

La résistance au changement organisationnel dans la gouvernance des organisations publiques : meilleures pratiques pour réussir les transformations.

Eddie NEBIE¹, Elmoukhtar TBITBI²

¹*Doctorant. ENCG El Jadida, Université Chouaib Doukkali.
Laboratoire des Etudes en Sciences Juridiques Economiques et Politiques.
eddienebie@gmail.com*

²*Enseignant chercheur. FSJES Ain Sebaa, Université Hassan II de Casablanca.
Laboratoire des Etudes en Sciences Juridiques Economiques et Politiques.
tbitbidoc@yahoo.fr*

Article soumissionné le 07/11/2021 ; accepté le 15/02/2022 ; publié le 01/09/2022

Résumé — Dans la vie de toute organisation publique ou privée, dans ce monde en pleine mutation, s'en vient forcément le moment où les décideurs ou encore les managers se retrouvent opposés à des enjeux et des défis non seulement naissants mais aussi inaccoutumés d'ordres techniques, technologiques ou organisationnels, qui font que les choses ne peuvent plus évoluer en l'état. La nouvelle situation implique alors qu'un changement intervienne incessamment en réponse aux contraintes afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement. C'en est le cas par exemple dans l'administration publique lors des réformes, de l'adoption de certaines lois, ou de la mise en œuvre de certaines politiques publiques réadaptées face à des facteurs internes, externes ou des crises.

Ainsi, le changement et l'innovation dans la conduite des processus devient un impératif, un objectif, une ambition voire une modalité de management. Sauf que la gestion du changement n'est pas un long fleuve tranquille mais un processus complexe qui rencontre un certain nombre de problèmes dynamiques à affronter au titre desquels figure la résistance des ressources humaines.

La résistance au changement est une situation dans laquelle des acteurs d'une organisation appelées à appliquer des transformations structurelles ou conjoncturelles versent dans une opposition directe ou indirecte. Ce problème est d'autant plus grave que certaines études

montrent qu'entre la moitié et les deux tiers des projets de transformation échouent ou se passent mal à cause de la résistance au changement.

Cette étude, par le biais d'une analyse documentaire qualitative d'ouvrages très récents revient aux fondamentaux du changement et de la résistance pour permettre de comprendre cette problématique et exposer les méthodes et pratiques qui sont le plus en vogue et assurent de bons résultats dans le pilotage des transformations d'autant plus que les résultats montrent aisément que la résistance provient principalement de méthodes de conduite inadéquates.

Mots-clés —Changement, Résistance, Méthodes.

Introduction

Le changement est une réalité quotidienne dans le secteur public. Alors que la plupart des observateurs, mettant l'accent sur le rôle stabilisateur de l'État, ont tendance à négliger la nécessité du changement, l'État est l'acteur principal de la capacité de la société à s'adapter (Hafsi, 2020 : 59). Le changement organisationnel est devenu l'un des grands problèmes des dirigeants d'aujourd'hui. Il intervient au sein des organisations publiques lors des réformes ou de la mise en œuvre de certaines politiques publiques réadaptées face à des facteurs internes, externes ou des crises. Par organisation publique, nous faisons allusion aux propriétés de l'État ou alors sous son contrôle poursuivant des missions d'intérêt général. Entre autres organisations publiques, se profilent les administrations publiques, les collectivités territoriales, les établissements publics et semi-publics et les entreprises de l'État. Pendant longtemps, les organisations publiques semblaient épargnées par ce phénomène du moment où le rôle de l'État était de garantir l'ordre dans la société.

Dans les entreprises privées par exemple, le changement organisationnel intervient la plupart du temps à l'occasion des fusions ou des accords entre deux ou plusieurs sociétés qui impactent la façon d'agir ou de travailler des individus.

Dans l'un ou l'autre cas, il faut noter la présence d'une situation nouvelle, des contraintes, des enjeux et des défis non seulement naissants mais aussi inaccoutumés d'ordres techniques, technologiques ou organisationnels, qui impliquent de nouvelles mesures destinées à modifier structurellement ou conjoncturellement des habitudes, des manières, des comportements voire même la mentalité de multiples acteurs et parties prenantes. Le changement est une dynamique entre deux états de stabilité. Selon les approches théoriques et les besoins opérationnels, cette dynamique se caractérise par différentes phases, de la mutation d'une organisation ou de l'état psychologique des collaborateurs impactés par le changement (Dahan et Hetet, 2014 : 25).

Une analyse pertinente du concept du changement ne peut s'évoquer sans faire référence à l'approche de l'évolutionnisme darwinien et l'approche transformiste lamarckienne qui se sont imposés dans l'histoire comme la conception scientifique de l'histoire de la vie.

Les évolutionnistes considèrent le changement social comme un progrès selon plusieurs phases avec un facteur déterminant tandis que l'approche transformiste considère les causes internes, externes et le besoin de novation comme source du changement. La portée de ces

approches se ressent encore de nos jours dans l'analyse théorique et pratique qui est faite du changement au niveau scientifique.

En effet, au sein des organisations publiques, le changement doit s'opérer en prenant en compte les mutations inévitables, les facteurs exogènes et les spécificités du contexte qui est avant tout public de l'organisation publique dont il s'agit, des enjeux relatifs au pouvoir et à la légitimité puis au processus et au contenu du changement lui-même, ce qui à tout l'air d'une transformation. D'ailleurs, le terme transformation est désormais préféré à celui de changement (Chanut, 2020).

Cela a pour conséquence de déstabiliser ces acteurs sur plusieurs aspects, ce qui les pousse naturellement à désapprouver le changement et à y résister du mieux qu'ils peuvent afin de préserver leur zone de confort.

La résistance peut se définir de plusieurs façons. Du latin *resistere*, *resisto*, qui signifie s'arrêter, ne pas avancer davantage, se tenir ferme, la résistance est définie par le Robert pour tous comme ce qui s'oppose à la volonté, action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi. Ainsi, La résistance intervient la plupart du temps face à tout ce qui se révèle et tente de durer ou de modifier l'environnement avec un effort à fournir assez élevé.

La résistance au changement est une situation dans laquelle des acteurs d'une organisation appelées à appliquer des transformations structurelles ou conjoncturelles versent dans une opposition directe ou indirecte. Elle peut être individuelle ou collective, active (opposition directe, sabotage, refus, critiques...) ou passive (lenteur, rumeurs ralentissement...) Nebie et Tbitbi (2021).

Une compréhension parfaite de la résistance passe une assimilation des représentations individuelles, collectives, cognitives ou sociales ainsi que de schèmes (expression d'une synthèse mentale correspondant à une structure cognitive, réseau des croyances culturelles, des valeurs, des normes, des expériences et du sens commun qui ordonnent les prémisses à partir desquelles tout individu organise sa compréhension du monde Teneau, 2005).

Le problème que pose la résistance au changement organisationnel est d'autant plus grave que certaines études montrent qu'entre la moitié et les deux tiers des projets de transformation échouent ou se passent mal du fait de la résistance au changement (Bareil, 2004 : 27).

De ce fait, notre étude ambitionne de s'intéresser aux causes des résistances, leurs conséquences et plus important, les solutions pour y remédier lors des changements organisationnels en milieu public, par le biais de méthodes et pratiques qui sont le plus en vogue et assurent de bons résultats, le tout en réponse à la question de savoir comment conduire méthodiquement un changement dans une organisation publique dans un contexte de résistance ?

Pour se faire, nous allons dans une première partie de cette étude exposer le cadre théorique relatif au changement organisationnel dans le contexte public et la résistance au changement ; puis dans une deuxième partie, nous proposerons des méthodes et bonnes pratiques pour une conduite à succès d'un processus de changement.

1. Les fondamentaux du changement organisationnel et de la résistance au changement.

Les écrits théoriques au sujet du changement organisationnel et de la résistance au changement sont nombreux. Au vu de cette mobilisation scientifique, il est donc souhaitable de dresser dans cette première partie l'état de la connaissance scientifique par rapport à ces 2 concepts qui font l'objet de cette étude.

1.1 Une approche du changement en milieu organisationnel public.

Le changement organisationnel entraîne une modification, et ce, de manière durable, dans l'identité d'un système (Collerette et al., 2013). De l'analyse de Chanut (2020 : 104) le changement organisationnel en environnement public procède d'une série de mutations qui conduisent à inventer des technologies managériales (plus orientées vers la résolution de problèmes), à revoir les rôles organisationnels (en particulier les nouveaux métiers d'animateur ou de chef de projet), enfin à produire des normes et des formes de gestion nouvelles (invitant à plus de transversalité). N'est-ce pas là, les fondements d'une analyse tridimensionnelle (Lalonde et Buyse, 2020) prenant en considération l'innovation managériale, l'ambiguïté stratégique et le pluralisme relationnel ?

Premièrement, l'innovation managériale ou encore innovation organisationnelle repose sur le développement de nouvelles idées ou comportements liés aux pratiques, processus ou procédés organisationnels. Ses principales caractéristiques sont fondées sur l'approche rationnelle de l'innovation (Birkinshaw et al., 2008) qui repose sur les acteurs de l'organisation qui essaient d'y introduire de nouvelles façons de faire. Cela peut s'effectuer de manière tacite sur la base des connaissances acquises par l'acteur lors de sa formation, sur ses valeurs, son savoir-faire, son expérience etc. ; de manière interprétative lorsque l'acteur use d'interprétation subjective pour apporter une innovation ; de manière contextuelle quand l'innovation est issue d'un contexte particulier qui conduit l'acteur à initier de nouvelles idées ; de façon progressive ; de façon émergente lorsque l'innovation émerge de façon imprévu à la suite d'interactions ou d'échanges avec d'autres membres de l'organisation.

Ensuite, l'innovation organisationnelle peut découler de l'ambiguïté stratégique lorsque les gestionnaires intermédiaires sont des acteurs organisationnels qui présentent un intérêt pour le changement organisationnel, puisque ces acteurs sont situés au centre de la hiérarchie organisationnelle : ils sont à la fois en connexion avec le sommet stratégique et le centre opérationnel (Lalonde et Buyse, 2020 : 45). Les niveaux de gestion intermédiaire dans un environnement public pluraliste, évoluent avec d'autres types d'acteurs disposant chacun d'un objectif, d'une zone de pouvoir et d'une marge de manœuvre rendant ambiguë les prises de décisions. Cette ambiguïté dite stratégique donne le pouvoir aux acteurs d'interpréter et de teinter la mise en œuvre de certaines directives, et ainsi d'être créatifs.

Enfin, l'innovation organisationnelle peut être en rapport avec le pluralisme relationnel défini par Shipilov et al., (2014) comme des liens multiples et hétérogènes qu'un individu est susceptible de créer grâce aux différentes affiliations ou réseaux avec lesquelles il interagit. Le pluralisme relationnel permet une flexibilité organisationnelle, de meilleures capacités d'adaptation, d'innovation.

A cette analyse tridimensionnelle, il faut rajouter le fait que les changements organisationnels en milieu public s'inscrivent dans un contexte spécifique qui ne facilite pas la tâche à ses acteurs et parties prenantes.

1.2 Les spécificités du changement dans les organisations publiques.

Le changement doit être considéré comme le passage d'un état à un autre ou alors d'une situation insatisfaisante à une situation satisfaisante qu'il faut définir, concevoir, légitimer et organiser. Cela n'est pas chose aisée en milieu organisationnel publique pour plusieurs raisons liées à la rigidité du milieu, la mission poursuivie, le mode de gestion, l'interdépendance de ces organisations entre elles, la bureaucratie et la forte présence syndicale dans celles-ci.

De plus, le changement dans les organisations publiques n'est pas sans associer le respect de certaines règles telles que le principe de la base légale selon lequel seules les actions prévues par le législateur sont autorisées rendant de facto, certaines actions difficiles à mener lorsque la loi ne prévoit aucune marge de manœuvre sans oublier la pesanteur des procédures. A cela il faut adjoindre le respect de certains principes du service public comme l'égalité et la continuité dans les organisations publiques à caractères sociales surtout.

Chesbrough (2003) rappelle également un fait à prendre en considération qui est l'ouverture des frontières organisationnelles des organisations publiques, ce qui fait que certaines décisions impliquent la consultation de plusieurs acteurs internes (hommes politiques, administratifs, hommes d'affaires...) et externes (partis politiques, groupes d'intérêts, citoyens...) pour parvenir à obtenir un changement. Plus explicitement, l'on parvient difficilement à dissocier le changement dans les organisations publiques des processus politique à l'inverse du secteur privé. En effet, comme le souligne Hartley (2005), les systèmes de démocratie représentative placent le plus souvent des représentants élus, sinon nommés par leur affiliation partisane, à la tête des grands départements de l'État. Selon leurs affiliations partisans, ces élus doivent concilier les besoins d'innovation et les priorités politiques, ce qui est susceptible d'entraver le processus d'innovation s'il implique une menace pour la popularité des hauts fonctionnaires ; s'il va à l'encontre des valeurs au fondement de leur engagement politique ; ou encore si l'innovation s'avère trop complexe et difficile à comprendre pour les citoyens (Boukamel, 2017).

Boukamel, Emery et Kouadio (2020), rajoute comme spécificité du changement dans les organisations publiques, le principe de transparence et de reddition de comptes qui fait que les acteurs politiques et les gestionnaires publics sont peu enclins à prendre des décisions stratégiques et courageuses nécessaires au changement de peur que les citoyens et les médias scrutent méticuleusement les actions entreprises, relèvent les problèmes et les gaspillages et les versent à l'impopularité en cas d'échecs. Le changement devient une aventure risquée qui peut être perçue par beaucoup comme dangereuse.

Toutes ces spécificités ne sont pas sans effets en cas de changement au sein des organisations publiques et elles sont à considérer.

1.3 Les principales composantes du changement organisationnel.

Il serait difficile, voire incongru d'évoquer le changement dans les organisations publiques sans analyser ses principales composantes que sont :

Les acteurs : Bareil (2004) distingue 2 groupes d'acteurs impliqués dans la conduite d'un changement organisationnel. Il y a, d'une part, le groupe des destinataires (toute personne touchée directement ou indirectement par un changement organisationnel) et d'autre part, le groupe des décideurs (porteur de la décision stratégique d'apporter un changement. Néanmoins d'autres agents de changement gravitent autour d'eux.

Les origines : la pression interne, externe et les crises sont pour la plupart du temps à l'origine d'un changement organisationnel. La pression externe peut être issue du marché, de l'environnement ou de l'opinion publique, tandis que la pression interne résulte des interactions entre les différentes composantes de l'organisation. Quant aux crises, elles sont la manifestation d'une déstabilisation qui provoque une prise de conscience ou un besoin de redéfinition et de construction de l'organisation. En milieu organisationnel public, l'origine du changement est le plus souvent inhérent au système politico-administratif, à la survie de l'organisation et le besoin de relégitimer l'organisation.

Les niveaux du changement : la nécessité du changement peut se situer à différents niveaux au titre desquelles nous pouvons citer les infrastructures, la technologie, la socio-structure relationnelle et politique et enfin la superstructure des cultures et des valeurs.

Les formes : le changement peut être de type incrémental pour signifier un changement qui aura lieu à l'intérieur du système existant sans remettre en cause certains principes également qualifié de reproducteur/évolutionnaire ou alors de type radical, entraînant la rupture complète de l'ancien système à l'occasion d'une crise profonde, d'un véritable vieillissement du système ou encore du fait de l'arrivée aux commandes de l'organisation d'une forte personnalité avec une nouvelle vision. Il est également taxé de changement transformateur/révolutionnaire.

Les moteurs du changement : 4 familles de moteurs du changement sont particulièrement révélatrices selon Van de Ven et Poole (1995 : 510-540) à savoir le cycle de vie (croissance organique) ; l'évolution (survie compétitive) ; la dialectique (opposition, conflit), et enfin la téléologie issue de la coopération volontaire.

Les finalités : le but du changement peut être d'améliorer un système, de le reformer ou encore de le changer radicalement.

2. Comprendre la résistance au changement.

En matière de changement organisationnel, il serait naïf de penser que les personnes concrètement concernées par les décisions prises par les dirigeants vont spontanément et unanimement y adhérer (Rousseau, 2020). La résistance au changement est un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement (Bareil, 2004 : 66).

2.1 Les motifs de la résistance

La littérature scientifique et professionnelle au sujet du changement organisationnel fait écho de plusieurs raisons qui entraînent la résistance, source d'échec des processus de changement. Ces raisons sont d'ordres sociales, psychologiques, culturelles, et détaillées comme ce qui suit :

Les facteurs humains : ce motif est reconnu comme étant principal facteur d'échec des changements organisationnels. Au sein de cette grande famille l'on retrouve le manque de considération des dimensions humaines liées au changement, l'absence de participation au processus décisionnel et à la mise en œuvre, le manque d'adéquation entre les exigences du changement et la gestion des ressources humaines, les différentes pertes engendrées par le changement (pertes de responsabilités, d'autonomie, d'acquis ...), les exigences du changement en matière de savoir et de savoir-faire, les conflits entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels, le manque de compréhension et d'écoute. Il y a aussi la peur, le manque d'énergie, la perte d'un avantage, l'abondance des règles

La décision stratégique défailante : le problème issu de cet axe est lié aux motifs justifiant la décision de changement qui peuvent paraître illégitimes aux yeux des destinataires, basé sur un diagnostic biaisé, le type de changement envisagé, des changements répétitifs qui donnent un effet de mode passager.

L'incapacité de l'organisation à changer : le changement doit prendre en considération les caractéristiques de cette organisation. En effet, une organisation inerte est incapable de changer par exemple. De même, le manque de leadership de la part des cadres et de la haute direction et l'instabilité de l'environnement sont des motifs de la résistance.

La mise en œuvre défailante du changement : cette étape est cruciale pour le succès ou l'échec d'un changement organisationnel. Elle est dépendante des moyens et des méthodes d'opérationnalisation du changement. Ce qui est remis en cause est la manière dont est déployé la mise en œuvre surtout en l'absence d'orientation, de sensibilisation, d'habilitation, de préparation, de formation, de consultation etc.

La modification des normes socio-culturelles de l'organisation : lorsque le changement bouscule des normes sociales, la culture, les mythes, symboles, structures de pouvoirs, système de valeurs rites et routines du groupe des destinataires.

2.2 Changement et Résistance : une relation indissociable.

Teneau (2005) dans son analyse de la résistance issue du changement organisationnel insiste sur le l'erreur à ne pas commettre qui est celle de considérer la résistance au changement comme un processus qui ne tient qu'à système de codage et de décodage, tel une explication de la théorie de l'information, ou pire encore, c'est-à-dire la concevoir de façon très réduite à son sens quasi littéral qui lui donne une connotation négative : « je ne suis pas en phase avec ce changement, donc je résiste ou du moins je ne suis pas d'avis, alors je résiste ».

En effet, la résistance peut être un type de volonté d'intention d'action favorable si nous supposons que la résistance est le fruit de l'écart entre l'aspiration et la satisfaction de ce qui

est. Ainsi, plus cet écart est réduit, plus la résistance est positive et porteuse de motivation et plus cet écart est élevé, plus la résistance sera alors négative et à l'origine de frustration. Dans le tableau suivant nous déclinons plusieurs visions à se faire vis-à-vis de la résistance.

Tableau. 1 7 façons de voir la résistance au changement

1.Vision morale	Le changement est une nécessité pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Résister au changement est irrationnel et irresponsable, ce n'est pas bien
2.Vision stratégique	Le changement modifie le pouvoir des acteurs. Résister au changement est une stratégie rationnelle des acteurs pour défendre leurs intérêts.
3.Vision éthique	Le changement remet en cause des valeurs importantes pour les acteurs. Résister au changement se fait au nom d'une certaine vision de son métier, pour maintenir certaines valeurs identitaires.
4.Vision économique	Le changement est la base de l'innovation, moteur de l'économie de marché. Résister au changement permet d'éviter les conséquences des innovations sur le positionnement concurrentiel de l'entreprise.
5.Vision historique	Le changement représente une perte par rapport à une situation antérieure. Résister au changement permet de conserver les acquis de la période précédente.
6.Vision psychique	Le changement représente une surconsommation d'énergie mentale. Résister au changement permet d'économiser son énergie psychique.
7.Vision systémique	Le changement est un input menaçant un système donné. Résister au changement permet de conserver son état actuel (homéostasie)

Source : Tonnelé (2017 :63).

2.3 Les manifestations de la résistance au changement.

La résistance au changement peut être individuelle ou collective et se manifester par des réactions actives lorsque l'opposition se fait ouvertement ou passives lorsque l'opposition au changement est ponctuée d'actes subtils et indirects. Mucchielli (2020) va plus loin en répertoriant des formes agressives, des formes en fuite, des formes en blocage et des fausses soumissions. Le tableau suivant résume l'ensemble de ces pratiques selon les différentes dimensions.

Tableau. 2 les actes de résistance au changement.

Formes de résistance	Active	Passive
Individuelle	Procrastination, insubordination, démission, récriminations, absence aux formations...	Indifférence, lenteur, statu quo, démissions, turn-over, oublis, retards, absences, récurrences de congés maladie, accidents du travail, demandes de mutations...
Collective	Revendications, grèves, sabotages, agressions envers les cadres, la direction, conflits internes, critiques, rumeurs...	Ralentissement du travail ; blocage de l'information...

Sources : Auteurs inspirés de Mucchielli (2020) et Bareil (2004).

3. Méthodologie.

Notre étude est le fruit d'une analyse documentaire d'ouvrages récents, voire même très récents. Les données proviennent d'ouvrages et articles récents de la bibliothèque numérique de Cyberlibris, accessible sur la plateforme Scholarvox qui s'avère être un terrain d'étude disponible et approprié pour rassembler un échantillon représentatif de ressources sur le changement organisationnel. Toutefois il était possible d'associer à cette analyse documentaire une enquête de terrain pour obtenir l'avis des acteurs par rapport à l'objet de l'étude mais cela n'est pas indispensable vu qu'il ne s'agit pas d'une analyse de mise en œuvre ou d'évaluation. Notre contribution consiste à faire ressortir les freins au changement organisationnel dans les organisations publiques et proposer des modèles de conduite et pratiques opérationnels qui garantissent du succès, conforté par le fait que plus de la moitié des ouvrages exploités sont issus de recherches empiriques dans des organisations publiques diversifiées, faisant des méthodes que nous avons retenues, des méthodes assez viables.

4. Résultats et Discussion.

4.1 Outils, méthodes de pilotage et bonnes pratiques.

Pour développer la capacité d'innovation et donc de changement des organisations publiques, il n'existe pas de recette miracle applicable partout, il appartient aux gestionnaires publics de dégager les leviers d'action les plus pertinents pour leur organisation (Boukamel ; Emery et Kouadio, 2020). Plusieurs méthodes ont été élaboré pour déployer une démarche de conduite du changement notamment, cependant nous avons opté pour une méthode en 2 temps issue des approches théorique de Bareil (2004) ; Tonnelé (2017) et Lemieux et Cherré (2020).

Dans un premier temps, il s'agit de poser le diagnostic des impacts du changement afin d'éclairer le gestionnaire sur les éléments constitutifs de l'environnement qui vont changer et établir de ce fait les pratiques pertinentes au regard des spécificités du contexte public et du domaine d'activités. Bareil (2004) propose l'inventaire des éléments que le changement remet en cause et celui des exigences qu'entraînent ce dernier résumé dans les tableaux suivants :

Tableau. 3 L'inventaire de ce que le changement remet en cause.

Dimension	Détails
Les savoirs	Connaissances techniques, connaissances professionnelles, Habiletés techniques, Habiletés professionnelles, Habiletés relationnelles.
La motivation	Valeurs personnelles, Sens du travail, Autonomie, Pouvoir, influence, Contrôle, Rétroaction sur la tâche, Sécurité d'emploi, Possibilités de promotion, Qualité de vie au travail, Contenu de la tâche, Rôles.
Les outils de travail	Nouvelles technologies liées aux opérations, Nouvelles technologies d'information et de communication, Nouveau poste de travail.
L'organisation du travail	Organisation du travail et de la tâche, Structuration de la tâche, Style de gestion, Nouveau patron, Méthodes de travail, Mécanismes de coordination, Relations intergroupes, Territoire, Aménagement physique du travail, Lieu de travail – proximité du domicile, Droits acquis, Liens d'appartenance.
Les systèmes organisationnels	Politiques, Pratiques de gestion des ressources humaines, Systèmes d'évaluation du rendement, Systèmes de rémunération, Climat de travail, Avantages sociaux, Relations syndicales, Valeurs organisationnelles, Sources de pouvoir.

Source : Bareil (2020 : 50-51).

Si les résultats du diagnostic remettent en cause un nombre élevé d'éléments, cela montre que l'appropriation risque de prendre du temps, de nécessiter des moyens appropriés et un bon

suivi au risque d'échouer. Conséquemment à ce premier diagnostic, un autre permet de classer le changement individuel en plusieurs degrés alpha, bêta, gamma A et gamma B (voir tableau 4).

Tableau. 4 Les 4 degrés d'exigences du changement.

Degrés	Détails
Alpha	Changement de quelques éléments du travail, qui n'en modifie ni le sens ni la façon de le faire.
Bêta	Changement de plusieurs éléments significatifs du travail, qui n'en modifie pas le sens.
Gamma A	Changement dans la façon de faire le travail, qui en modifie le sens ; les mêmes éléments demeurent.
Gamma B	Transformation du travail qui en modifie le sens et la façon de le faire ; ajout de plusieurs nouveaux éléments

Source : Bareil (2020 : 55).

L'ampleur du changement dépend de l'écart entre la situation initiale et la situation attendue : plus cette dernière implique l'acquisition de compétences (savoirs, habiletés et attitudes) et de valeurs différentes, plus le changement requiert un investissement majeur en direction du destinataire.

Le second temps de notre proposition fait suite au diagnostic fait en amont et dégage des pratiques essentielles susceptibles d'assurer la réussite des transformations en 7 phases issues de l'approche théorique de Tonnelé (2017).

Faut-il le rappeler, les changements organisationnels qui s'effectuent au sein des organisations publiques sont multiples et malgré leur nombre, peu de changements sont similaires, que ce soit dans leur contenu comme dans leur processus ou même dans les résultats atteints. Néanmoins, la mise en œuvre des changements nécessite un certain nombre d'activités incontournables que nous pouvons taxer de bonnes pratiques dans la gestion du changement. Entre autres nous avons :

▪ **La préparation au changement : informer sur le contexte.**

L'information est la sève nourricière de tout processus de changement. Elle est une des conditions sine qua none d'un changement réussi. En effet, les acteurs au sein de l'organisation ont besoin de comprendre pourquoi il est question de changer. Beaucoup de projets de changement peinent, car les acteurs ne disposent pas de suffisamment d'informations, ne comprennent rien à ce qui est engagé.

La première étape du changement consiste donc à diffuser massivement de l'information sur le contexte et la nouvelle situation qui s'impose car une même information sortie de son contexte est susceptible d'interprétation diverses. Dès lors, il sera question d'expliquer les enjeux de la situation, le but poursuivi, l'intérêt du changement prévu, la cohérence avec la mission et les valeurs de l'organisation, en quoi le changement répond aux besoins de chacun. Cette étape peut être concrétisée avec la production de livrables avec toutes descriptions mentionnées plus haut.

▪ **La création du cercle d'alliés**

Cela part du principe élémentaire selon lequel un projet de changement ne se conduit pas seul, et que c'est la fédération des énergies déployées pour le réaliser qui assure les transformations. Cette étape est en rapport avec les acteurs qui en fonction de leur attitude peuvent être qualifiés d'alliés, d'indifférents, d'opposants ou de déchirés. Ils cohabitent tous dans tout processus de changement. Les alliés sont les acteurs et parties prenantes qui s'impliquent en faveur du changement, mais alliés dans la conception sociodynamique pour faire allusion à des acteurs qui agissent et posent des actes concrets, afin que le projet de changement avance Fauvet (2004). Ils ont tout à gagner dans le changement et peu ou rien à perdre. Les opposants sont ceux-là qui ont des objections à propos du projet et manifeste de la résistance. Ils pensent avoir beaucoup à perdre (pouvoir, confort, temps, prestige...) et rien à gagner. Les déchirés sont ceux qui ont à la fois quelque chose à perdre et à gagner et enfin les indifférents sont ceux qui sont en retraits car n'ayant rien à gagner ni à perdre.

Cette phase doit permettre de créer une synergie au sein des alliés pour en faire une force collective et faire en sorte que leur engouement augmente tout en considérant autant que se peut les objections des opposants sans toutefois les contrer afin de créer un cercle qui se consolide dans le temps. S'il y a des déchirés, il faut approfondir avec eux leurs enjeux, et si nécessaire, modifier et enrichir le projet de changement pour prendre en compte certaines préoccupations des. Si les déchirés finissent par adhérer au projet de changement, ils entraîneront les indifférents (Noyé, 2002). Une chose est certaine, comme le note Rousseau (2020), ce sont bien les interactions entre les personnes concernées par le changement qui en sont le moteur dans les organisations publiques.

▪ **L'implication des décideurs**

La capacité d'innovation des organisations publiques s'appuie de façon importante sur l'engagement des leaders politiques et administratifs. Un changement aura plus de succès si ceux-ci sont capables de le soutenir auprès de l'ensemble des parties prenantes. Cette phase est d'autant plus importante qu'il serait incongru, dans une posture de responsable de demander à ses collaborateurs des transformations qu'on ne s'applique pas. En effet, dans toute organisation, beaucoup de choses fonctionnent par imitation de sorte à ce que le niveau N regarde comment fait le niveau N+1 et ainsi de suite. En résumé, il faut prêcher par l'exemple pour donner envie aux différents acteurs et parties prenantes de s'engager dans la réussite de la transformation. Comme le note Hafsi (2020), le comportement des dirigeants est un indicateur que les employés, les gestionnaires et les partenaires observent avec attention. Le courage, l'authenticité, la clarté de la direction, la cohérence du dirigeant, sont souvent associés du soutien et à la motivation de chacun. Les démarches obtenant le plus de succès dépendent

de l'habileté de chaque niveau hiérarchique à implanter les changements et à prendre une part de responsabilités dans le processus d'implantation (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007).

▪ **La co-construction d'une vision**

Engager un processus de changement est tributaire d'une vision bien formulée afin de donner un sens à toutes les actions qui vont suivre dans ce sens. Le changement dans le secteur public nécessite une direction claire (Hafsi, 2020), le dirigeant doit indiquer la direction qu'il veut prendre. Cette vision doit se construire en collaboration avec les acteurs et parties prenantes, qui doivent se sentir associés. En effet, tout ce qui peut permettre de donner un rôle actif aux collaborateurs est de nature à faciliter les transformations plutôt que d'imposer une vision unilatérale. Un changement fondé sur un compromis aura plus de chance d'être accepté que s'il est décidé et imposé de force par un seul acteur.

▪ **La bonne utilisation des ressources**

Un changement est avant tout le passage d'une situation A vers une situation B à l'aide de ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles etc., qui du reste ne sont pas infinies. Cette phase consiste à concevoir des priorités afin de ne pas vouloir tout faire en même temps et diluer les ressources d'autant plus que Boukamel et Emery (2017) taxent de grand défi la conciliation des besoins en ressources humaines et financières nécessaires à l'innovation avec ceux liés aux activités courantes de fourniture des prestations publiques.

▪ **Cadencer la transformation**

Le dictionnaire Larousse (2008) définit la cadence comme une répétition de mouvements, d'actions, ou encore un rythme de travail, d'activité ou d'exécution des tâches qui se succèdent d'une façon régulière ou mesurée. Tout processus de changement doit s'opérer à un rythme bien défini et supportable par le système humain, le tout selon les objectifs et la vision qui ont été déclinés. Les meilleures pratiques en la matière sont pour une cadence rythmée en 2 horizons temporel soit à moyen-long terme en termes d'années pour ce qui concerne l'objectif à atteindre, et à court terme en termes de trimestre ou semestre avec des bilans intermédiaires à la clé pour se faire une idée des résultats obtenus, vérifier que le rythme est le bon et définir les nouveaux résultats à atteindre pour l'échéance à venir.

▪ **L'accompagnement du changement**

Accompagner signifie aller avec quelqu'un ou à sa suite. Le manque d'accompagnement dans tout processus de changement est à l'origine de transformations longues, laborieuses et douloureuses. Afin de ne pas décourager les acteurs dans leur processus il est indispensable de soutenir les acteurs en charge de la transformation, soutenir le management, et leur offrir des espaces réguliers d'échange et d'apprentissage. Cela se traduit sur le terrain par des actes comme les encouragements réguliers de la hiérarchie (récompenses symboliques et collectives), le renforcement des compétences par des formations, séminaires, du coaching individuel, de la team-building, des groupes d'échange de pratiques etc.

Pour terminer, il ressort de de l'analyse de Lemieux et Cherré (2020) qu'un autre élément à considérer dans le succès de l'implantation d'un changement à nature multiple est la nature éthique du changement. En effet, il s'agit d'adjoindre à ces actions performantes citées plus

haut des principes éthiques tels que l'authenticité, la bonne foi, la responsabilité décentralisée à tous les acteurs du changement, etc.

4.2 Discussion.

Nous avons fait des propositions d'action dont les résultats montrent aisément que la résistance provient principalement de méthodes inadaptées. C'est pour cette raison que nous proposons de préparer le changement, de le communiquer, d'impliquer les destinataires et les décideurs, de les former et les accompagner.

Nous avons également mis l'accent sur les facteurs susceptibles de réduire la probabilité de la résistance car les acteurs et parties prenantes y sont associées à travers la co-construction de la vision, le diagnostic des impacts du changement sur les éléments constitutifs de l'environnement.

Comme le fait remarquer Hees (2000 : 6) il est très difficile de s'accorder sur une attitude concrète commune à l'égard du changement. C'est, selon l'option choisie, une affaire de négociation et de compromis ou d'imposition par le plus fort. Il apparaît dès lors fort illusoire et néfaste de vouloir supprimer la résistance au changement. Illusoire, car cette résistance fait partie du changement, elle est sa contrepartie. Néfaste, car cela reviendrait à oublier que si certaines choses peuvent changer, c'est grâce au fait que d'autres ne changent pas. La résistance au changement oblige à départager ce qui, dans le présent, constitue soit l'obstacle soit le socle du changement d'autant plus que ses effets sont difficilement mesurables, dilués dans le temps et sujets à de multiples facteurs d'influence.

Conclusion

L'organisation publique, peu importe sa mission, devra constamment s'adapter afin de satisfaire les exigences d'un environnement, changeant et souvent impitoyable. Pour évoluer dans un tel environnement, les organisations devront périodiquement se réinventer (Arcand, 2020). En fonction du but qu'elles poursuivent, de leur mode de fonctionnement, elles devront forcément prendre en compte l'environnement, le contexte, les objectifs poursuivis ainsi que leurs modalités, etc. Ce n'est pas quelque chose de parfaitement maîtrisé mais qui nécessite de l'apprentissage permanent quant aux meilleures méthodes et pratiques de mise en œuvre. En ce sens, l'utilisation des connaissances issues de la recherche scientifique apparaissent comme l'une des voies les plus appropriées.

Notre contribution est d'avoir répertorié les actions performantes dans la gestion du changement et de les avoir associées à des principes opératoires. Ces méthodes peuvent être toutes exploitées en même temps ou par sélection de quelques pratiques selon le contexte et les besoins de l'organisation.

Mais finalement, exister aujourd'hui, c'est avoir une capacité à changer, à se réinventer et à innover pour s'adapter à son environnement. De ce fait, en guise d'ouverture, nous proposons que les organisations publiques, au lieu d'être contraintes au changement puissent faire preuve

de leadership en planifiant le changement. La planification stratégique du changement (PSC) peut très bien s'implanter dans les organisations publiques. Mais dans quelles mesures et à quel prix ?

Références

- Arcand M. « La planification des changements en contexte et milieu organisationnel publics. » La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2020) : 183-202.
- Autissier D et Vandangeon-Derumez I. « Les managers de première ligne et le changement. » Revue française de gestion Vol 33. N°174 (2007) :115-130.
- Bareil C. Gérer le volet humain du changement : Tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations ; Agir en fonction des besoins des individus ; Comprendre autrement la résistance au changement. Editions Transcontinental. Cyberlibris, 2004. Scholarvox.com. Consulté le 02/08/2021.
- Birkinshaw J. Hammel G. et Mol M. «Management innovation. » The Academy of Management Review Vol 33. N° 4 (2008): 825-845.
- Boukamel O. « Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe : le cas du vote électronique dans le canton de Genève. » Politiques et management public Vol 34. N° 3-4 (2017) : 267-286.
- Boukamel O. Emery Y et Kouadio A-B. « Les spécificités contextuelles du changement dans le secteur public : quand l'administration innove. » La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2020) : 19-38.
- Boukamel O. et Emery Y. «Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. » The Innovation Journal Vol 22. N° 2 (2017): 1-27.
- Carole L et Buyse A. « Le changement en milieu organisationnel public : gérer par le milieu, source d'innovations émergentes. » La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2020) : 39-58.
- Chanut V. « Changement et parties prenantes. » La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2020) : 79-96.
- Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, Harvard Business Press. Cyberlibris, 2003. Scholarvox.com. Consulté le 02/10/2021.
- Colletette P. Lauzier M et Schneider R. Le pilotage du changement. 2^e édition Presses de l'Université du Québec. Cyberlibris, 2013. Scholarvox.com. Consulté le 01/10/2021.
- Dahan O et Hetet B. Les fiches outils du changement : 94 fiches opérationnelles - 150 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés - 40 cas pratiques - 50 modèles personnalisables à télécharger. Eyrolles. Cyberlibris, 2014. Scholarvox.com. Consulté le 04/08/2021.
- Fauvet J-C. L'élan sociodynamique. Edition d'Organisation. Cyberlibris, 2004. Scholarvox.com. Consulté le 25/09/2021.
- Hafsi T. « Le changement et les dirigeants publics. » La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2020) : 59-78.
- Hartley J. « Innovation in governance and public services: Past and present. » Public Money & Management Vol 25. N° 1 (2005): 27-34.

- Hees M. Le management : science, art, magie ? Pour un retour à la parole des " managés " (résumé). Manpower. Cyberlibris, 2000. Scholarvox.com. Consulté le 20/08/2021.
- Lemieux N et Cherré B. « La mise en œuvre des changements en milieux organisationnels publics. » La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2020) : 203-226.
- Mucchielli A. La résistance au changement. Alex Mucchielli. Cyberlibris, 2020. Scholarvox.com. Consulté le 01/10/2021.
- Nebie E. Tbitbi E. « Le défi de la performance dans la gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : Enjeux et perspectives. » International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics Vol 2. N°4 (2021) :286-301. <http://www.ijafame.org/index.php/ijafame>. Consulté le 25/09/2021.
- Noyé D. Réussir les changements difficiles. INSEP Consulting Éditions. Cyberlibris, 2002. Scholarvox.com. Consulté le 01/10/2021.
- Rousseau A. « Les personnes au sein des organisations publiques : quand sonne l'heure des changements. » La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2020) : 79-96.
- Shipilov A. Gulati R. Kilduff M. Li S. et Tsai W. «Relational pluralism within and between organizations. » Academy of Management Journal Vol 57. N°2 (2014) :449-459.
- Teneau G. La résistance au changement organisationnel. L'Harmattan. Cyberlibris, 2005. Scholarvox.com. Consulté le 27/09/2021.
- Tonnelé, A. Réussir vos transformations : Réussir la transformation individuelle et collective Ed. 1.Eyrolles. Cyberlibris, 2017. Scholarvox.com. Consulté le 08/10/2021.
- Van de Ven, A et Poole, M-S. « Explaining development and change in organizations. »The Academy of Management Review Vol 20. N°3 (1995):510-540.