



**HAL**  
open science

## L'accompagnement au changement : enjeux et outils

David Carassus, Pierre Marin

► **To cite this version:**

David Carassus, Pierre Marin. L'accompagnement au changement : enjeux et outils. Séminaire des cadres, Communauté de communes du Grand Cognac, Jun 2016, Cognac, France. hal-02141965

**HAL Id: hal-02141965**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02141965>**

Submitted on 9 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# *L'accompagnement au changement : enjeux et outils*

**David CARASSUS**

Professeur des universités

**Pierre MARIN**

Maître de conférences



# SOMMAIRE

- 1) **Qu'est-ce que le changement ?**
- 2) **Quels sont les enjeux du changement ?**
- 3) **Quels sont les risques inhérents  
changement ?**
- 4) **Quelles sont les modalités à suivre pour  
initier et piloter le changement?**
- 5) **Quels sont les changements majeurs pour  
les CT ?**



# 1) Qu'est-ce que le changement ?



## Définition du changement

- « Changer, c'est tout à la fois **devenir, s'ajuster, s'adapter** et **transformer** » (Beaudoin, 1990)
- Le changement
  - représente une **nouvelle dynamique organisationnelle**
  - **Modifie durablement les routines de l'organisation**
  - Doit être **assimilé au sein de l'organisation**
- « *La gestion du changement désigne l'adaptation des mentalités, de la culture et des attitudes des agents à un nouvel environnement* » (Melchor, 2008)

**Le changement est donc**  
une **dynamique**,  
un **processus d'apprentissage**,  
une **reconstruction des routines**.

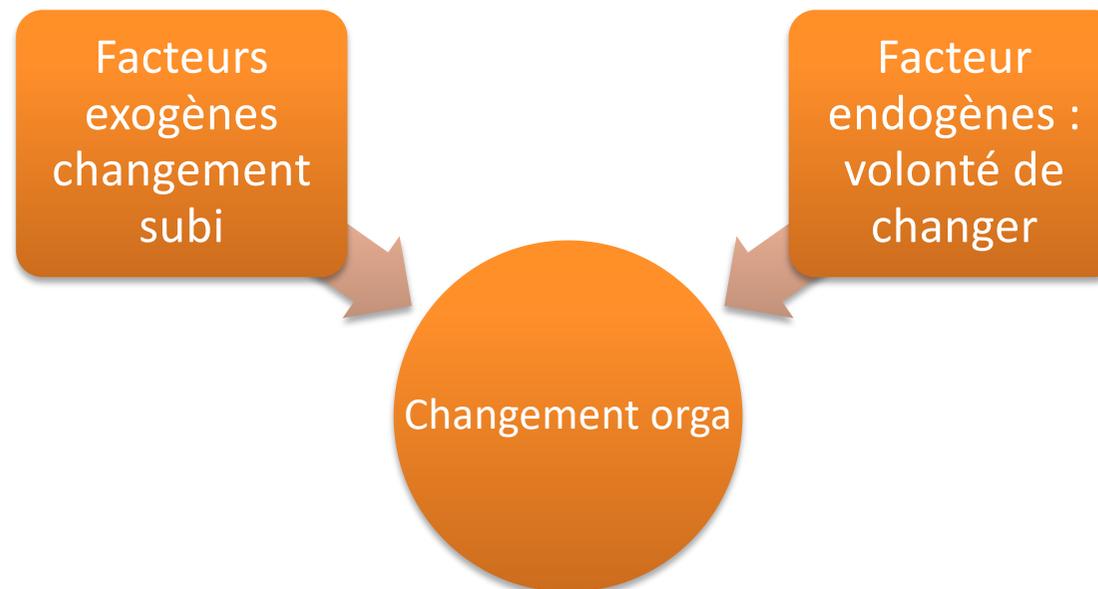


## 2) Quels sont les enjeux du changement ?



## Les enjeux du changement

- Changer pour s'adapter et progresser
  - « le **passage d'un état actuel à un état désiré**, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui **répond mieux aux exigences** du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »(Bélangier, 1994)





## Les enjeux du changement



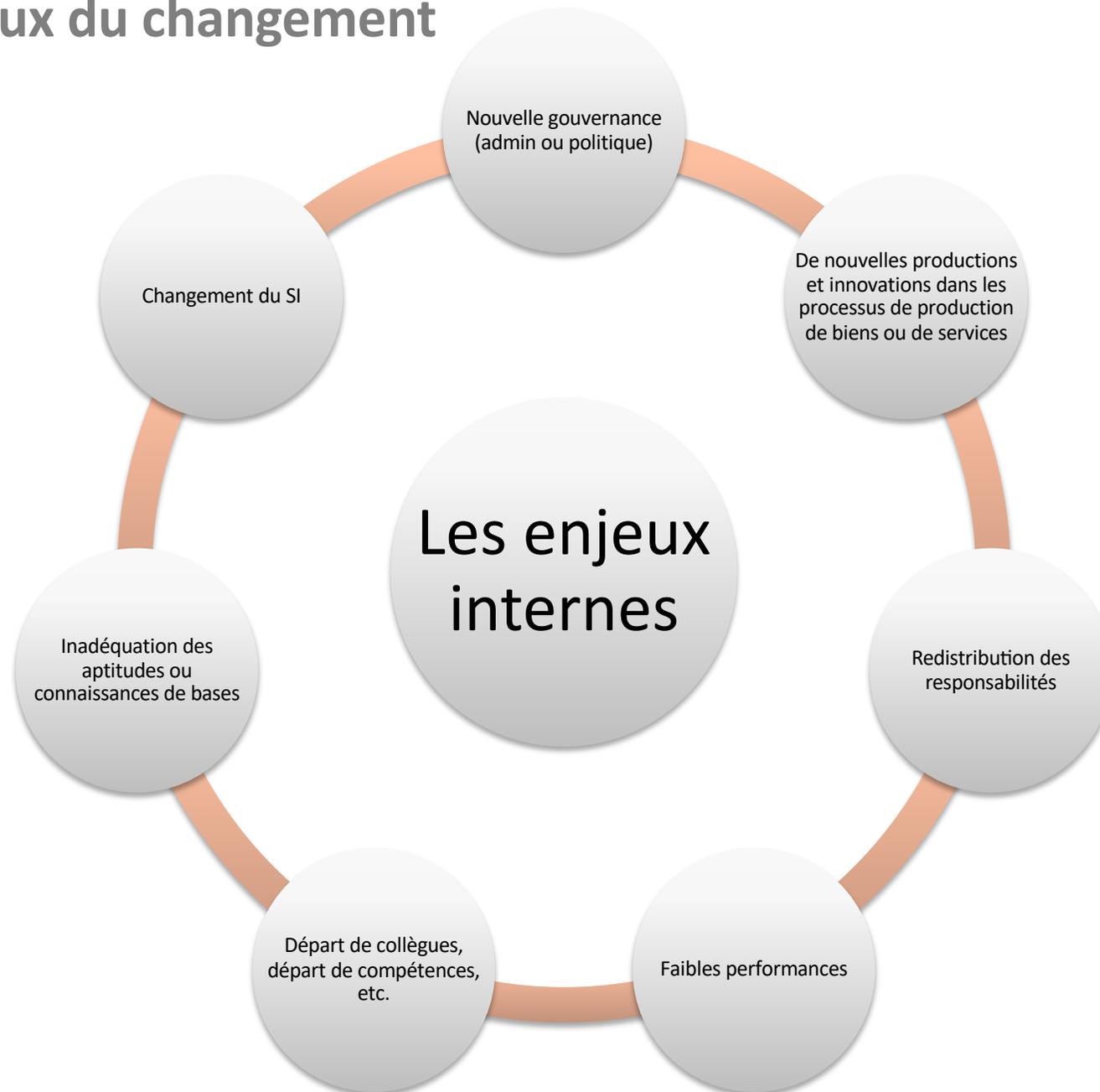


## Les enjeux du changement





## Les enjeux du changement





### 3) Quels sont les risques inhérents changement ?





## Les risques inhérents au changement

Surcharge quantitative de travail

Relations difficiles avec la ligne hiérarchique

Manque de participation aux décisions

Manque d'information et de transparence

Manque de reconnaissance  
(économique, symbolique, pratique et sociale)

Insécurité de l'emploi, de la carrière ou du salaire

Remise en question des trajectoires individuelles ou collectives



## 4) Quelles sont les modalités à suivre pour initier et piloter le changement?





**Les modalités du changement sont plus importantes ou du moins ont plus d'impacts que le changement lui-même**

(Crozier, 1991)





## Les modalités à suivre pour initier et piloter le changement

- **Un processus de mise en œuvre essentiel à la réussite de la démarche de mutualisation**
  - **Les origines de la démarche** (Cordelier et al., 2008; Scott, 2013; Favoreu et al., 2013)
  - **L'implication des acteurs** (Verrier, 1989; Davenport, 1993; Roy et al., 1995; Cornet, 1996 ; Pichault, 1993; Damanpour et Schneider 2008)
  - **La méthodologie** (Roy et al., 1995; Aurégan et Joffre, 2004; Boutinet, 2004; Vandenberghe, 2011; Autissier et Moutot, 2013)
  - **La pertinence de la communication** (Davenport, 1992; Strebel, 1996; Fernandez et Rayney, 2006; Damanpour et Schneider, 2006; Moutot et Autissier, 2013)
  - **La prise en compte des limites et des déviations potentielles** (Cornet, 1996; Mazouz et Leclerc, 2008; De Chatillon et Neveu, 2009; Marin et al., 2012)

## Les modalités à suivre pour initier et piloter le changement

- *Les élus et encadrants sont les **agents de changement majeurs** :*
  - Les élus pour leur « vision » globale et motivée du changement et leur posture légitime
  - Les cadres pour leur « vision réaliste » d'un système déstabilisé (*Langley et Denis, 2006*)
- *La réalisation du changement est une **opportunité** :*
  - Pour réaliser un bilan de ses activités
  - Pour activer de nouveaux réseaux organisationnels
  - Pour développer de nouvelles capacités
  - Pour accepter un certain niveau de risque pour satisfaire un projet global et partagé

**Favoriser une « *médiation collaborative* » (*Gilbert, 2013*) dans la réalisation du changement**

**Permettre aux individus et collectifs des « *marges de manœuvre* » locales**



## Les modalités à suivre pour initier et piloter le changement

*L'**appropriation** et l'**assimilation** de nouvelles routines organisationnelles doivent s'appuyer :*

- Sur la **mise en cohérence** entre l'**amélioration opérationnelle** et l'**activité managériale**
- Sur les **apprentissages organisationnels/opérationnels** comme leviers d'**apprentissages culturels**
- Sur les **débats**, les **échanges**, les **retours d'expérience** comme autant d'opportunités données au changement de dégager les apprentissages souhaités

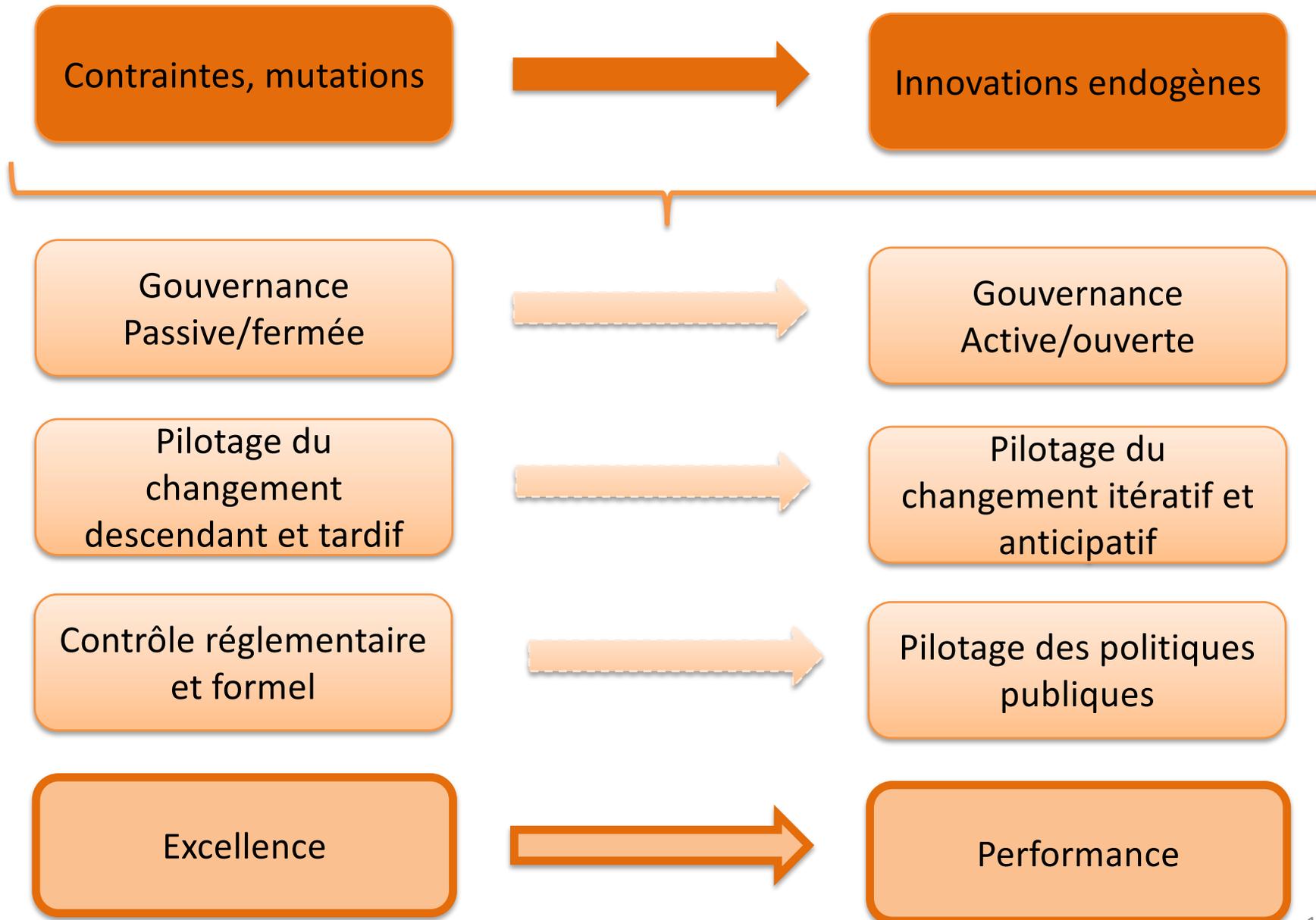
*Permettre à l'organisation et à ses cadres de se détacher d'une vision « d'implémentation rationnelle » en **favorisant les processus émergents** (les traductions locales) qui vont permettre :*

- L'appropriation et l'assimilation du changement
- La recherche d'améliorations opérationnelles continues au sein du changement



## 5) Quels sont les changements majeurs pour les CT ?





**Merci de votre attention**

<http://optima.univ-pau.fr>

