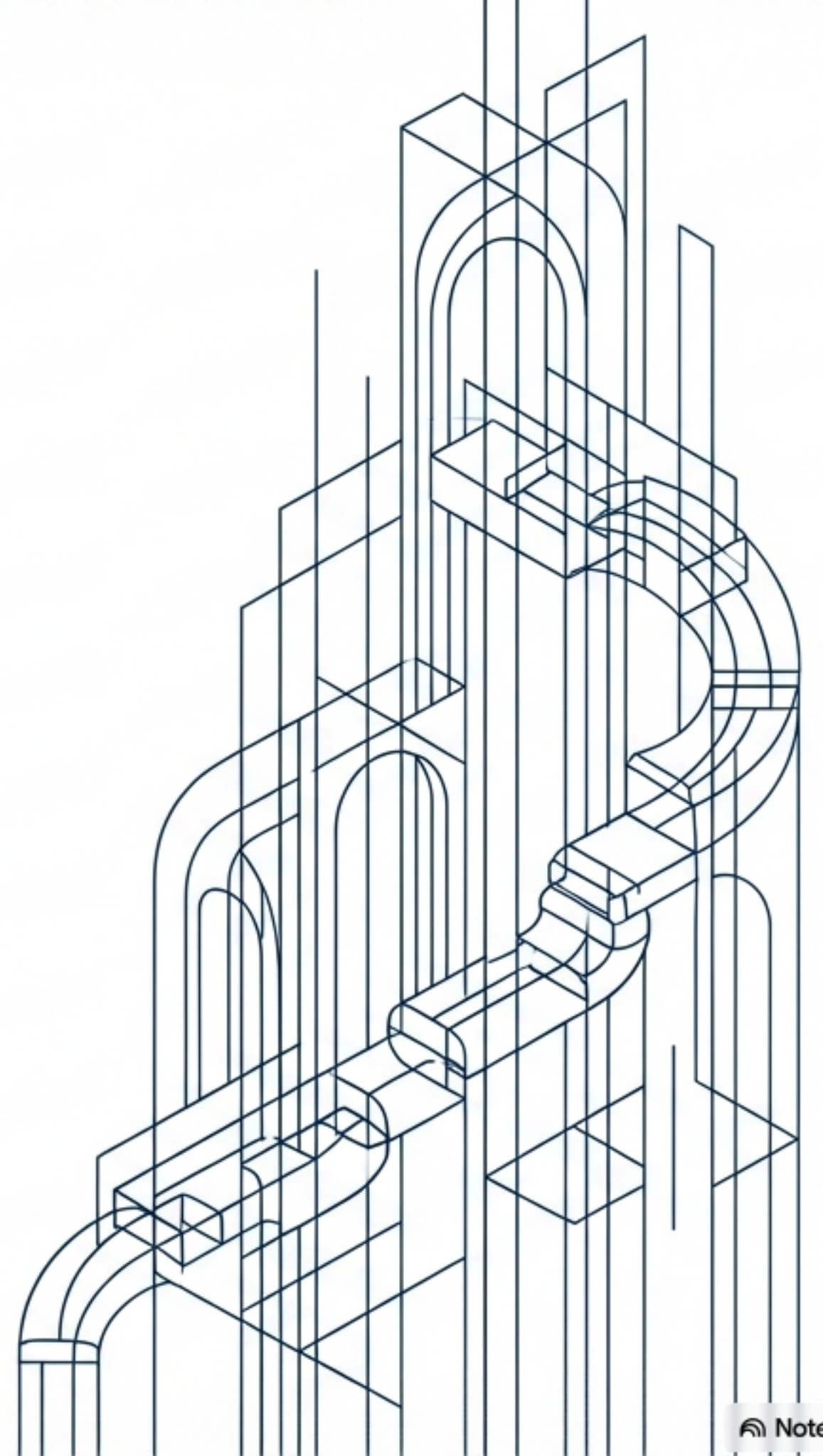


La Gestion du Changement Organisationnel en Éducation

Processus, Modèles et Stratégies pour le Bien-être et la Réussite

Une synthèse des meilleures pratiques selon la recherche récente (St-Vincent, Gélinas-Proulx, Labelle, et al.).



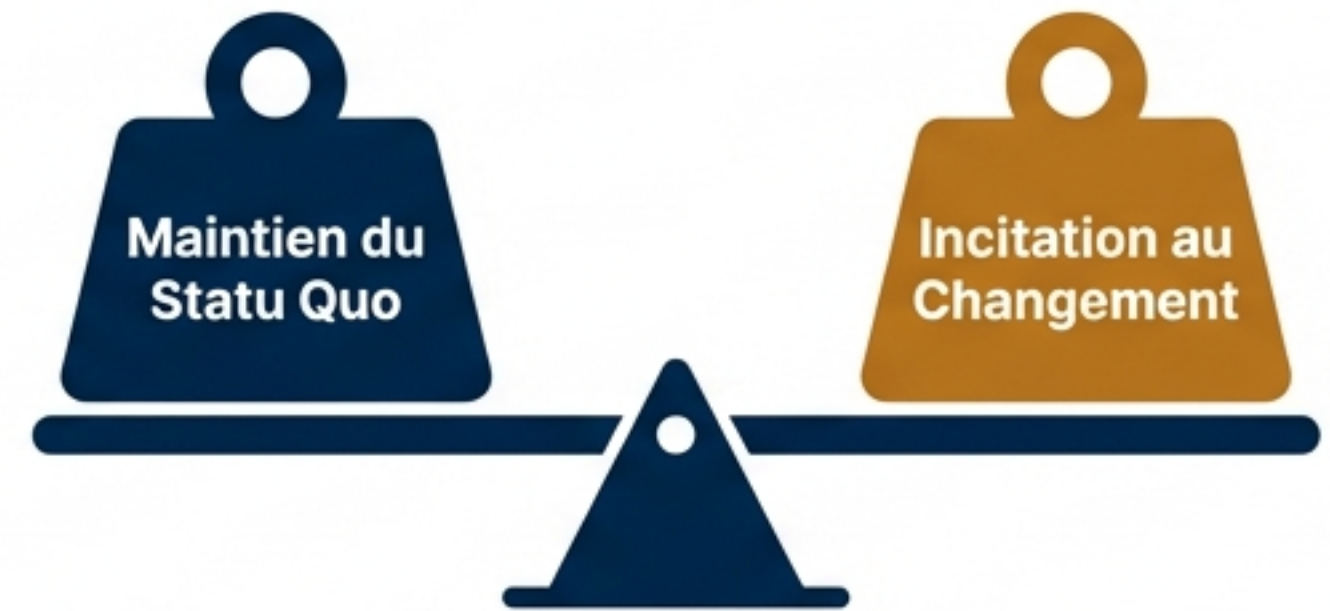
Les Fondements Théoriques du Changement

Le Changement Planifié (Savoie-Zajc, 1993)

Le changement repose sur l'interaction de deux aspects :

- **Procédures et techniques** : Raconter, montrer, aider.
- **Principes d'action** : Stratégies empirico-rationnelles, normatives-rééducatives, ou imposition du pouvoir.

Le Modèle de Lewin (1947)



Le Processus en 3 Étapes



“ « Pour conserver leur équilibre, les organisations doivent s'inscrire dans un processus d'ajustement continu. » ”

Vue d'Ensemble : Comparaison des Trois Modèles Majeurs

Analyse comparative des processus descendants et ascendants.

Collerette et al. (2013)	Girard (2015)	Rousseau (2012b)
Démarche en 5 étapes non linéaires (Top-down / Public)	5 phases de planification (Top-down / Scolaire)	3 phases pour le bien-être (Bottom-up / Participatif)
1. Mise en place 2. Analyse stratégique 3. Bilan de la disposition 4. Préparation 5. Gestion	1. Préparation 2. Problématisation/Diagnostic 3. Planification 4. Implantation 5. Évaluation	1. Préparation au changement 2. Réalisation du changement 3. Intégration du changement

Synthèse : Les modèles Collerette et Girard favorisent une approche descendante (centralisée), tandis que Rousseau propose une dynamique ascendante (décentralisée) axée sur le bien-être.

Modèle 1 (Collerette) : Une Démarche en Cinq Étapes Non Linéaires

Approche descendante pour organisations publiques.

- | | |
|---|---|
| ➤ 1. La mise en place du changement
a) Préalables à une opération. | a) Préalables à une opération.
b) Analyse préliminaire. |
| ➤ 2. L'analyse stratégique de l'organisation
a) Analyse de la conjoncture et profils. | a) Analyse de la conjoncture et profils.
b) Stratégies associées. |
| ➤ 3. Le bilan de la disposition au changement
a) Enjeux humains. b) Leviers et obstacles. | a) Enjeux humains.
b) Leviers et obstacles.
c) Prévention des résistances. |
| ➤ 4. La préparation au changement
a) Acteurs en présence. c) Plan d'action. | a) Acteurs en présence.
b) Choix d'approche de gestion.
c) Plan d'action. |
| ➤ 5. La gestion du changement
a) Transition. b) Monitoring. | a) Transition. b) Monitoring. c) Communication. d) Intervention en crise.
e) Évaluation. |

Focus sur l'analyse et la
préparation avant l'action.

Gestion des Risques : Écueils et Conséquences

Ce qu'il faut éviter selon Collerette et al.

Écueil (L'erreur)	Risque Associé (La conséquence)
• Lancer une opération à partir d'informations peu précises ou d'impressions non vérifiées.	• Manquer d'arguments pour convaincre les destinataires et perdre en crédibilité et en légitimité.
• Amorcer un chantier de changement sans avoir au préalable circonscrit les dysfonctionnements que l'on souhaite corriger.	• Les destinataires ne saisiront pas le sens du changement proposé et chercheront des moyens de l'éviter.
• Lancer une opération de changement avant d'avoir une image claire du résultat que l'on veut atteindre.	• Les destinataires auront de la difficulté à savoir quoi faire concrètement et ils éviteront de s'engager.
• Lancer une opération de changement avant d'avoir créé une certaine réceptivité chez les destinataires.	• Dépenser beaucoup d'énergie à surmonter les résistances plutôt qu'à corriger les problèmes.
• Présumer qu'il existe « une bonne façon » d'implanter un changement et y recourir de façon systématique.	• Une approche que l'on affectionne peut ne pas être adaptée à la situation.
• Espérer voir des résultats concluants à court terme.	• Être déçu, car le changement entraîne souvent du désordre et ce n'est qu'après un certain temps que les effets réels apparaissent.
• Déléguer l'implantation à d'autres personnes et se consacrer à d'autres priorités.	• Si les personnes ne bénéficient pas d'un encadrement soutenu, le risque d'essoufflement ou de dérive sera élevé.
• Présumer que les gens adopteront le changement d'eux-mêmes et feront le nécessaire pour s'y adapter.	• L'être humain opte habituellement pour la formule la plus économique pour lui sur le plan cognitif et psychologique, et elle consiste souvent à éviter les nouvelles exigences ou à faire semblant de s'y conformer.
• Compter sur le temps pour que les difficultés s'aplanissent d'elles-mêmes.	• Avec le temps, les forces d'inertie pourraient bien l'emporter.

Modèle 2 (Girard) : La Planification en Contexte Scolaire

Une démarche linéaire avec boucles de régulation.

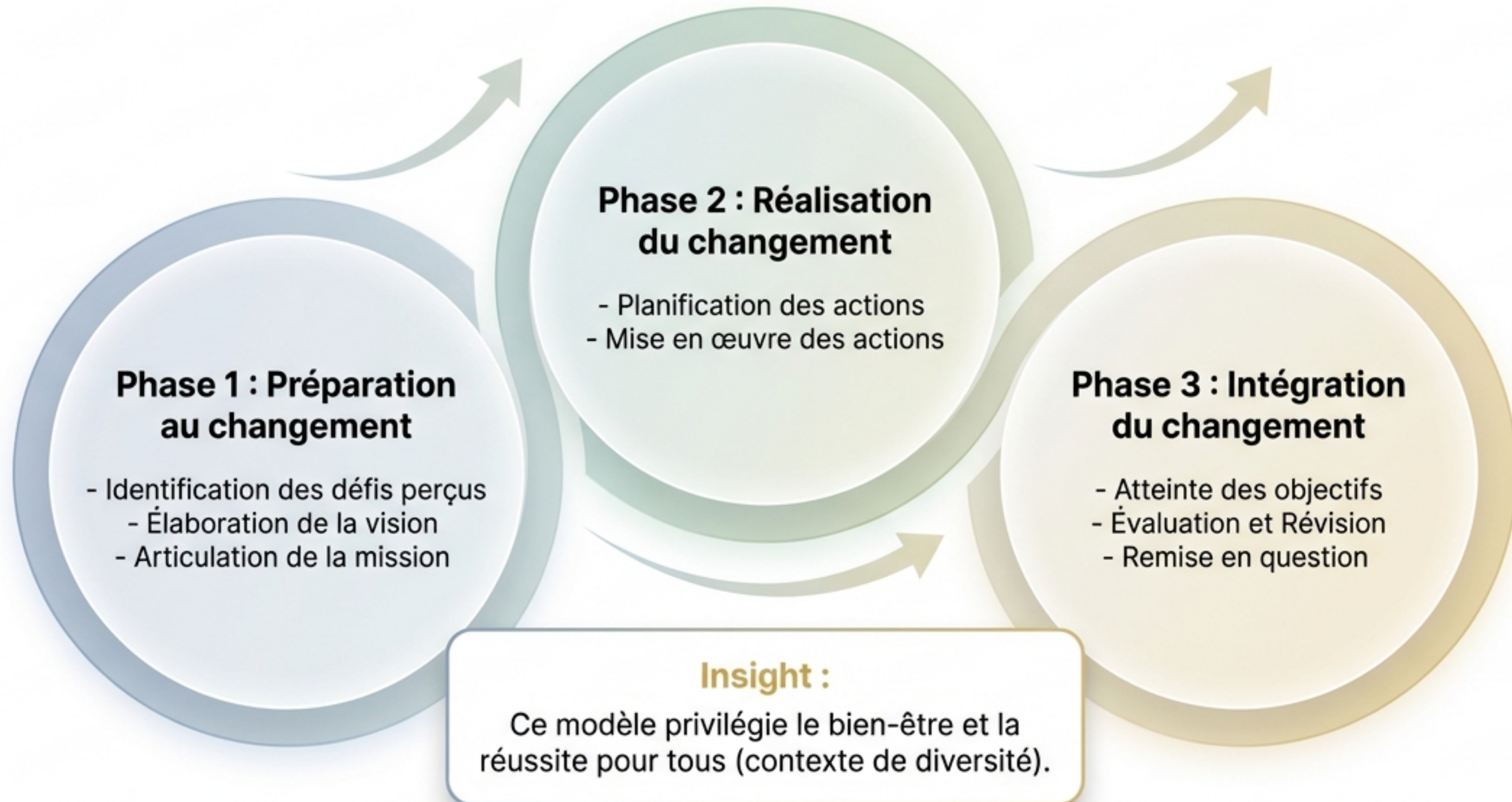


Les 4 Analyses Diagnostiques

- ❖ **Analyse Logique** : Historique, métacognition.
- ❖ **Analyse des Impacts** : Répercussions sur les acteurs (court/moyen/long terme).
- ❖ **Analyse Stratégique** : Fondements, implications, cadre normatif.
- ❖ **Analyse Champs de Force** : Identification des alliés et leviers.

Modèle 3 (Rousseau) : Le Processus Dynamique Accompagné

Approche ascendante pour la diversité et l'inclusion.



La Mécanique du Modèle Rousseau

De la Décristallisation à la Recristallisation

Stage 1
**Décristallisation
(Préparation)**
Remise en question de la mission et des ressources.
Compréhension empathique de la vision.

Stage 3
**Recristallisation
(Intégration)**
Le bilan relance le processus vers de nouveaux défis.

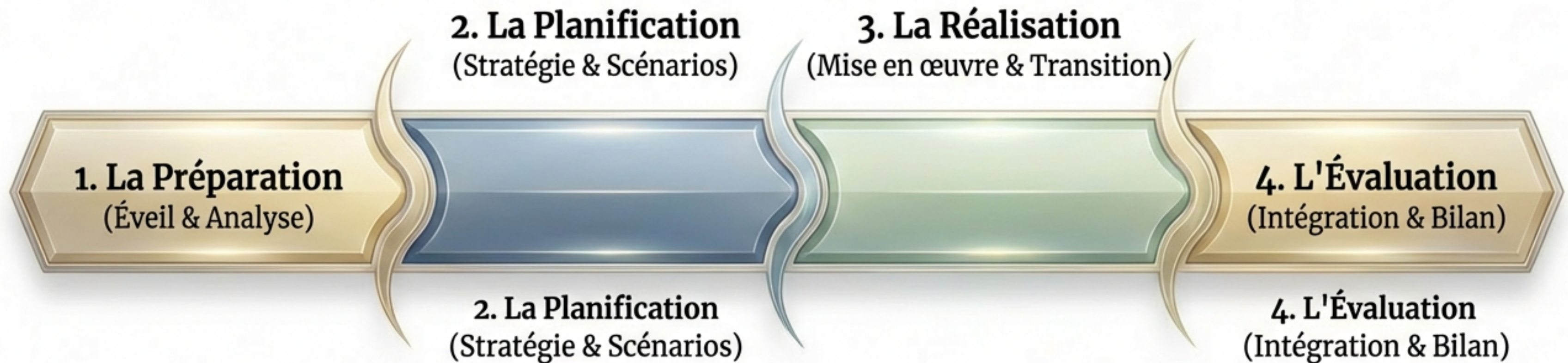


Stage 2
**Instauration
(Réalisation)**

Deux types d'apprentissage :
- Apprendre que (Savoirs)
- Apprendre à (Savoir-faire)

Synthèse : Les Quatre Piliers Communs

Ce qui unit Collerette, Girard et Rousseau.



Observation : Peu importe l'approche (descendante ou ascendante), les phases de préparation et de planification sont prédominantes pour assurer le succès.

Conclusion : Choisir le Bon Modèle pour Votre Contexte

Approche Descendante (Top-Down)

Modèles : Collerette / Girard

- Changements structurels majeurs.
- Réponse à des pressions externes ou crises.
- Nécessité d'une direction centralisée.

Approche Ascendante (Bottom-Up)

Modèle : Rousseau

- Changements de culture organisationnelle.
- Contexte de diversité et d'inclusion.
- Objectif de bien-être et réussite pour tous.

Takeaway

« Les gestionnaires n'ont pas toujours le pouvoir sur l'origine du changement, mais ils ont le pouvoir de choisir le modèle d'accompagnement le plus adapté. »