



Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique

**Pierre Collerette, professeur
Université du Québec en Outaouais**

Introduction

Malgré des efforts pour améliorer les pratiques, le taux de succès reste plutôt faible ($\pm 33\%$) (Smith, 2002).

Les pratiques des gestionnaires auraient un impact important sur la réussite des changements, d'où l'intérêt d'un regard critique.

Le constat : tendance à négliger des aspects critiques des processus de changement organisationnel, entre autres aux échelons supérieurs, qui se traduit par une gestion du changement peu disciplinée.

Contexte

Beaucoup de turbulence et complexité accrue (environnement volatile).

Des changements en rupture nombreux, récurrents et importants.

Multiplication des contraintes.

La complexité devient un prétexte pour justifier des pratiques questionnables.

Une partie du tourbillon est générée artificiellement. Face à de multiples pressions, on est devenu progressivement incapables de discerner l'essentiel de l'accessoire, le prioritaire du secondaire.

Trop...

Des changements :

- **trop nombreux (trop de projets en même temps dans l'organisation);**
- **trop fréquents (se succèdent à un rythme élevé, sans consolidation ni répit);**
- **trop gros (amplitude plus grande que la capacité de gestion et d'intégration du système);**
- **trop dispersés (projets peu coordonnés, parfois dans des directions conflictuelles);**
- **trop vagues (formulations générales, ambiguës, sans résultats attendus opérationnels).**

Trop peu...

- trop peu d'accent sur les *problèmes à corriger* ;
- trop peu de *mise à l'épreuve* ;
- trop peu d'*encadrement* ;
- trop peu d'accent sur les *pratiques professionnelles*.

Trop...

Figure 1 Un tensiomètre des pratiques de gestion du changement dans l'organisation

	En accord	Plutôt en accord	± en accord	Plutôt en désaccord	En désaccord
Dans notre organisation, le nombre de changements mis en route par les dirigeants dépasse la capacité de gestion des cadres.	5	4	3	2	1
..., le nombre de changements mis en route par les dirigeants dépasse la capacité d'absorption du personnel concerné.	5	4	3	2	1
..., souvent les changements ciblent des aspects qui ne sont pas centraux par rapport à notre mission principale.	5	4	3	2	1
..., les changements se succèdent sans périodes de consolidation.	5	4	3	2	1
..., les changements se succèdent sans périodes de répit.	5	4	3	2	1
..., l'envergure des changements mis en route dépasse la capacité de gestion des cadres.	5	4	3	2	1
..., l'envergure des changements mis en route dépasse la capacité d'absorption du personnel concerné.	5	4	3	2	1
..., souvent le personnel concerné ne sait pas exactement ce qui est attendu de lui lors des changements.	5	4	3	2	1
..., les changements sont souvent dispersés et peu coordonnés entre eux.	5	4	3	2	1
..., souvent les changements introduits ont été peu expérimentés auparavant.	5	4	3	2	1
..., souvent le personnel concerné par un changement ne bénéficie pas d'un accompagnement méthodique pour l'aider à maîtriser les nouvelles exigences.	5	4	3	2	1
..., souvent on explicite peu les problèmes que les changements cherchent à corriger.	5	4	3	2	1
..., souvent les changements touchent davantage les structures que les pratiques et les méthodes du personnel.	5	4	3	2	1
Grand total					
entre 53 et 65 :	les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une forte tension.				
entre 40 et 52 :	les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une réelle tension.				
entre 27 et 39 :	les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une tension modérée.				
entre 13 et 26 :	les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une faible tension.				

Pratiques suggérées

- **Se concentrer sur peu de chantiers de changement, évitant ainsi de surcharger l'organisation.**
- **Être sélectif ; choisir des cibles qui sont centrales par rapport à la mission principale de l'organisation.**
- **Rappeler régulièrement les problèmes justifiant le changement afin qu'il prenne un sens aux yeux des destinataires.**
- **Une présence active auprès du personnel pour supporter ses efforts et réitérer le sens des changements.**
- **Des chantiers dont l'envergure correspond à la capacité de gestion et d'absorption de l'organisation.**

Pratiques suggérées

- **Expérimenter les nouveautés dans différents contextes et sur des durées suffisantes, avant de les généraliser.**
- **Décomposer les projets d'envergure en plus petits, devenant ainsi plus facilement maîtrisables.**
- **Introduire les changements par cycles concentrés, entrecoupés de périodes de consolidation.**
- **Spécifier ce qui est concrètement attendu des destinataires du changement.**

Pratiques suggérées

- **Fournir au personnel un accompagnement structuré et rapproché pour l'aider à maîtriser rapidement les nouvelles exigences.**
- **Confier les chantiers à des personnes ayant le sens du terrain; y affecter des ressources compétentes et suffisantes.**
- **Structures et mécanismes de gestion spécifiquement dédiés au pilotage du changement, à tous les échelons.**

Pratiques suggérées

Figure 2 Un baromètre de la discipline en matière de gestion du changement

	En accord	Plutôt en accord	± en accord	Plutôt en désaccord	En désaccord
en général on se concentre sur un nombre limité de chantiers de changement.	5	4	3	2	1
en général on se concentre sur des cibles de changement qui sont centrales par rapport à notre mission principale.	5	4	3	2	1
on rappelle régulièrement les problèmes à l'origine des changements.	5	4	3	2	1
les cadres assurent une présence active auprès du personnel durant les épisodes de changement.	5	4	3	2	1
en général l'envergure des changements est adaptée à la capacité de gestion des cadres.	5	4	3	2	1
en général l'envergure des changements est adaptée à la capacité d'absorption de ses membres.	5	4	3	2	1
en général les changements introduits ont été expérimentés au préalable.	5	4	3	2	1
en général les changements d'envergure sont décomposés en plus petits chantiers.	5	4	3	2	1
en général les changements sont introduits par cycles courts, plutôt que sur de longues périodes.	5	4	3	2	1
en général le personnel touché par les changements est informé de ce qui est concrètement attendu de lui.	5	4	3	2	1
en général le personnel bénéficie d'un accompagnement structuré et rapproché pour l'aider à maîtriser rapidement les nouvelles exigences.	5	4	3	2	1
en général les projets de changement sont pilotés par des personnes ayant un très bon contact avec le terrain.	5	4	3	2	1
en général les projets de changement sont dotés de ressources compétentes et suffisantes.	5	4	3	2	1
en général des structures et des mécanismes de gestion sont spécifiquement dédiés au pilotage du changement.	5	4	3	2	1
Grand total					
entre 57 et 70 :	votre organisation semble très disciplinée dans sa gestion du changement.				
entre 43 et 56 :	votre organisation semble plutôt disciplinée dans sa gestion du changement.				
entre 29 et 42 :	votre organisation semble peu disciplinée dans sa gestion du changement.				
entre 14 et 28 :	votre organisation semble ne pas être disciplinée dans sa gestion du changement.				