

La gestion du changement organisationnel pour le bien-être et la réussite en éducation : ce qu'en dit la recherche

Lise-Anne St-Vincent, Andréanne Gélinas-Proulx,
Jean Labelle, Laurie Carlson Berg, Alain Huot,
Cynthia Laforme, Bianca B-Lamoureux



Presses de l'Université du Québec

Membre de
**L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES**

Presses de l'Université du Québec

Édifice Fleurie, 480, rue de la Chapelle, bureau F015, Québec (Québec) G1K 0B6

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

CANADA

Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE

Sofédis, 11, rue Soufflot, 75005 Paris, France – Tél. : 01 5310 25 25

ET BELGIQUE

Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

SUISSE

Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.25



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

CHAPITRE 3

Les processus de gestion d'un changement organisationnel

Nous abordons une présentation de certains processus portant sur la gestion d'un changement de manière globale, et poursuivons de façon plus détaillée avec les éléments favorisant le changement et les leviers incitant le changement de pratiques.

D'emblée, Savoie-Zajc (1993) stipule que l'une des clés du changement planifié est l'utilisation de stratégies de gestion du changement se divisant en deux aspects : « 1) un ensemble de procédures et de techniques; 2) une série de principes à la base d'actions spécifiques » (p. 81). Selon les auteurs cités par Savoie-Zajc (1993), l'ensemble de procédures et de techniques concerne, entre autres, des stratégies de communications interpersonnelles telles que « raconter, montrer, aider, associer, former, intervenir au sein d'une relation de formateur-formé, le formateur étant ici nommé agent de changement alors que le formé est le client du changement » (p. 81). La série de principes à la base d'actions spécifiques pourrait, quant à elle, se classer selon trois familles de stratégies (Savoie-Zajc, 1993) : les stratégies empirico-rationnelles, qui soutiennent une argumentation rationnelle en démontrant la nécessité du changement; les stratégies normatives-rééducatives, qui visent la rééducation des perceptions des normes d'usage, la compréhension de la culture du milieu et des modalités utilisées pour encadrer; ainsi que les stratégies impliquant une imposition du pouvoir.

Plusieurs auteurs ont étudié les démarches de gestion du changement. Au regard des modèles de ce type de gestion, il faut mentionner Lewin (1947), qui a ouvert ce champ de recherche. Son modèle a la particularité d'expliquer la gestion du changement d'un grand nombre de phénomènes. L'auteur conçoit le changement comme la modification des forces qui maintiennent les éléments d'un système dans un état d'équilibre. Ces forces sont antagonistes; il y a celles qui tendent à maintenir le statu quo et celles qui incitent à changer. Selon l'auteur, il existe trois étapes au processus de changement : 1) le dégel (ouverture pour le changement); 2) la transition (transformation et formation de nouvelles formes ou de nouveaux éléments); et 3) la recongélation (consolidation des éléments). À la suite des travaux de Lewin (1947), d'autres chercheurs ont développé différents modèles de gestion du changement.

Dans le cadre de notre ouvrage, trois modèles de gestion du changement ont retenu particulièrement notre attention, principalement parce qu'ils sont récents, souvent adoptés comme référence dans le domaine de l'éducation et contextualisés aux organisations franco-canadiennes. De façon plus générale, dans leur ouvrage destiné aux professionnels et aux gestionnaires œuvrant dans les organisations publiques, Colletette, Lauzier et Schneider (2013), auteurs spécialisés en psychologie industrielle, proposent une démarche de changement descendante (centralisée; *top down*) répartie en cinq étapes. Pour sa part, Girard (2015) aborde le changement en contexte de milieu scolaire québécois et suggère cinq phases de planification de la démarche de changement s'apparentant également à une démarche descendante (centralisée; *top down*). Plus spécifiquement en contexte scolaire pour le bien-être et la réussite de tous, Rousseau (2012b) propose un modèle dynamique de changement accompagné – réalisé dans le cadre d'une recherche-action – dans lequel se présentent trois phases de processus de changement décentralisés (ascendante; *bottom up*). Le tableau 2 propose une mise en comparaison de ces trois processus de gestion du changement ayant retenu notre attention.

Tableau 2. Comparaison des processus de gestion d'un changement

	Processus de gestion du changement		
	Démarche de changement en cinq étapes non linéaires (Collerette <i>et al.</i> , 2013, p. 5)	Cinq phases de planification de la démarche de changement (Girard, 2015, p. 85)	Trois phases de changement pour le bien-être et la réussite de tous (Rousseau, 2012b)
La préparation	1. La mise en place du changement 2. L'analyse stratégique de l'organisation 3. Le bilan de la disposition au changement	Phase 1 – La préparation Phase 2 – La problématisation et le diagnostic	Phase 1 – La préparation au changement • <i>L'identification des défis perçus</i> • <i>L'élaboration de la vision</i> • <i>L'articulation de la mission</i>
La planification	4. La préparation au changement	Phase 3 – La planification	Phase 2 – La réalisation du changement • <i>La planification des actions</i>
La réalisation	5. La gestion du changement	Phase 4 – L'implantation	• <i>La mise en œuvre des actions</i>
L'évaluation et l'intégration		Phase 5 – L'évaluation et la rétroaction	Phase 3 – L'intégration du changement

Comme le tableau le démontre, ces auteurs exposent différentes phases ou étapes dans le processus de changement. Notre interprétation de ces dernières nous laisse croire qu'ils comprennent différents sous-éléments importants à considérer, soit dans la situation de changements mis en place de manière descendante – soit centralisée – donc *top down* (Collerette *et al.*, 2013; Girard, 2015) ou de manière ascendante – soit décentralisée – donc *bottom up* (Rousseau, 2012b). Globalement, la comparaison des processus de gestion du changement permet d'observer que ces derniers comprennent des étapes ou phases similaires, tant dans un contexte organisationnel général qu'en éducation ou spécifiquement pour le bien-être et la réussite pour tous. De plus, **il est possible d'observer que la préparation et la planification comprennent la majorité des étapes ou phases du processus**, et ce, principalement dans le cas des changements descendants. **Ces moments apparaissent importants et généralement centrés sur des enjeux humains ainsi que sur la considération des forces et défis de l'organisation.** Les prochaines sections détaillent davantage chacun des processus.

1. Le processus proposé par Collerette, Lauzier et Schneider : démarche en cinq étapes non linéaires

Afin « de conserver leur équilibre, les organisations doivent s'inscrire dans un processus d'ajustement continu en réponse aux diverses pressions (internes et externes) qu'elles subissent » (Collerette, Lauzier et Schneider, 2013, p. 5). Pour ce faire, les auteurs proposent une démarche de changement en cinq étapes non linéaires présentées au tableau 3 : 1) la mise en place du changement; 2) l'analyse stratégique de l'organisation; 3) le bilan de la disposition au changement; 4) la préparation au changement; 5) la gestion du changement.

Tableau 3. Démarche de changement en cinq étapes non linéaires

Démarche de changement en cinq étapes non linéaires	
1)	La mise en place du changement a) Les préalables à une opération de changement b) L'analyse préliminaire
2)	L'analyse stratégique de l'organisation a) L'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels b) Les stratégies associées aux profils organisationnels
3)	Le bilan de la disposition au changement a) Les enjeux du changement chez l'être humain b) Les leviers et les obstacles au changement c) La prévention des résistances au changement
4)	La préparation au changement a) Les acteurs en présence b) Le choix d'une approche de gestion c) Le plan d'action
5)	La gestion du changement a) La gestion de la transition b) Le monitoring d'un changement c) La communication à l'occasion d'un changement d) L'intervention en situation de crise e) L'évaluation des résultats

Source : Colletette et al., 2013, p. 5.

Lors des deux premières étapes, l'analyse de l'organisation est au cœur de la démarche, pour ensuite passer à la préparation du changement avec les étapes 3 et 4, puis à la gestion du changement à l'étape 5. La mise en place du changement (étape 1) vise à mettre en place 1a) les préalables à l'opération de changement tels que les conditions de base de réussite et l'anticipation des écueils et risques associés. Par la suite, l'analyse de l'organisation se poursuit avec 1b) l'analyse préliminaire déterminant les personnes à associer dans la mise en oeuvre, puis l'analyse du contexte et l'analyse de la situation à l'aide de grilles, d'indicateurs et de questions. Subséquemment, l'analyse stratégique de l'organisation (étape 2) se décline en 2a) l'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels établissant les caractéristiques internes de l'organisation et les pressions externes, la performance, la qualité des ressources et le profil organisationnel. Après quoi, 2b) le choix des stratégies associées aux profils organisationnels visant à adopter une stratégie selon l'évolution du profil complète l'analyse stratégique de l'organisation. Afin de se préparer au changement, le bilan de la disposition au changement (étape 3) vise à cerner 3a) les enjeux du changement au niveau humain en s'appuyant sur le processus général en trois phases (éveil, transition et ritualisation) de réaction au changement. De plus, 3b) les leviers et les obstacles du changement sont déterminés, et 3c) la prévention des résistances au changement, en se basant sur les phases de préoccupations et les facteurs pouvant influencer l'apparition de résistance, est mise en place. S'ensuit la préparation au changement (étape 4), où 4a) les acteurs en présence sont stratégiquement ciblés dans le souhait de favoriser l'adhésion des membres – principalement des leaders d'opinion ayant de l'influence – et de former les coalitions pour atteindre une masse critique de supporteurs. Dans un continuum cohérent, 4b) le choix d'une approche de gestion optimale vient en amont du 4c) plan d'action scénarisant la démarche de changement selon une séquence préétablie pour aboutir à 4d) la réalisation d'une carte des acteurs. La carte des acteurs vise à déterminer les types d'acteurs impliqués dans un changement précis : agents de changement (initiateur, concepteurs, planificateurs, exécutants ou évaluateurs), destinataires relais (collaborateurs ou commanditaires) ou destinataires terminaux. La gestion du changement (étape 5) peut finalement se vivre par l'intermédiaire de 5a) la gestion de la transition s'appuyant sur des pratiques facilitant la progression du changement.

Les réactions organisationnelles (plans cognitif, fonctionnel, psychosomatique et idéologique) sont 5b) monitorées, et les approches de gestion possibles associées sont mises en place. En tout temps, 5c) la communication au cours du changement assure un « processus continu d'ajustement entre des personnes qui interagissent » (Collerette *et al.*, 2013, p. 240). Il est donc avantageux de porter une attention particulière aux enjeux de la communication. Pour ce faire, l'établissement d'un plan de communication définissant les objectifs, les valeurs à privilégier et les publics cibles est profitable. Lorsqu'il y a des risques importants et immédiats à l'intégrité ou à la survie de l'organisation et que cette dernière n'a pas ce qu'il faut pour réagir adéquatement à la situation immanente, il est impératif que 5d) l'intervention en situation de crise soit structurée selon le degré de gravité de la situation (état d'alerte, d'urgence ou de crise), selon différents paramètres déterminants tels que le niveau de risque, l'intensité de la pression, le degré d'incertitude, la marge de manœuvre et l'état des alliances internes et externes possibles. En dernier lieu, différentes stratégies et paramètres permettent 5e) d'évaluer les résultats, donc d'évaluer le changement.

Par ailleurs, les auteurs proposent aux gestionnaires entamant un changement une liste d'écueils fréquents et de risques associés, comme en fait foi le tableau 4.

Tableau 4. *Quelques écueils d'une opération de changement et les risques associés*

Écueils	Risques associés
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.

Source : Colletterte et al., 2013, p. 11.

La présentation de ces écueils d'une opération de changement et les risques associés permet de mettre de l'avant l'importance de s'appuyer sur les données du portrait réel de l'organisation et d'expliquer le sens des changements souhaités afin de gagner en crédibilité et en légitimité auprès des destinataires du changement. **Il est donc indispensable d'anticiper et d'annoncer les résultats concrets souhaités afin de favoriser la réceptivité des destinataires, et ce, tout en soutenant une implantation du changement adaptée à la réalité de l'organisation.** Cela favorisera une meilleure adhésion et une réelle intégration du changement chez les destinataires qui sera observable à long terme.

2. Le processus proposé par Girard : cinq phases de planification de la démarche de changement en éducation

En éducation, Girard (2015) suggère cinq phases de planification de la démarche de changement présentées au tableau 5.

Tableau 5. *Cinq phases de planification de la démarche de changement*

Cinq phases de planification de la démarche de changement
Phase 1 – La préparation
Phase 2 – La problématisation et le diagnostic
• L'analyse logique • L'analyse des impacts • L'analyse stratégique • L'analyse des champs de force
Phase 3 – La planification
• Le plan d'action
Phase 4 – L'implantation
• La régulation du changement • Le calibrage des réactionPhase
Phase 5 – L'évaluation et la rétroaction

Source : Girard, 2015, p. 85.

La première phase éveille une prise de conscience devant une insatisfaction. Cet éveil constitue une préparation visant à établir et expliquer la nécessité du changement. Ensuite, la deuxième phase vise à réaliser une problématisation et un diagnostic de la situation générant de l'insatisfaction. Quatre analyses visent différents objectifs. L'analyse logique vise à faire l'historique et déterminer les besoins actuels, il s'agit d'un volet métacognitif. L'analyse des impacts vise à cerner les répercussions chez les acteurs à court, moyen et long terme. Puis, l'analyse stratégique vise à déterminer les fondements, anticiper les implications ainsi qu'établir le cadre normatif et les gains. Cette phase se termine avec l'analyse des champs de force, qui vise à définir les alliés et les leviers face aux défis. S'ensuit alors la troisième phase, soit un plan d'action permettant de planifier le changement à venir. L'implantation du changement à la quatrième phase implique la régulation et le calibrage des réactions en cours du processus de

changement. Pour conclure le changement, une cinquième phase vise à réaliser l'évaluation et obtenir la rétroaction dans le cadre d'un bilan de l'expérience, et ce, en consultant les différents acteurs concernés. Le modèle de Girard propose une démarche plus linéaire et générale, tout en incluant des actions de réajustement à travers les différentes étapes.

3. Le processus proposé par Rousseau : trois phases de changement dans un processus dynamique de changement accompagné en contexte scolaire pour le bien-être et la réussite de tous

L'ouvrage collectif dirigé par Rousseau (2012b) relève trois phases du processus de changement issues de ses données présentées dans le tableau 6. Les auteurs, ayant participé à la recherche-action et ayant rédigé les chapitres de l'ouvrage, s'appuient sur différentes sources pour décliner trois phases principales : la décrystallisation, l'instauration du changement et la recristallisation (Prud'homme et Vézina, 2012; Rousseau, 2012a; Rousseau, Dumont et Vézina, 2012). La schématisation des phases du processus et des étapes de la démarche des auteurs est disponible à l'annexe 1.

Tableau 6. Trois phases de changement pour le bien-être et la réussite de tous

Trois phases de changement pour le bien-être et la réussite de tous	
Phase 1 : La préparation au changement	• L'identification des défis perçus • L'élaboration de la vision • L'articulation de la mission
Phase 2 : La réalisation du changement	• La planification des actions • La mise en œuvre des actions
Phase 3 : L'intégration du changement	• L'atteinte des objectifs collectifs et individuels • L'évaluation de l'efficacité • La révision et le réajustement • La remise en question

Source : Rousseau et al., 2012b.

Rousseau *et al.* (2012) soutiennent qu'initialement, il y a la préparation au changement où trois sous-phases se réalisent : 1) l'identification des défis perçus (dévoilement des perceptions, questionnement en lien avec la mission de l'école, accès aux ressources financières et humaines, portrait de la collaboration); 2) l'élaboration de la vision (potentiel individuel et collectif, erreurs de perceptions, compréhension empathique), puis 3) l'articulation de la mission (objectifs communs et compréhension commune). Ensuite, Prud'homme et Vézina (2012) mettent en évidence que la réalisation du changement s'articule chronologiquement par 1) la planification des actions (« apprendre que », intégration de nouvelles connaissances, « apprendre à », acquisition de savoir-faire, développement d'habileté ou exercice de compétence) et 2) la mise en œuvre des actions (passage à l'action : apprendre). Subséquemment, l'intégration du changement survient par l'entremise d'un bilan de l'ensemble du processus comprenant l'atteinte des objectifs collectifs et individuels, l'identification de nouveaux défis et la relance du processus en entier vers un nouveau changement avisé pour répondre à ces défis (Rousseau, 2012a).

Le processus dynamique de changement accompagné de Rousseau (2012b) semble s'avérer le plus près de la gestion du changement organisationnel en éducation en contexte de diversité dans une visée de réussite éducative et de bien-être pour tous, et ce, parce qu'il a été éprouvé avec des intentions similaires, c'est-à-dire dans une visée de changement vers des pratiques plus inclusives.

Considérant que le contexte de gestion en éducation est complexe et que les gestionnaires n'ont pas toujours de pouvoir quant à l'origine du changement (descendant ou ascendant), il est donc pertinent d'avoir accès à différents modèles afin de s'ajuster au contexte. Dans cette perspective, afin de mieux comprendre la dynamique qui s'instaure lors de transformations dans un milieu, des éléments dégagés dans les CIR qui favorisent le changement ainsi que des leviers incitant le changement de pratiques sont présentés dans la prochaine section.

EN BREF... SUR LES PROCESSUS DE GESTION D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- Trois modèles de processus de gestion du changement organisationnel utilisés en éducation sont relevés dans les connaissances issues de la recherche :
 - La démarche de changement en cinq étapes non linéaires (Collerette et al., 2013)
 - Les cinq phases de planification de la démarche de changement (Girard, 2015)
 - Les trois phases de changement pour le bien-être et la réussite de tous (Rousseau, 2012b)
- La comparaison de ces modèles de processus de changement relève quatre phases se couplant à différents endroits:
 - 1) la préparation (incluant l'éveil)
 - 2) la planification
 - 3) la réalisation
 - 4) l'évaluation/intégration
- Le processus dynamique de changement accompagné de Rousseau (2012b) semble se révéler le plus près de la gestion du changement organisationnel en éducation en contexte de diversité dans une visée de réussite éducative et de bien-être pour tous.