistance au changement ? Nombreux sont ceux et celles qui, au premier abord, voient plutôt dans le changement une menace, ou même un danger, puisqu'il faut peut-être faire une croix sur certaines habitudes confortables. La résistance surgit lorsqu'à un moment donné, les employé-e-s ne savent pas comment le processus va évoluer. Elle peut également survenir lorsque leur volonté de changement, pourtant déjà avérée, n'est pas appréciée, lorsqu'on ne les aide pas à combler les déficits de compétences attendus à l'avenir, ou simplement lorsqu'on leur demande d'en faire trop à la fois (cf. Müller-Stewens / Lechner, 2016 : 525 et suiv.). La résistance est un effet secondaire normal du changement ; ce n'est pas quelque chose qu'il faut éviter à tout prix. La résistance visible donne aux gestionnaires du changement l'opportunité d'identifier les faiblesses et les lacunes réelles qui entravent le processus de changement.

On peut distinguer globalement trois types de résistance :

- La **résistance rationnelle** survient lorsque les faits sont évalués différemment par certaines personnes spécifiques affectées par le changement. Cette forme de résistance s'exprime par des arguments logiques et peut donc, en principe, être gérée par des justifications compréhensibles en faveur du changement qui donnent lieu à une meilleure compréhension.
- La **résistance politique** surgit lorsque le changement est lié à la crainte de perdre de l'influence et une position de pouvoir au sein de l'organisation. Par exemple, la perte d'une position hiérarchique antérieure est un aspect décisif dans la transition d'une structure organisationnelle centralisée vers une structure décentralisée. Ce type de résistance est difficile à gérer. Si l'intégration des résistant·e·s ne réussit pas, ils/elles doivent être licencié·e·s rapidement afin de ne pas mettre en danger le processus.
- La **résistance émotionnelle** résulte de craintes plus ou moins concrètes et de la peur de tout ce qui est nouveau. Elle s'exprime sous la forme d'un sentiment indéterminé qui ne s'explique pas rationnellement. On ne peut réussir à l'atténuer qu'en abordant les craintes et les peurs en les réduisant progressivement par des discussions sérieuses, propres à inspirer confiance (cf. Vahs, 2015 : 326- 328 – pour une étude de cas, voir Rowlands / Rees, 2015).

L'importance des émotions

Pour faire face avec succès à la résistance potentielle ou réelle, il faut établir un lien étroit entre les niveaux factuel et émotionnel, et ce tout au long du processus de changement. Autrement dit : Les émotions doivent être reconnues et prises au sérieux. Notre conseil général est le suivant : La résistance comporte toujours un message codé. Décodez-le ! Ignorer la résistance conduit à bloquer la situation. Marchez avec la résistance – pas contre elle. La résistance peut être gérée et atténuée en établissant un lien étroit entre la dimension factuelle et émotionnelle, et ce tout au long du processus de changement, en

- reconnaissant les émotions et en les prenant au sérieux,
- informant les membres de l'organisation des causes et des objectifs du changement, et ce ouvertement et en temps voulu,
- laissant celles et ceux qui sont affecté·e·s par le changement participer activement à la planification et à la mise en œuvre des mesures,
- établissant un climat de communication et de travail empreint de confiance,
- donnant à celles et ceux qui sont affecté·e·s par le changement l'opportunité de se former et d'être coaché·e·s,
- protégeant celles et ceux qui sont affecté·e·s négativement par le changement (par exemple en s'engageant à ne pas licencier de travailleur·euse·s),
- offrant des récompenses visibles, que ce soit ou non sous forme monétaire, aux promoteur·rice·s du changement,
- permettant que des erreurs soient commises, afin d'accroître la volonté de trouver de nouvelles solutions.

Vous trouverez une vue d'ensemble pertinente de certains concepts classiques pour surmonter la résistance dans l'ouvrage de King et Anderson (2002 : 195-220).

Afin de localiser la résistance au sein de l'organisation, les gestionnaires du changement doivent connaître la **typologie des personnes impliquées dans le changement** :

- Habituellement, un tiers des personnes affectées par le changement sont ouvertes et positives à l'égard du changement. Ces personnes peuvent être marquées de façon significative en tant que *visionnaires et missionnaires* et que *croyant·e·s actif·ve·s*.
- Un autre tiers, appelé les *opportunistes* ainsi que les *attentistes et indifférent·e·s*, se

comportent de façon neutre.

- Le dernier tiers rejette le changement avec véhémence, que ce soit en tant qu'adversaires ouverts ou sous la forme de *combattant·e·s clandestin·e·s*, voire en tant qu'*émigrant·e·s*. Pour parvenir à les impliquer dans le changement, voire les convertir en croyant·e·s actif·ve·s, une amélioration sensible de leurs conditions de travail personnelles doit être perceptible à leurs yeux. Alors que les adversaires ouverts montrent ouvertement leur opposition – ils/elles sont concerné·e·s *par la cause* et non par leurs privilèges personnels – ce sont des partenaires de discussion parfaitement acceptables dans le processus de changement. Leurs objections et leurs idées peuvent même conduire à une amélioration de la mise en œuvre des mesures prévues.

5. Comment favoriser le changement

Le changement peut être favorisé par la communication stratégique. La communication sur le changement est « la communication planifiée, organisée et structurée au cours d'un processus de changement. Sa tâche principale est l'échange ciblé d'informations, le maintien de la capacité de dialogue et la mobilisation de toutes les personnes affectées et impliquées – à la fois au sein de l'organisation et à l'extérieur. Elle est limitée dans le temps à la durée d'un projet de changement. » (Deutinger, 2013 : 3).

Afin d'être pertinente et de pouvoir ainsi orienter l'action, la communication sur le changement doit connaître les attentes des personnes concernées, en apportant à leurs questions des réponses orientées sur l'action. Ici, ni les phrases vides, ni les maximes générales sur le comportement ne peuvent être utiles. Les recommandations concrètes qui suivent (cf. Pfannenber, 2009 ; Sidhu, 2014) sont explicitées plus en détail dans la présentation vidéo n° 5 :

- la communication active plutôt que le silence,
- des annonces concrètes plutôt que des déclarations générales,
- « les mauvaises nouvelles d'abord » plutôt que la « tactique du salami »,
- l'accent mis sur la continuité plutôt qu'une « rhétorique de rupture »,
- des boucles de rétroaction plutôt que des proclamations,
- jouer la carte de l'honnêteté plutôt que d'enjoliver ou d'exprimer des regrets,
- une démonstration publique de contrôle quant au projet de changement, plutôt que des appels à la persévérance.

L'histoire sur le changement comme base de développement de contenu

Ce que l'on appelle une *histoire sur le changement* fait office de fil conducteur pour le développement de contenu dans le cadre du projet de changement. Une fois l'histoire élaborée, elle doit être condensée en un slogan, un nom concis ou une devise. En outre, l'histoire sur le changement sert de cadre pour marquer spécifiquement votre projet de changement avec un logo et un titre. Alors pourquoi élaborer une histoire sur le changement ? Il y a au moins quatre raisons à cela : (1) Les bonnes histoires sur le changement simplifient le changement. (2) Elles transforment des faits et arguments individuels en un contexte significatif. (3) Elles facilitent la compréhension de données complexes. (4) Elles fournissent des réponses, offrent de l'orientation, de la lisibilité et de la sécurité.

Une bonne histoire sur le changement peut être racontée à d'autres après avoir été écoutée

la première fois. Elle doit être rédigée dans l'idiome des personnes concernées, de manière à les atteindre sur les plans factuel et émotionnel. Son message clé doit faire la différence pour l'auditoire.

Quand vous élaborez une histoire sur le changement, optez pour une entrée en matière émotionnelle, misez sur des personnages auxquels on peut facilement s'identifier, soyez concis, simple et clair, en particulier en ce qui concerne le message clé. En outre, insérez quelques éléments de suspense, et finissez soit par une conclusion positive (happy end), soit par une fin qui contient une morale. Développez aussi quelques images clés (dessins, graphiques, photos) pour illustrer votre histoire sur le changement.

La structure de base d'une histoire sur le changement peut se présenter comme suit : Un passage en revue du passé est suivi d'une projection dans l'avenir afin de faire monter la tension, puis d'une vue d'ensemble sur la manière dont les individus d'aujourd'hui peuvent se projeter dans le lendemain. Une structure légèrement différente apparaît lorsque vous commencez à faire monter la tension, en expliquant quelle stratégie future, quels objectifs l'organisation s'efforce d'atteindre, puis en décrivant la manière d'atteindre les objectifs futurs, enfin en expliquant les opportunités personnelles qu'offre le changement à chaque individu.

Quelques mesures de communication interne dans les processus de changement

Le nombre de mesures envisageables est très important. Des articles et des commentaires dans le magazine des employé·e·s et dans l'intranet, un blog thématique sur le développement de la stratégie, des informations sur les tendances du marché dans les médias de communication régulière, des newsletters pour les employé·e·s, des blogs de gestion (par exemple sous forme de vodcasts), entre autres.

Les mesures ne peuvent être appliquées que lorsqu'un contenu spécifique est mis la disposition des personnes affectées par le changement. Les contenus possibles sont la vision, les objectifs et les stratégies, et pourquoi ceux-ci sont appropriés dans la situation spécifique ; le soutien disponible de la part de la haute direction ; l'avancement du projet selon la planification du projet ; les implications pour les personnes concernées ; les risques résultant de l'absence de changement ; le contexte du changement requis ; les bonnes pratiques ; les capacités existantes pour gérer le changement avec succès ; les portraits de gestionnaires du changement ; les raisons de l'urgence particulière ; les succès rapides déjà obtenus ; les changements et difficultés attendus ; le succès selon les indicateurs clés de performance, entre autres.

Afin de favoriser le changement par la communication, les mesures et les contenus doivent être attribués à des phases spécifiques du processus de changement (voir chapitre 2). Par exemple, lors de la première phase, marquée par l'idée de *créer un sentiment d'urgence*, des articles et des discours-programmes d'expert·e·s externes lors d'ateliers / conférences, ainsi que des déclarations de la direction, peuvent être utilisés pour fournir des informations sur le contexte du changement, les raisons de l'urgence particulière et le risque de ne rien changer. Lors de la troisième phase, marquée par l'idée de *créer une vision stratégique et des initiatives*, des ateliers, des blogs thématiques et des entretiens avec des promoteur·rice·s de pouvoir peuvent être mis à profit pour clarifier la vision, les objectifs et les stratégies que poursuit l'organisation, pourquoi ceux-ci sont appropriés pour cette situation spécifique, quelles sont les difficultés attendues et de quelle manière la haute direction soutient ses employé·e·s, par exemple. Ce sont juste quelques exemples – soyez créatif·ve·s lorsque vous créez un plan de communication par vous-mêmes !

6. Pistes de réflexion

Qu'en pensez-vous ?

- Lorsque vous pensez à votre propre contexte organisationnel, aux projets de changement précédents ou à venir : au sein de votre organisation, lequel·le-s peuvent faire figure de promoteur·rice-s, lequel·le-s pourraient résister, etc. ?
- Dans quelle mesure le changement peut-il véritablement être planifié – en particulier dans les établissements d'enseignement supérieur ?
- Croyez-vous que les facteurs de succès puissent être influençables ? Lesquels ?

7. Références

Et des recommandations pour la lecture complémentaire

Baker, D. (2007): *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*. Oxford.

Deutinger, G. (2013): *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. [Communication in change. Successful communication in change processes]*. Berlin, Heidelberg.

Gijselaers, W.H. & Harendza, S. (2006): Dynamics of planned change. When participants talk back. In: Hunt, L.; Bromage, A. & Tomkinson, B. (Ed.): *The Realities of Change in Higher Education. Interventions to promote learning and teaching*. London: Pp. 101-114.

Harrington, H.J. (2018): *Innovative Change Management (ICM). Preparing Your Organization for the New Innovative Culture*. Boca Raton.

King, N. & Anderson, N.J. (2002): *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. 2nd edition. London.

Kotter, J.P. (2012 [1996]): *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Boston (MA).

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. (2017): *Our Iceberg Is Melting. Changing and Succeeding Under Any Conditions*. New York.

Lewin, K. (1948): *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. New York.

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der Strategic Management Navigator. [Strategic management. How strategic initiatives lead to change]*. 5th edition. Stuttgart.

Pfannenber, J. (2009): *Strategien der Veränderungskommunikation. [Strategies of change communication]*. In: Pfannenber, Jörg (Ed.): *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. [Change communication. How to effectively support the change process. Topics, processes, implementation]*. Frankfurt a.M.: Pp. 12-22.

Rowlands, K.E. & Rees, C.J. (2015): *Organisational Change and Workplace Stress in Teaching and Learning Settings: Case Study Evidence from a Public Sector University in the UK*. In: Dievernich, F.E.P. / Tokarski, K.O. / Gong, J. (Eds.): *Change Management and the Human Factor. Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. Cham u.a.: Pp. 167-178.

Schein, E.H. (2004 [1985]) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Third Edition. San Francisco.

Senior, B. & Fleming, J. (2006): *Organizational Change*. 3rd edition. Harlow.

Sidhu, R. (2014): *Communication and Engagement*. In: Smith, R.; King, D.; Sidhu, R. & Skelsey, D. (Ed.): *The Effective Change Manager's Handbook*. Essential guidance to the change management body of knowledge. London, New York (NY), New Delhi: Pp. 210-257.

Vahs, D. (2015): *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. [*Organisation. A teaching and management book*]. Stuttgart.