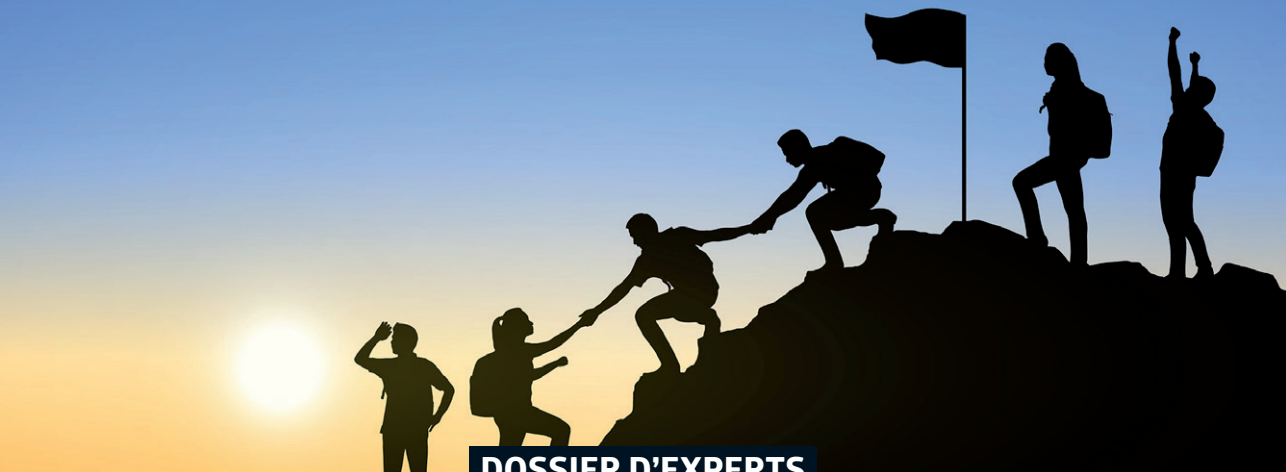




DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Réussir le changement dans les collectivités territoriales

Fondamentaux, méthodes et expériences

Philippe-Emmanuel Goussard

Directeur - KPMG Secteur Public

Réussir le changement dans les collectivités territoriales

Fondamentaux, méthodes et expériences

Les managers des collectivités territoriales doivent plus que jamais relever de nombreux défis de transformation de leur organisation, dans un contexte de complexité, d'incertitude, et de contraintes multiples mais aussi de compétences, d'expertises d'agents qui ne se détournent pas du changement mais en attendent des modalités de réalisation performantes.

Le présent ouvrage a pour objectif de leur fournir les repères utiles à la réussite de leurs projets de changement. Il s'appuie, d'une part, sur les enseignements de la théorie et de la sociologie des organisations et, de l'autre, sur des expériences de collectivités.

Sont en particulier développées les conséquences pratiques de trois fondamentaux de la conduite du changement :

- la résistance au changement n'est pas structurelle ou constitutive de tout collectif ou de chacune et chacun, c'est plus régulièrement la manière dont le changement est pensé et conduit qui suscite oppositions et résistances ;
- l'intérêt d'anticiper, le plus tôt possible, les impacts d'un changement sur les différentes dimensions du « système d'action » que constitue une organisation ;
- l'importance de se rappeler qu'une organisation n'a de sens qu'au travers des femmes et des hommes qui la composent, acteurs autonomes qui pensent et mettent en œuvre des stratégies pour préserver ou promouvoir leurs intérêts.

L'ouvrage met ainsi en évidence combien la conduite du changement s'avère être un exercice managérial qui ne se réduit pas à des actions de communication ou de formation, mais exige bien d'autres leviers : l'écoute active des personnes concernées, l'évaluation de la compréhension, de l'adhésion, de l'implication de chacun, la négociation qui fait émerger des situations « gagnant-gagnant », l'entretien d'une dynamique tout au long du projet, le pilotage de la démarche et la mesure de ses résultats.

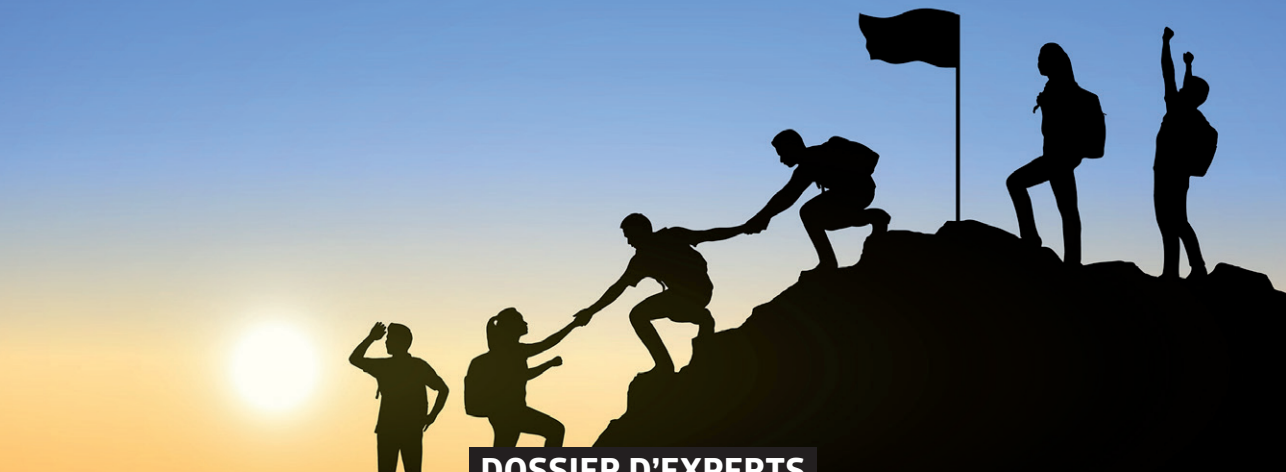


Consultant et formateur depuis plus de 25 ans auprès des organisations publiques, **Philippe-Emmanuel Goussard** est directeur au sein du Département secteur public de KPMG. Il assure la direction de programmes de développement et de transformations managériales et organisationnelles pour les grandes organisations publiques. Il a été successivement manager secteur public à IDRH (PWC) puis Directeur Associé de ETHEIS. Il a ensuite créé et co-dirigé avec Philippe DRESSAYRE le cabinet PUBLIC DG.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2043-4

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Réussir le changement dans les collectivités territoriales

Fondamentaux, méthodes et expériences

Philippe-Emmanuel Goussard
Directeur - KPMG Secteur Public

Co-auteurs de la précédente édition

Philippe Dressayre
Expert en management public

Laurent Sabathier
Consultant indépendant

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 798A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	--



© Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-2043-4

ISBN version numérique : 978-2-8186-2044-1

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Janvier 2023

Dépôt légal à parution

Sommaire

Présentation et remerciements.....	p.7
------------------------------------	-----

Partie 1

Fondamentaux et méthodes de la conduite du changement

Chapitre I

Vous avez dit « changement(s) » ?	p.11
A - Les notions de changement et de conduite du changement	p.11
1. La notion de changement.....	p.11
2. La notion de conduite du changement	p.14
B - La genèse et les caractéristiques du changement.....	p.18
1. La genèse du changement	p.18
2. Les caractéristiques du changement	p.21
C - Les acteurs et le changement.....	p.23
1. L'analyse stratégique	p.23
2. Les enseignements à en tirer pour la conduite du changement	p.25

Chapitre II

Les stratégies de changement	p.29
A - La résolution de dysfonctionnement	p.30
1. La recherche des causes et des solutions	p.30
2. La communication d'accompagnement	p.33
B - L'optimisation/adaptation d'une organisation.....	p.35
1. L'optimisation d'un processus	p.35
2. L'engagement d'une dynamique d'adaptation continue d'un système d'action	p.38
C - La transformation d'un système d'action.....	p.43
1. Le caractère global d'une transformation.....	p.44
2. Le séquençage d'une transformation.....	p.45

Chapitre III

Les conditions de réussite d'un projet de changement p.47

A - Conduire le changement comme une stratégie d'action	p.48
1. Le temps de la préparation	p.48
2. Le temps du « dégel »	p.50
3. Le temps de la « mise en mouvement »	p.51
4. Le temps de la consolidation	p.52
5. Le suivi du processus de changement	p.52
B - Anticiper l'impact du changement sur l'ensemble du « système d'action » que constitue l'organisation	p.53
C - Investir dans un diagnostic préalable de qualité	p.55
1. Le temps de l'état des lieux	p.55
2. La formulation du diagnostic et du plan de changement	p.59
D - Prendre en compte les stratégies des acteurs pour les maîtriser	p.61
1. Comprendre les stratégies des acteurs	p.61
2. Mobiliser les acteurs du changement	p.62
3. Négocier le « passage à l'acte »	p.64
E - Faire de la communication un levier du changement	p.65
1. Les publics cibles et les objectifs de communication	p.66
2. Les supports et modes de communication	p.68
3. Le planning de communication	p.69
4. Comment réussir une communication d'accompagnement du changement ?	p.70
F - Conduire le changement comme un projet complexe	p.71
1. Organiser le pilotage stratégique du projet	p.72
2. Organiser le management opérationnel du projet	p.73

Partie 2

Retours d'expérience de conduite de changement

Chapitre I

La résolution de dysfonctionnements au sein d'une direction dans une ville p.83

A - La problématique, les enjeux et les objectifs du changement à conduire	p.83
1. La direction des infrastructures, des bâtiments et de l'urbanisme de Changeville	p.83
2. La démarche initialement envisagée	p.84
B - La démarche réalisée	p.84
1. Le (re)cadre de la démarche	p.84
2. Le diagnostic	p.85
3. L'élaboration du « projet de direction »	p.87
4. L'accompagnement de la dynamique de changement	p.90
C - Les enseignements en termes de conditions de réussite	p.91

Chapitre II

Conduire la transformation culturelle et managériale des services d'une mairie ... p.93

A - La problématique, les enjeux et les objectifs du changement à conduire p.93

B - La démarche réalisée p.94

1. La démarche initialement envisagée p.94

2. La démarche effectivement mise en œuvre p.95

C - Les enseignements en termes de conditions de réussite p.100

1. La coproduction, levier de succès de la démarche de changement p.100

2. Le portage de la démarche de changement au plus haut niveau p.101

Chapitre III

Ne pas réussir une démarche de mutualisation au sein d'une agglomération .. p.103

A - La problématique, les enjeux et les objectifs du changement à conduire p.103

B - La démarche réalisée p.104

C - Les enseignements en termes de conditions de réussite p.106

1. Les raisons de l'échec relatif de la démarche de changement p.106

2. Comment aurait-il fallu s'y prendre ? p.107

Chapitre IV

Piloter et déployer une nouvelle dynamique pour l'action sociale territorialisée d'un département p.111

A - La problématique, les enjeux et les objectifs du changement à conduire p.111

B - La démarche réalisée p.112

1. Un premier temps de « diagnostic » à 360° p.112

2. Passer à l'action p.113

C - Les enseignements en termes de conditions de réussite p.115

1. Le diagnostic, premier levier de la transformation p.115

2. « Piloter par le haut » p.115

Chapitre V

Dégager des marges de manœuvre dans une ville p.117

A - La problématique, les enjeux et les objectifs du changement à conduire p.117

B - La démarche réalisée p.120

1. La phase de diagnostic partagé de la réalisation du projet municipal p.120

2. La phase d'identification des pistes et actions d'harmonisation missions/objectifs/moyens p.122

3. La phase d'engagement d'une dynamique de progrès continu de l'administration municipale p.124

4. La phase d'adaptation des modes d'action et de production de sens p.125

C - Les enseignements en termes de conditions de réussite p.127

Conclusion p.129

Annexes

Dans la boîte à outils du manager du changement

Annexe I

Un exemple d'application du Caf
(cadre d'autoévaluation des fonctions publiques) p.135

Annexe II

Un exemple de guides d'entretiens individuels
et collectifs pour une écoute préalable
à l'établissement d'un diagnostic partagé p.145

Annexe III

Un exemple de baromètre du changement p.153

Annexe IV

Un exemple de plan de changement p.157

Annexe V

Un exemple de tableau de bord de pilotage d'un projet de changement p.163

Annexe VI

Des grilles d'analyse pour aider à préparer le changement p.167

Présentation et remerciements

Depuis la première édition de ce livre, des changements brutaux et inédits ont impacté de manière déterminante les collectivités territoriales et les ont confrontées à la nécessité de changements souvent d'ampleur, d'urgence aussi et dont le succès a reposé essentiellement sur la culture, les réflexes et les expertises que pouvait mobiliser et engager la collectivité pour les conduire.

Défis stratégiques, organisationnels, de ressources humaines ou managériaux, refondation de modes d'organisation du travail, engagement et mobilisation des équipes, des femmes et des hommes, la conduite du changement reste, plus que jamais, une des responsabilités cruciales des dirigeants/managers des collectivités en charge de la transformation de leurs administrations pour relever ces nouveaux défis de la gestion et de l'action publiques sur les territoires.

L'approche des fondamentaux et des méthodes de la conduite du changement proposée dans ces pages s'appuie, d'une part, sur les enseignements de la sociologie des organisations et, d'autre part, sur des expériences concrètes d'assistance auprès de managers territoriaux dans leurs projets.

Les repères pour l'action développés ici sont issus des travaux, des réflexions et des échanges que nous avons pu avoir pendant plus de dix ans au sein du Cabinet PUBLIC DG fondé et dirigé par Philippe Dressayre et Philippe-Emmanuel Goussard. Ils doivent également, pour beaucoup, à ceux avec lesquels nous avons appris comment la pensée managériale avait à gagner quand elle se mettait à l'écoute des sociologues. Parmi eux figure tout particulièrement Pierre Morin, qui fût professeur à l'IAE de Paris et directeur scientifique d'IDRH.

Les propositions de méthode formulées dans ce document doivent aussi aux collaborations que nous avons pu nouer à de nombreuses reprises avec des équipes partenaires d'autres cabinets-conseils, comme celles d'Axes management dirigé par Pierre-Eric Verrier.

Et bien sûr, ce document n'aurait pas existé si Philippe Dressayre n'en avait pas suggéré l'idée et ne l'avait pas nourri de toute son expérience et son expertise.

Enfin, et surtout, les quelques conseils proposés dans ce « dossier », aux futurs managers de projets de changement sont les enseignements tirés – au cours des vingt-cinq dernières années – des très nombreuses missions conduites auprès de directions générales de collectivités territoriales. L'obligation de confidentialité s'impose au consultant. Mais beaucoup de dirigeants/managers reconnaîtront sans peine dans les développements qui suivent le fruit de réflexions et de travaux que nous avons menés pour eux et, surtout, avec eux.

Philippe-Emmanuel GOUSSARD,
Décembre 2022

Partie 1

Fondamentaux et méthodes de la conduite du changement

Le changement est une notion générique ; elle recouvre dans la réalité du management des organisations, des situations et des projets très différents. En effet, dans la « vraie vie », il existe « des changements » de nature très variée : leur réussite suppose de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies adaptées.

Pour envisager les stratégies en phase avec les enjeux de chaque type de projet de changement (chapitre II) et les conditions de réussite de leur mise en œuvre (chapitre III), il convient de clarifier au préalable ce que sont les « changements » que les managers de collectivités territoriales peuvent être amenés à conduire (chapitre I).

Vous avez dit « changement(s) » ?

A - Les notions de changement et de conduite du changement

1. La notion de changement

Pour bien cerner la notion de changement, il peut être utile, d'abord, de s'appuyer sur une définition, une série de synonymes ou termes proches et quelques citations d'auteurs ou de décideurs célèbres qui se sont exprimés sur le sujet. Dans un second temps, une définition sur les plans à la fois stratégique et opérationnel pourra en être proposée.

a) Quelques premières balises

> Une définition et des synonymes ou termes proches

Le dictionnaire *Larousse* définit ainsi le mot « changement » :

« *Changement, nom masculin : fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre...* »

Une multitude de synonymes ou termes proches aident par ailleurs à commencer à cerner le sens du mot « changement » :

« *Altération, avatar, bouleversement, évolution, fluctuation, glissement, gradation, inconstance, inflexion, innovation, métamorphose, mobilité, modification, mutation, réforme, relève, remaniement, remplacement, retournement, revirement, révolution, transformation, translation...* »

> Le changement dans la littérature et les témoignages de dirigeants célèbres

De nombreux auteurs et dirigeants ont eu l'occasion de s'exprimer sur le « changement ». Quelques citations serviront de viatique pour s'engager sur le chemin de la compréhension de ce qu'est changer ou faire changer :

- « *Rien n'est permanent sauf le changement* » (Héraclite d'Éphèse) ;

- « *Un changement en prépare un autre* » (Nicolas Machiavel) ;
- « *Le changement du monde n'est pas seulement création, progrès ; il est d'abord et toujours décomposition, crise* » (Alain Touraine) ;
- « *Là où existe encore quelque chose, là règnent déjà le changement et la contradiction* » (Jean d'Ormesson) ;
- « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* » (Charles Darwin) ;
- « *Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise* » (Jean Monnet) ;
- « *Tout le monde veut que ça change mais personne ne veut changer* » (Albert Einstein) ;
- « *Il n'y a rien de négatif dans le changement si c'est dans la bonne direction* » (Winston Churchill).

b) Qu'en retenir pour appréhender la notion de changement ?

La définition du Larousse et les citations ou témoignages évoqués mettent sur la piste de ce que sont les caractéristiques du « changement ».

> Le changement est consubstantiel à toute forme d'existence

Là où la vie se trouve, il y a du changement. Cette évidence peut être facilement et en permanence constatée dans le monde animal et végétal, chez les humains et au travers de toutes les formes d'organisation produites par les êtres vivants.

À cet égard, il convient de rappeler que la notion même d'organisation, du point de vue de la sociologie et du management, n'a de sens que par rapport aux femmes et aux hommes qui la constituent, comme l'ont écrit J.-G. March et H. Simon : « *Une organisation est un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger.* »¹

> Le changement recouvre une multitude de situations diversement perçues

Le changement peut être plus ou moins rapide, voire brutal. Il peut être plus ou moins désiré, il peut être perçu comme plus ou moins positif par les personnes qui y sont confrontées. Son périmètre d'application peut être très variable, de même que ses impacts sur les personnes ou les groupes organisés de personnes.

Si des critères objectifs permettent d'établir l'existence de plusieurs types de changements, c'est avant tout la perception des individus qui fait que le changement est multiple. Tel ou tel changement sera perçu par un individu comme positif ou bien conduit ; le même changement, comportant pourtant les mêmes caractéristiques objectives, sera perçu, au contraire, par une autre personne comme négatif ou mal conduit.

Le changement n'est donc pas « un » mais « pluriel ». Il y a autant de changements que de situations de changement objectivement différentes. Et il y a autant de changements que de situations subjectivement vécues par les femmes et les hommes en tant qu'individus uniques ou en tant que « collectif » au sein des organisations.

1. J.-G. March, H. Simon, *Les organisations*, Bordas, 1960 (avec une préface de Michel Crozier).

Le présent « dossier » s’intitule « réussir **LE** changement », et l’on continuera à utiliser ce singulier commun dans les pages qui suivent, même s’il conviendrait plutôt, en réalité, d’employer le pluriel, à savoir la « réussite **DES** changement**S** ».

> **Le changement est le plus souvent une réponse à des évolutions de l’environnement externe**

Tout changement a un sens, une signification. Aucun individu, aucune organisation ne décide de changer pour changer, sans raison. Les motivations du changement peuvent être obscures pour les personnes qui en font l’objet, le bien-fondé de ce changement peut être contesté. Il n’en reste pas moins que pour les instigateurs du changement, ce dernier a toute sa rationalité ou sa raison d’être : il n’est pas sans cause.

Les causes du changement sont presque toujours à rechercher dans l’environnement externe, plus ou moins immédiat, de celle ou celui qui le décide. Ceci est aisément constatable au niveau de toute personne, dans sa vie quotidienne : untel décidera de dépenser moins parce que sa banque lui aura signifié à plusieurs reprises que son compte est débiteur et qu’il aura des agios à payer ; un autre décidera de changer de travail suite à une menace sur la pérennité de l’entreprise dans laquelle il est actuellement en poste ; un troisième décidera de mieux tenir son agenda professionnel suite à plusieurs oublis de réunions qui lui ont été reprochés…

Ce qui est valable pour un individu l’est tout autant pour une organisation et les personnes qui la dirigent. Les dirigeants d’une organisation vont ainsi décider de changer parce qu’un certain nombre de facteurs externes se font jour, qui modifient son environnement et représentent des opportunités ou, au contraire, des menaces à traiter dans un horizon de temps plus ou moins rapide : opportunités de gains, risques de pertes.

Une matrice d’analyse stratégique bien connue peut aider une organisation à conduire de façon méthodique une réflexion sur les mutations de son environnement externe, sur les changements que ces mutations vont ou pourraient induire en son sein ainsi que sur ses forces et faiblesses pour réussir ces changements.

Il s’agit de la matrice FFOM pour forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT en anglais pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) :

	UTILES	NUISIBLES
Origine EXTERNE (attribuable à l'environnement)	OPPORTUNITES	MENACES
Origine INTERNE (attribuable à l'organisation)	FORCES	FAIBLESSES

Matrice FFOM / SWOT

> Le changement n'est pas toujours la conséquence d'une contrainte absolue

Si le changement est toujours induit par des facteurs externes, il présente donc un certain caractère d'inéluctabilité. Dans ce cas, les marges de manœuvre de toute personne ou de toute organisation concernée par la nécessité de changer ne sont-elles pas extrêmement réduites ?

Certes, les individus et les organisations ne décident parfois de changer que lorsqu'ils sont placés « au pied du mur », lorsqu'il est presque déjà trop tard. Le changement se fait alors en réaction directe par rapport à un environnement déjà bouleversé.

Il est pourtant souvent possible, si l'on s'y prend suffisamment tôt, de repérer à l'avance les changements qu'il conviendrait de conduire et de définir très en amont les meilleures modalités possibles de préparation et de conduite de ces changements.

Par ailleurs, il n'existe pas une seule voie, une seule stratégie d'action pour répondre à des besoins de changement induits par des évolutions de l'environnement externe. Plus la nécessité du changement sera détectée à l'avance, plus un individu ou une organisation aura de grandes marges de manœuvre pour organiser la réponse la plus pertinente possible.

Le changement n'est donc pas toujours synonyme de réactions ou d'adaptations contraintes, dans l'urgence et « après coup » ; il peut aussi découler d'un effort volontariste d'anticipation et d'innovation. À cet égard, la matrice FFOM évoquée ci-avant constitue un excellent outil pouvant aider les organisations à être davantage proactives face aux différents besoins de changement.

> Le changement est un point d'arrivée mais tout autant un chemin à parcourir

La définition du terme « changement » dans le dictionnaire *Larousse* est très éclairante : le changement y est décrit bien sûr comme un résultat (« *fait d'être modifié, changé* »), mais aussi et d'abord comme le processus qui permet ensuite d'aboutir au résultat (« *fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre* »).

Ceci est à méditer pour tout décideur ou manager qui doit conduire un changement au sein de son organisation :

- le changement est une réalité qui n'est pas donnée d'avance mais qui est à construire ;
- le processus qui permet de maîtriser le changement à mettre en œuvre n'est pas spontané, il est lui-même à construire ;
- il est donc possible de maîtriser tout changement à mettre en œuvre ;
- le processus mis en place pour le changement décide d'une grande partie du résultat à obtenir ;
- la réussite du changement repose directement sur l'excellence de la conduite de ce changement au sein de l'organisation.

2. La notion de conduite du changement

Si l'on définit le changement comme le processus de passage d'un état A à un état B, l'enjeu d'une organisation confrontée à la nécessité de changer est de conduire efficacement ce processus pour atteindre effectivement le but recherché : un nouvel état considéré comme plus approprié.

a) La conduite du changement

La conduite du changement est l'ensemble des principes, méthodes/outils, pratiques et comportements permettant de définir et de mettre en œuvre une démarche de changement, d'un état A vers un état B, avec les meilleures chances de réussite.

> Des principes

Toute démarche de conduite du changement doit, pour réussir, respecter quatre principes fondamentaux :

- *l'anticipation* : comme on l'a déjà évoqué, un besoin de changement identifié et analysé très en amont devient un projet de changement que l'organisation peut préparer et conduire avec de plus grandes chances de succès ;
- *le refus du « prêt-à-conduire »* : la stratégie de changement à privilégier dépend étroitement des caractéristiques intrinsèques du changement à mettre en œuvre. Il n'existe pas une seule manière de conduire opérationnellement un changement au sein d'une organisation ;
- *la progressivité* : quelle que soit la nature du changement à conduire, quel que soit le temps dont on dispose pour le conduire, il faut toujours respecter une progressivité minimale dans la mise en œuvre de la démarche si l'on veut aboutir à son acceptation et à son appropriation durable par l'organisation ;
- *la prise en compte des « acteurs »* : toute démarche qui ignorerait que le changement constitue un enjeu pour les groupes ou les personnes qui constituent l'organisation est vouée à l'échec.

> Des méthodes et des outils

Il existe de nombreuses méthodes et de multiples outils qui aident à préparer et conduire le changement dans les organisations.

Ces méthodes et outils empruntent à différents registres : celui de l'analyse systémique, celui de la sociologie des organisations, celui de la sociodynamique des acteurs, celui de la communication, celui de l'analyse transactionnelle, celui de l'approche solution...

Les développements qui suivent en présentent un certain nombre qui ont fait leurs preuves dans le cadre de démarches de changement conduites dans différentes collectivités territoriales.

> Des pratiques et des comportements

Une démarche efficace de conduite du changement est une démarche qui a été non seulement définie de façon pertinente « sur le papier », mais qui a été aussi correctement mise en œuvre par ses promoteurs et relais.

Combien de projets de changement avortés parce que les pratiques concrètes de mise en œuvre n'étaient pas à la hauteur ? Combien de difficultés et dérapages rencontrés dans le déploiement des travaux du fait d'une insuffisante maîtrise de la démarche d'ensemble ou des méthodes et outils ? Combien d'échecs enregistrés du fait de la « posture technocratique » affichée par certains membres d'équipes projet, de la trop faible implication personnelle dans le changement de tel ou tel dirigeant de l'organisation, du comportement inadéquat de tel ou tel manager en situation de face à face avec ses équipes confrontées au changement ?

L'on mesure à quel point la sensibilisation/formation de tous les protagonistes à la conduite du changement mais aussi tout simplement la prise de conscience individuelle de chacun par rapport à ses « manières de faire » constituent des leviers incontournables pour réussir une démarche de changement.

b) Un processus à deux niveaux

La conduite du changement est souvent réduite à sa seule dimension collective : un « projet » de changement qui doit être déployé de façon professionnelle dans tout ou partie d'une organisation. Tous les éléments constitutifs de la conduite d'un projet sont alors mobilisés : la désignation d'un chef de projet et d'une équipe projet, la définition d'un planning, l'évaluation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du changement...

Il ne s'agit là que d'une des deux dimensions de la conduite du changement. La seconde, qui est aussi sinon plus importante, se situe au plan individuel. L'on a vu plus haut qu'une organisation n'avait de sens qu'au travers des femmes et des hommes qui la constituent. Dès lors, la conduite du changement ne porte pas seulement sur des collectifs, mais aussi sur chacun des individus qui composent le collectif. Elle ne se limite pas à un processus de type organisationnel, elle doit aussi être un processus d'accompagnement individuel de chaque personne confrontée au changement au sein de l'organisation.

Parce qu'elle implique du temps, de la proximité, de l'écoute et de l'empathie vis-à-vis des personnes – donc beaucoup d'écoute et d'échanges en face à face –, cette dimension de la conduite du changement est malheureusement trop souvent négligée au profit de la « tuyauterie du projet », avec les conséquences négatives que l'on imagine.

L'écoute des agents est tout particulièrement indispensable lorsque le changement est imposé, donc « subi » par les équipes. L'enjeu pour le manager n'est alors plus simplement de conduire un projet de changement mais d'accompagner l'adaptation individuelle des collaborateurs au changement.

La théorie du cycle de réponse au deuil de Kubler-Ross² décrit, quelles que soient les différences individuelles, cinq étapes successives de la « réponse émotionnelle » au changement. Ces étapes sont la traduction d'un processus d'apprentissage qui débouche, à un moment ou à un autre, sur le changement individuel.

2. Elisabeth Kubler-Ross, *Sur le chagrin et sur le deuil*, Pocket Essais, 2011.