

La conduite du changement dans les laboratoires publics



Alex Pennetier

Tuteur universitaire : Didier Grandclaude

Année universitaire 2019-2020
MASTER MAE, ALSACE TECH



Université

de Strasbourg

« Ce ne sont pas les plus forts ni les plus intelligents qui survivront, mais ceux qui seront les plus aptes à gérer le changement. » (Charles Darwin)

« L'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais comment l'arrêter. » (Edgar Faure)

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 4 |
| I. LES LABORATOIRES PUBLICS : UNE ORGANISATION UNIQUE DE PROFESSIONNELS..... | 6 |
| 1- La recherche publique en pleine mutation | 7 |
| 2- Les enseignants-chercheurs : un statut à part de professionnels | 10 |
| 3- Une organisation complexe qui ne rentre pas dans les standards | 12 |
| II. LE CHANGEMENT : UNE NOTION VASTE ET COMPLEXE..... | 14 |
| 1- Les différentes approches du changement depuis les années 1950..... | 14 |
| a- Approche sociologique..... | 15 |
| b- Approche instrumentale..... | 17 |
| c- Approche managériale..... | 18 |
| d- Approche collaborative | 19 |
| 2- Le changement à l'heure de la participation et de l'intelligence collective..... | 21 |
| 3- L'approche du changement : grandes différences en fonction des cultures | 23 |
| 4- Le changement considéré comme un deuil..... | 24 |
| 5- Deux types de changement | 25 |
| 6- Les apprentissages : différents niveaux | 26 |
| 7- Les quatre critères clés d'un changement réussi..... | 26 |
| 8- La carte des partenaires | 27 |
| III. METHODOLOGIE..... | 29 |
| IV. LA MISE EN PLACE DU CHANGEMENT | 32 |
| 1- Douze hommes en colère : un exemple de changement réussi dans un groupe sans hiérarchie organisationnelle. | 33 |
| 2- La perception du changement dans les laboratoires publics, opportunité ou contrainte ? 34 | |
| 3- Les formations sur la conduite du changement..... | 37 |
| 4- Proposition de changement par les collaborateurs eux-mêmes ?..... | 37 |
| 5- Un manque de clarté flagrant dans la communication..... | 38 |
| 6- Les résistances au changement..... | 41 |
| 7- Les réglementations au service du changement..... | 42 |
| 8- Les différents paramètres pouvant induire le changement..... | 43 |
| V. ANALYSE DE LA GESTION DU CHANGEMENT EN PERIODE DE CRISE. | 44 |
| 1- Le confinement : un vrai changement ! | 44 |
| 2- Changer les modes de communication, les postes de travail et la façon de faire cours. .. | 46 |
| 3- Le passage d'un management présentiel à un management à distance : les bonnes actions pour réussir..... | 47 |
| 4- Les changements en laboratoire : les erreurs de management à ne pas commettre. | 48 |

| | |
|----------------------------|-----------|
| CONCLUSION..... | 50 |
| REMERCIEMENTS | 52 |
| BIBLIOGRAPHIE | 53 |
| ANNEXES..... | 55 |

INTRODUCTION

Dans un contexte global de réorganisation à tout va, les laboratoires publics ne sont pas une exception. Leur modèle est remis en cause. Ces dernières années le système de financement de la recherche a été modifié. Auparavant les laboratoires obtenaient des subventions par le gouvernement sans contrepartie tandis qu'aujourd'hui le financement se fait « par projet » avec la nécessité de répondre à des appels d'offre. Le secteur public dans son ensemble évolue également avec les principes du « nouveau management public ». Les bonnes pratiques observées dans le monde privé sont adaptées au secteur public pour gagner en efficacité. Dans un contexte de saturation du changement, la mise en place de ces derniers est de plus en plus difficile. La plupart du temps le changement est imposé sans concertation préalable. Les personnes en charge de modifications majeures devraient s'appuyer davantage sur le proverbe chinois suivant : « le stratège n'utilise la force qu'en tout dernier recours et quand toutes ses actions précédentes ont échoué ». De plus, les laboratoires scientifiques sont en pleines mutations. La forte concurrence internationale et la multiplication de leurs partenariats avec l'industrie en est l'origine. Sur ce dernier point certaines divergences apparaissent puisque le rôle des laboratoires publics est de rendre l'information accessible au plus grand nombre tandis que les entreprises souhaitent réaliser une innovation pour déposer un brevet et provoquer un retour sur investissement.

Le rapport entre science et société a également subi de nombreuses mutations ces dernières décennies. La science a perdu une part de son autonomie. Sur des sujets trop théoriques ou trop extravagants l'utilité des recherches est remise en cause. Enfin si au début/milieu du siècle dernier la parole d'un scientifique n'était pas remise en cause sans un contre argumentaire bien détaillé, ce temps est bien révolu. Aujourd'hui, « les scientifiques ne sont plus des prêtres » comme le démontre les nombreuses remises en question des avis donnés par les scientifiques sur le réchauffement climatique.

Les personnes employées dans les laboratoires sont des spécialistes dans leur domaine. Une grande liberté leur est donnée de par leur statut. Ils sont soumis à très peu de contrôles aussi bien sur leurs activités pédagogiques que celles de recherche.

Un management de grande qualité est donc nécessaire afin de pouvoir initier et conduire un changement au sein d'une telle organisation. Il doit être explicité le plus clairement possible et démontrer rapidement son efficacité.

D'autre part, dans un contexte de saturation du changement, une importance croissante doit être donnée à l'explication du changement aux différentes parties prenantes pour que celui-ci soit une réussite et non un échec comme dans de bien trop nombreux cas.

D'après Ottmann (Ottmann 2016), l'ensemble des scientifiques revendique l'autonomie de champs qui est définie par « la capacité de ses agents à se soustraire aux intérêts externes et agir et s'évaluer en fonction de normes internes au champs » (Bourdieu 2009). Cette autonomie de champs est perçue par les scientifiques comme la raison d'une recherche de qualité. Ce postulat peut facilement être remis en cause avec de nombreux exemples. Des grandes avancées scientifiques ont eu lieu pendant les deux guerres mondiales alors que la science et les recherches étaient étroitement surveillées et dictées par l'armée et les gouvernements (Cornwell 2008). Aujourd'hui encore des organismes sous tutelle directe de l'état tel que le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) ou CNRS (Centre national de la recherche scientifique) produisent de la science de très haute qualité (Vinck 2007).

Ayant été sensibilisé à la conduite du changement, je souhaitais approfondir ce sujet afin de déterminer les bonnes et mauvaises pratiques en la matière. Les laboratoires scientifiques publics sont le cadre d'étude de ce mémoire. Le changement est devenu un terme banal car il regroupe une infinité d'actions et est devenu notre quotidien dans un monde en pleine mutation. Ici, le changement est défini comme un bouleversement de nos habitudes nécessitant un réel effort d'adaptation pour ancrer cette évolution dans notre quotidien. Pendant bien longtemps la Fonction Publique a été épargnée par ces grands changements mais ce temps est révolu. Il est donc important de se questionner sur la conduite du changement et ses impacts chez les collaborateurs.

La problématique de mon mémoire est donc la suivante : comment mettre en place le changement dans les laboratoires publics ? Cette problématique s'accompagne de sous-questions auxquelles les réponses seront apportées tout au long de ce mémoire. Quelles sont les particularités organisationnelles d'un laboratoire public ? Quels sont les différents types de changements ? Existe-t-il une saturation du changement ou une saturation de la gestion du changement ? Comment conduire le changement de façon efficace ? La communication est-elle bien adaptée ? Peut-on observer une utilisation intelligente des compétences ?

Suite à cette introduction, la première partie de ce mémoire permettra de bien comprendre la complexité organisationnelle des laboratoires publics. Dans un second temps, le changement sera explicité. Les parties 1 et 2 s'appuyant sur une étude bibliographique. La troisième partie présentera la méthodologie utilisée (questionnaire accompagné de quelques interviews) pour répondre à la problématique. La quatrième partie permettra, via des exemples et l'analyse des résultats de l'enquête, d'expliquer la meilleure approche possible pour conduire le changement dans ces organisations particulières. Enfin la dernière partie se concentre sur le management à distance, un changement majeur dicté par la crise du Coronavirus.

I. LES LABORATOIRES PUBLICS : UNE ORGANISATION UNIQUE DE PROFESSIONNELS

Les laboratoires publics sont composés de chercheurs, d'ingénieurs, de techniciens et de personnels administratifs. Parmi les chercheurs, il est nécessaire de faire la distinction entre les maîtres de conférences et les professeurs des universités. Dans les faits, leurs missions sont quasiment identiques mais la grille de salaire est bien différente. Tous les chercheurs permanents débutent avec un poste de maître de conférence et peuvent postuler à un poste de professeur après quelques années s'ils ont obtenu des bonnes évaluations au niveau de la recherche et surtout un grand nombre de publications. Les enseignants-chercheurs ne sont jamais évalués sur la qualité de leur enseignement alors qu'ils sont pourtant payés pour faire de l'enseignement. Ils peuvent doubler leur salaire en doublant leurs heures de cours. Les autres catégories de chercheurs sont : les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les chercheurs contractuels en post-doctorat (des contrats courts entre 6 et 24 mois), les doctorants en thèse (contrat de 36 mois) et enfin les stagiaires de master.

Les ingénieurs et techniciens de laboratoire s'occupent de la partie technique de la recherche. L'ingénieur doit veiller au bon fonctionnement de l'ensemble des machines à disposition des chercheurs. Il doit également s'occuper de l'accueil sécurité des nouveaux entrants. C'est à lui de mettre en place les normes d'hygiène et de sécurité des personnels et de renforcer les exigences de qualité. Aujourd'hui l'ingénieur doit être de plus en plus polyvalent. Afin de réaliser l'ensemble des tâches il s'appuie sur les techniciens de laboratoire.

Enfin, le personnel administratif est d'une importance capitale dans les laboratoires. En effet les procédures administratives sont lourdes. Les commandes, les achats, les

remboursements nécessitent une grande quantité de travail pour le bon fonctionnement du laboratoire. Sans les personnels administratifs, les chercheurs n'auraient quasiment plus de temps à consacrer aux recherches (même si celui-ci tend néanmoins à diminuer à cause d'heures de cours supplémentaires et des nombreuses auto-évaluation ou évaluations des pairs à effectuer).

1- La recherche publique en pleine mutation

D'après le CNRS (CNRS 2019), le rôle des chercheurs est « d'identifier, effectuer ou faire effectuer, seul ou avec ses partenaires, toutes recherches présentant un intérêt pour l'avancement de la science ainsi que pour le progrès économique, social et culturel du pays ».

Le manque de financement public pour la recherche entraîne des financements externes qui réduisent l'autonomie de la démarche scientifique. La compétition à tout niveau (individus, laboratoires, régions...) s'est accrue ayant un effet véritablement néfaste sur les coopérations et les collectifs de recherche. La recherche est de plus en plus vue comme une activité individuelle et non collective avec des enjeux de réputation et de financement. Une dégradation des conditions de travail est observée avec une forte augmentation des tâches administratives correspondant à autant de temps en moins pour les activités de recherche. Les rémunérations, faibles en début de carrière, sont un réel frein pour les talents comparés aux salaires en entreprises ou à l'étranger. Cependant, le statut de chercheur reste encore attractif car il permet d'obtenir un emploi stable peu de temps après la thèse et l'obtention du statut de fonctionnaire.

En tout temps, la recherche a été un enjeu majeur pour la croissance des pays. Ce constat reste valable avec les nombreuses problématiques pour le monde en devenir : enjeux climatiques, numériques, sanitaires, sociaux... La population en France et le nombre d'étudiants augmentent mais le nombre d'emplois dans les centres de recherche diminue et reste constant dans les universités. Le fait de vouloir rester parmi les leaders de la recherche mondiale est incompatible avec les financements actuels et le manque de recrutement. Pour exemple, le CNRS a perdu 1350 permanents entre 2007 et 2016. D'autre part le nombre d'étudiants en université a augmenté de 16% entre 2012 et 2017 tandis que le nombre de professeurs et maîtres de conférences est resté identique. Le réel problème est la diminution du nombre d'ingénieurs et de techniciens (suppression de 900 postes entre 2007 et 2016). Cette absence d'appui technique est un réel frein pour les chercheurs en manque de compétences sur la partie

expérimentale. La multiplication des emplois précaires (CDD de courte durée pour les jeunes chercheurs) fragilise la qualité des recherches. Il en résulte une absence de cohérence sur les résultats obtenus par des chercheurs différents pour un même projet. En tant que chercheur non-permanent, la propriété intellectuelle est rarement accordée et complique encore davantage l'accès à un poste de permanent. Enfin le statut du doctorant s'est amélioré ces dernières années avec la création du contrat doctoral. La mise en place de suivi externe permet également de recadrer le projet de thèse en cas de dysfonctionnement. Cependant le travail important demandé à un thésard avec la recherche mais également les cours à effectuer (TD ou TP), les conférences et les publications, empêchent dans la majorité des cas de finaliser la thèse en 36 mois. Un délai supplémentaire est généralement alloué au thésard avant sa soutenance mais sans aucun financement.

Le financement de la recherche en France est insuffisant. Différents gouvernements avaient promis de financer la recherche publique à hauteur de 1% du PIB soit 23 milliard. En 2017, le budget pour la recherche était de 0,82% du PIB soit un manque à gagner conséquent de 4 Milliards. De plus le financement est mal réparti entre ceux récurrents (d'une année à l'autre) et ceux obtenus par le gain d'un appel à projet. Ces appels à projets demandent beaucoup de temps et d'investissement pour l'obtention de sommes parfois dérisoires comparé à l'effort collaboratif qu'il a fallu fournir pour monter un dossier. De plus, le gain d'un financement peut permettre l'obtention d'autres financements ce qui contribue à une répartition non-équitable de ces derniers. D'autre part, les décisions d'acceptation ou de refus sont le plus souvent mal explicitées et peuvent provoquer des tensions. La différence importante des montants versés en fonction du type de financement pose problème et creuse les inégalités. Enfin le financement par appels à projet empêche les projets risqués, nouveaux et à long terme. Ces derniers doivent donner des résultats à court terme et faire partie des problématiques déjà étudiées par l'organisme de financement. Avec les financements en mode projet l'écart entre les laboratoires réputés et les autres a encore tendance à s'accroître.

La mise en place des Crédits Impôts Recherche (CIR) ne fait pas l'unanimité chez les chercheurs du public. En effet, ce dispositif est chiffré à 6 Milliards d'euros par an et son intérêt pour les laboratoires publics reste à démontrer. Les activités réalisées par ce financement sont très peu contrôlées dans les entreprises sous couvert de confidentialité. La mise en place de ces crédits n'a pas permis d'augmenter les partenariats entre entreprises et laboratoire publics. De plus, l'insertion des docteurs dans les entreprises partenaires n'a pas été améliorée de façon significative. Ainsi, le CIR permet une vraie réduction d'impôt pour les entreprises sans réelle

exigence d'une contrepartie.

Enfin, les chercheurs répondent peu aux appels d'offre européen à cause du temps déjà dédié à ceux sur l'hexagone. Pour répondre à certains appels d'offre, il est désormais courant de faire appel à des cabinets spécialisés. Cette méthode à un cout élevé et diminue d'autant plus le financement obtenu.

De nombreux témoignages attestent d'une dégradation des conditions de travail avec une impossibilité de faire son travail de manière optimum par manque de moyen. Le temps de travail effectif en recherche s'est drastiquement réduit à cause des activités annexes de plus en plus nombreuses : temps passé à répondre aux projets, évaluer ceux des collègues, remplacer les techniciens ou ingénieurs et enfin répondre aux attentes de l'administration en matière de contrôle.

La recherche publique basée sur la coopération et les collectifs de recherche tend à devenir de plus en plus individuelle sur la base des financements individuels liés à la production personnelle des demandeurs.

D'autre part, l'ultra-dominance des revues scientifiques a un véritable effet néfaste. La vérification des résultats et hypothèses scientifiques est très chronophage et n'est pas en adéquation avec une « course » à la publication. Pour que la recherche française reste parmi les meilleures les principes d'éthique, d'intégrité et de déontologie ne doivent absolument pas être remis en cause ; or le financement par projet est une porte ouverte...

La majorité des écrits disponibles portent sur la précarisation et la détérioration des conditions de travail dans le domaine de la recherche. Cependant, après quelques échanges directs avec des enseignants chercheurs, certains sont très satisfaits de leurs conditions de travail. Cette satisfaction a été obtenue grâce à des efforts effectués en amont. Par exemple, il est possible de citer un chercheur qui a volontairement changé de groupe et de thématique de travail. Il manipule désormais uniquement des gaz non toxiques comparé à ses travaux précédents où il devait manipuler certains composés chimiques avec le plus grand soin. Son nouveau groupe de travail est également davantage tourné vers l'entraide, l'ambiance de travail est donc bien meilleure. Il juge l'évolution de son métier uniquement de façon positive.

Un autre exemple est une chercheuse, ayant contribué à l'inauguration d'une nouvelle branche de l'université de Pau et des Pays de l'Adour avec les laboratoires associés. Elle a pu observer toutes les étapes du projet, avec un agrandissement au cours des années aussi bien en termes de capacités d'accueil que de moyens financiers. La renommée du laboratoire est

devenue de plus en plus importante. Pour ces deux chercheurs, au contraire de ce qui est dit dans la littérature, leurs conditions de travail se sont améliorées, avec une indépendance financière accrue et la possibilité de réaliser la quasi-totalité de leurs projets.

L'appui des doctorants est également un atout indispensable pour les enseignants-chercheurs. Du fait de leurs heures d'enseignements et de leurs tâches administratives leur temps dédié à la recherche est réduit et la formation des doctorants permet aux enseignants-chercheurs de rester actifs en recherche.

Enfin l'avantage majeur est la sécurité de l'emploi. Cet aspect permet aux scientifiques de se concentrer sur leurs recherches sans avoir la crainte d'une perte de niveau vie tout en étant à l'abri de conflits d'intérêts éventuels.

2- Les enseignants-chercheurs : un statut à part de professionnels

Le code de l'éducation précise la fonction d'enseignant-chercheurs ainsi que leurs devoirs et leurs droits. Les articles L123-9, L141-6 et L952-2 mettent en avant le fait que les chercheurs doivent être financés de façon indépendante et en quantité suffisante afin de pouvoir réaliser leurs recherches dans des « conditions d'indépendance et de sérénité indispensables à la réflexion et à la création intellectuelle ». De plus les enseignants-chercheurs possèdent une totale indépendance et une liberté d'expression (sous principe de tolérance et d'objectivité). Enfin, leurs possibilités de libre développement scientifique, créateur et critique doit être garanti par l'état.

Les enseignants chercheurs sont des professionnels. D'après une synthèse de Thevenet sur les travaux de Bulter, les professionnels partagent 5 caractères communs (Thevenet 2006, Bulter 1973).

L'autonomie en tout premier lieu. Ils fixent eux-mêmes leurs propres normes et règles. Leur expertise, inconnue des autres, leur confère une grande autonomie aussi bien dans l'exécution que l'évaluation. Le second point est l'autorité de l'expertise. En effet, l'expertise n'a aucune valeur si elle n'est pas reconnue par les collaborateurs. Troisièmement, les professionnels ont en commun un haut standard éthique. En matière d'éthique les exigences sont fortes et largement prioritaires sur toute autre forme de contrainte. Le quatrième point est une évaluation collégiale de la performance. L'évaluation se fait entre pairs et non par un chef

ou directeur au sein de l'organisation. Enfin, les professionnels réalisent leur travail dans un intérêt général plutôt que personnel.

Certains de ces critères peuvent être remis en cause comme le fait que certains professionnels travaillent uniquement pour leur propre intérêt (Bouchez 2006) et non pour la société. Cependant l'autonomie est le point primordial et semble être partagé par l'ensemble des professionnels. Il en résulte « une distanciation vis-à-vis des règles, principes et commandements de l'organisation » (Thevenet 2006). Ainsi les professionnels créent des vrais problèmes de management à cause de leur comportement déviant.

Leavitt et Lipman-Blumen (1999) ont étudié des groupes de professionnels ou encore appelés groupes de « divas » afin de déterminer les meilleures méthodes de management à appliquer. Ces groupes sont très résistants à toute forme d'évaluation et ne reconnaissent pas forcément le leadership de l'organisation. De plus, l'objectif des différents membres n'est pas le bien-être collectif mais la recherche personnelle d'une satisfaction.

Afin de gérer au mieux ces groupes de « divas », le leader doit posséder quatre caractéristiques ou qualités particulières.

Tout d'abord, il ne faut pas craindre d'être remis en cause et accepter le chaos et l'ambiguïté. L'autorité hiérarchique de l'organisation n'est pas suffisante, elle se gagne par la reconnaissance du travail effectué.

Deuxièmement, le leader doit-être tourné vers les personnes et non vers les tâches (les deux dimensions principales du management). C'est à lui de rendre les interactions plus efficaces. Le professionnel se sent légitime dans l'accomplissement de sa tâche et ne veut pas être surveillé pendant sa réalisation. C'est au leader de gérer les problèmes, conflits intervenants entre les membres même si ces derniers ne sont pas demandeurs.

En troisième lieu, le leader doit être un fervent défenseur et protecteur de son groupe. Il doit être également capable de faire rayonner son groupe à l'extérieur de l'organisation afin d'obtenir de nouveaux projets ou nouveaux financements. C'est le cas des directeurs de laboratoires, ils contrôlent uniquement que les nouveaux projets soient à peu près en adéquation avec les thématiques du groupe sinon leur rôle majeur est de représenter le laboratoire en France et à l'étranger.

Enfin le leader doit être capable de s'éloigner des règles écrites et faire preuve d'adaptation. Ainsi le management de ces groupes, « c'est de la présence, de l'écoute, de la négociation, de la séduction, voire de l'intimidation parfois ».

Il est primordial de mettre à la tête de ces groupes des personnes ayant de vraies compétences en management et non la suite logique d'une carrière ou la récompense du travail effectué en tant que professionnel. Le management de tel groupe ne se prend pas à la légère et nécessite un haut niveau de compétences relationnelles.

Alain Roger a réalisé une étude sur les différentes motivations des chercheurs (Roger, 1991). Trois motivations principales résultent de cette étude. Tout d'abord le cadre professionnel avec l'intérêt pour le sujet, les compétences des collègues ou encore le développement personnel. En second lieu le statut de chercheur avec les avantages liés (une forte autonomie, une rémunération convenable, sécurité de l'emploi). Enfin, l'environnement de travail (la région, les équipements, la renommée du laboratoire).

3- Une organisation complexe qui ne rentre pas dans les standards

Mintzber a défini les facteurs de contingence qui sont les variables propres à chaque entreprise. D'après Mintzberg les facteurs de contingence interne sont :

- La taille et l'âge de l'organisation
- La technologie
- La culture
- La répartition du pouvoir

Une organisation peut être définie comme l'ensemble des outils et personnes nécessaires à diviser le travail en différentes tâches distinctes et assurer la bonne coordination entre les tâches. Une organisation est donc décomposée en plusieurs parties (Mintzberg 1990).

Une organisation est constituée de 6 parties distinctes. Le centre opérationnel correspond aux opérateurs en charge d'effectuer le travail de base. A l'inverse, le sommet stratégique se trouve au sommet de l'organisation afin d'avoir une vue d'ensemble et d'être en mesure de coordonner l'ensemble des parties. La ligne hiérarchique correspond à une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique. La technostructure est un groupe de spécialistes appelés analystes. Le support logistique est l'ensemble des services proposés en interne afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Enfin la dernière partie est l'idéologie ou autrement appelée culture. L'idéologie correspond à l'ensemble des croyances et traditions qui permettent de rendre l'organisation unique.

La Figure 1 permet de schématiser ce concept. En fonction de l'importance des parties, différents types d'organisations ont été définis.

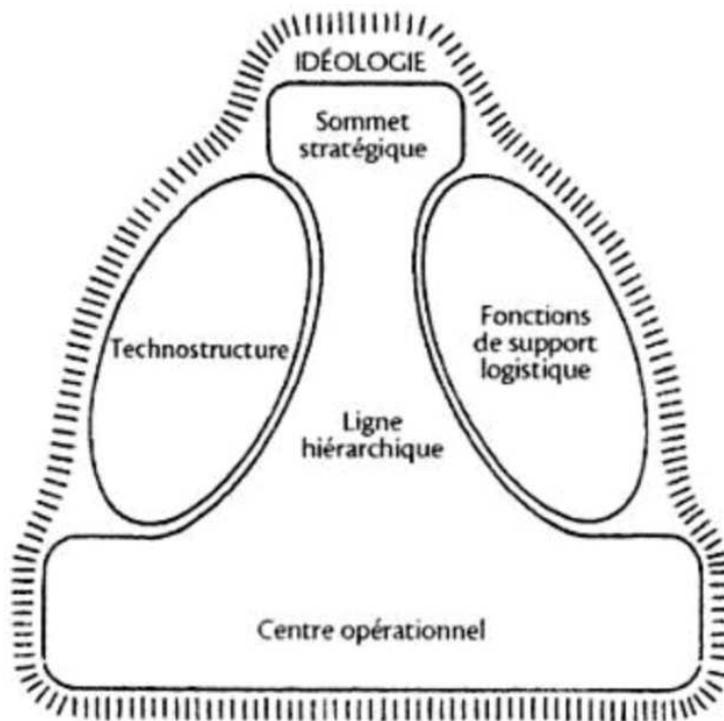


Figure 1. Les composantes d'une organisation (image tiré de Mintzberg 1990)

Mintzberg a observé 6 types d'organisation :

- Entrepreneurial : Petite structure, adaptable.
- Mécaniste : Grande Taille et procédure standardisée. Changement difficile.
- Divisionnalisée : Grande taille, attaque plusieurs marchés, sous-structure pour chaque marché.
- Professionnelle : Environnement stable et complexe. Grande autonomie des salariés.
- Innovatrice : Environnement dynamique et complexe. Qualification élevée des membres.
- Missionnaire : Très informelle. Fonctionnement lié aux croyances, culture et idéologie.
- Politisée : Jeu politique.

Un laboratoire public se rapproche des organisations professionnelles mais en y regardant d'un peu plus près regroupe plusieurs des types cités plus haut, il peut être défini comme une structure hybride. A l'exception des types missionnaires et politisés, les laboratoires semblent être un mixte. L'hôpital est l'exemple même de l'organisation professionnelle. Des comparaisons importantes ont été faites entre les hôpitaux et les universités. D'autre part, les

laboratoires publics peuvent être divisés en plusieurs sous-groupes afin d'atteindre des marchés différents grâce à des compétences différentes. Dans ce cas-là les laboratoires se rapprochent des organisations divisionnalisées. C'est également une organisation innovatrice, qui se situe dans un environnement dynamique et complexe avec l'arrivée de nombreux acteurs. De plus, l'ensemble du personnel est hautement qualifié.

Enfin à l'échelle d'un groupe de travail restreint, une volonté entrepreneuriale est souvent présente chez les chercheurs avec des nombreuses idées qui s'adaptent rapidement en fonction des résultats et des nombreuses propositions qui peuvent émerger soudainement.

Ainsi les laboratoires sont des organisations complexes et particulières. La conduite du changement est donc particulièrement difficile dans ce type de structure où les enseignants-chercheurs sont soumis à une grande liberté d'action.

II. LE CHANGEMENT : UNE NOTION VASTE ET COMPLEXE

1- Les différentes approches du changement depuis les années 1950.

Les problématiques liées au changement ne sont pas nouvelles, Héraclite (541-480 av. J.-C.) et Parménide (VI^e siècle av. J.-C.) ont été les premiers à en débattre. Sans remonter à cette époque lointaine, le point de départ de la conduite du changement contemporaine se situe dans les années 1940/1950 avec les premiers travaux de Kurt Lewin sur le sujet. D'après la littérature et notamment une synthèse d'Autissier David (Autissier 2018), 4 grandes approches du changement et de la transformation existent (Figure 2). Il est important de définir les termes « changement » et « transformation ». Le premier est défini comme l'action de mener à terme un projet précis tandis que le deuxième est la réalisation de plusieurs projets pour un ancrage dans la culture de la société.

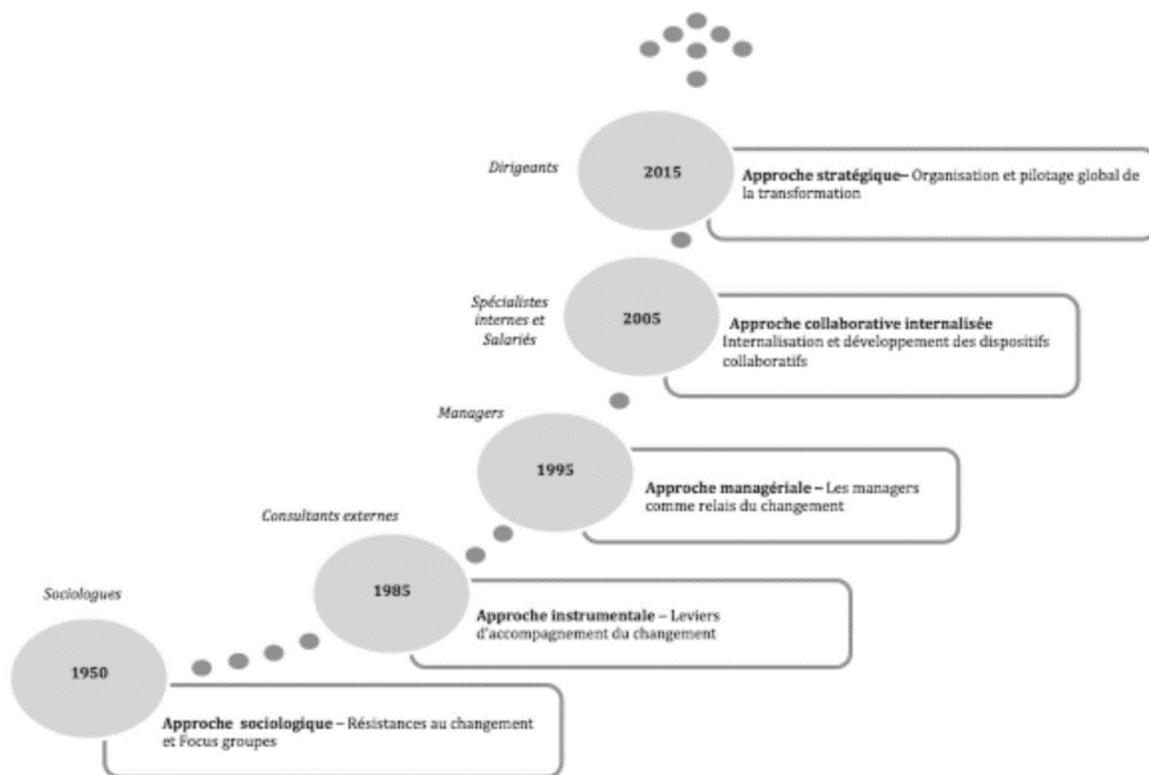


Figure 2. Les approches du changement et de la transformation (Image tirée d'Autissier 2018)

a- Approche sociologique

Tout d'abord, l'approche sociologique de Lewin au début des années 1950. Lewin met en avant le concept de « dynamique de groupe ». Dans ces travaux de 1947 (Lewin 1947), il décrit le groupe comme « quasi-stationnaire ». Des forces opposées s'y appliquent pour maintenir cet état de stabilité. Certaines sont propulsives (favorables au changement), les autres restrictives (contraires au changement). Dès lors deux possibilités existent pour mettre en place un changement. Augmenter les forces propulsives ou diminuer celles restrictives.

D'après Lewin la meilleure des options est de diminuer les forces restrictives car dans le cas contraire, l'effort employé pour augmenter les forces propulsives pourrait être contrecarré par des résistances supplémentaires. Pour démontrer sa théorie, il a mis en avant la notion de « focus groupe ». Le sujet de l'expérience étant de faire consommer des abats (associé à une image négative) par les ménagères américaines. Deux groupes distincts ont été formés. Le premier assista à une conférence sur les bienfaits des abats afin d'augmenter les forces propulsives. Le deuxième fut invité à discuter de ce projet avec un consultant pour réduire les forces restrictives. Le résultat fut impressionnant, le groupe 2 observa une augmentation de consommation d'abats 10 fois supérieure à celle du groupe 1 (30% vs 3%). Cette expérience

montre que les résistances doivent être diminuées en modifiant les normes sociales du groupe. En effet les résistances sont surtout liées à des facteurs collectifs et affectifs (peur de l'exclusion) et peu à des facteurs individuels et rationnels. Le groupe permet une interaction sociale qui elle-même permet une diminution de la résistance.

Suite à ces travaux sur les groupes, Lewin proposa un modèle du changement en 3 phases (Figure 3).

Tout d'abord la phase de dé cristallisation, dégel ou prise de conscience. Par discussion entre les membres d'un groupe, des comportements et des normes obsolètes sont abandonnées et la création d'une motivation pour le changement est observée. Le sentiment provoqué par cette mini-révolution provoque des sentiments d'anxiété et d'inconfort favorisant l'apprentissage de nouvelles conduites.

La deuxième phase est celle de la mise en mouvement. L'expérimentation est nécessaire pendant cette phase afin de diminuer les forces restrictives.

Enfin, a lieu la phase de stabilisation, gel ou encore cristallisation. Les nouvelles normes sont adoptées et le changement est ancré dans la culture de l'organisation afin d'éviter tout retour en arrière.

Ce modèle est facile à comprendre et à mettre en application. Cependant, des auteurs remettent en question le passage d'un état A à un état B dans une organisation en perpétuelle modification. Ainsi Lewin explicite que pour modifier les comportements individuels, le concept de groupe est primordial. Il est plus facile de faire changer des individus à l'intérieur d'un groupe plutôt que ces mêmes individus pris isolément.

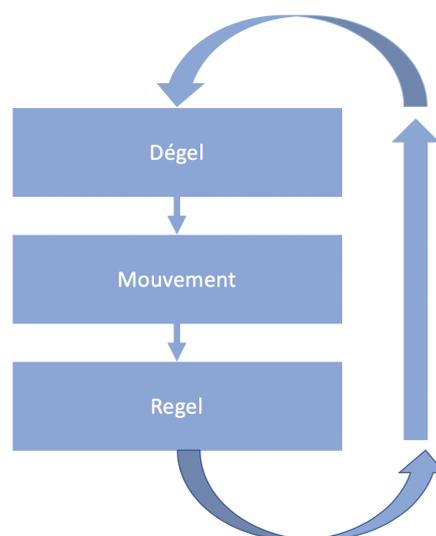


Figure 3. La démarche Lewinienne

Avec ces travaux de 1939 (Lewin 1939), Lewin a mis en avant les avantages d'un leadership démocratique (dialogue, écoute et décentralisation des prises de décision) face un leadership autoritaire (dirige avec des ordres). En termes de production les résultats sont équivalents. La quantité est légèrement moindre avec un style démocratique mais de meilleure qualité. Cependant avec le leadership démocratique, un dialogue social se crée permettant au groupe de s'auto-diriger et d'éliminer les tensions internes au groupe.

Pour la conduite du changement, le leadership démocratique doit être privilégié via le consensus social, des objectifs communs et des débats ouverts. Cette approche permet d'obtenir une contagion positive qui renforce la cohésion du groupe et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la prise de décision. Si cette démarche peut prendre plus de temps dans sa phase de lancement, elle devient très efficace par la suite car peu d'énergie est nécessaire pour conserver la dynamique de changement. Au contraire, les approches coercitives sont très efficaces dans la phase de lancement mais perdent vite en efficacité dû à l'apparition de tensions et de résistances. L'approche coercitives peut être employée de manière justifiée dans des périodes de crise (quand il n'y pas le temps pour la discussion) mais ces périodes doivent être tout à fait exceptionnelles.

b- Approche instrumentale

Suite à la guerre Irak-Iran provoquant le choc pétrolier de 1979, les grandes entreprises rentrent dans une période restructuration avec des changements de grande envergure.

Kanter et al ont étudié les changements dans les grandes entreprises (Kanter 1992). Dans ce type d'organisation ils ont défini trois types d'acteurs concernant la conduite du changement : les stratèges (concevoir), les organisateurs (mise en place) et les destinataires (ceux qui doivent s'adapter) du changement. Les destinataires sont les plus susceptibles de montrer des résistances. Les raisons de ces résistances sont nombreuses, prévisibles et normales. Les principales étant la perte de contrôle, l'incertitude, l'absence d'information, la perte ponctuelle en efficacité et compétence (le temps de l'apprentissage).

Afin de lever ces résistances Kanter suggère des leviers du changement pour faciliter la mise en place de ces derniers. Ainsi Kanter propose la roue du changement (Kanter 2001). Ce concept s'applique pour des changements continus, avec différents états qui se succèdent de façon perpétuelle. La dynamique du changement doit toujours rester en mouvement. D'après Kanter, la roue du changement repose sur dix leviers opérationnels :

- Le partage d'une vision de la future organisation
- Des mesures avec des jalons
- Des incitatifs accompagnés de la reconnaissance des contributions de chacun par un système de récompense
- Mise en place de règles et procédures dans le but d'homogénéiser les pratiques
- Des progrès rapides
- Les sponsors. Un projet ne peut avancer que si une base de volontaires est déjà présente.
- La communication. Accorder des temps d'échange surtout en début de projet
- La formation
- Des symboles
- Un suivi du processus de changement afin de s'assurer de leur pérennisation dans la culture de l'entreprise.

Kanter s'est également questionné sur le travail de groupe. Contrairement à de nombreux courants qui privilégient le travail en groupe Kanter se dissocie en comparant le manager à un chef d'orchestre. Pour réaliser un projet de changement de façon harmonieuse à l'instar d'une mélodie avec un soliste et l'orchestre découpé en différentes familles, le manager doit être capable de doser le travail individuel et le travail collectif.

Kanter donne quelques principes afin de garantir la motivation et l'implication des parties prenantes dans le changement (Kanter 1989). La réussite doit être soulignée et récompensée de façon honnête, ouverte et en public dans un intervalle de temps court après la constatation de la réussite. Ce système de récompense doit avoir été établi en avance avec des règles bien claires pour ne pas créer de tensions et résistances par la suite si certaines personnes se sentent victimes d'injustice. D'après Kanter, l'erreur la plus récurrente chez les managers est de consacrer beaucoup de temps et d'effort lors de la phase de lancement et de s'en désintéresser par la suite, alors que le changement doit s'entretenir.

c- Approche managériale

Dans les années 90, les grandes transformations engagées par les organisations se soldent par des échecs. Kotter justifie ces échecs par l'absence de méthodologie (Kotter 1996). Il met en avant l'idée que le changement ne se joue pas dans les projets mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien. Pour la construction d'un changement, il considère que les leviers classiques de la conduite du changement (formation, communication, accompagnement)

participent à un tiers contre deux tiers pour les apports du manager et notamment ses relations avec les collaborateurs. Le manager doit être l'incarnation du changement et porter ce dernier via son attitude exemplaire et tourner vers les autres selon l'histoire d'un manchot (Kotter 2008).



Figure 4. Les 8 étapes de Kotter (Image tirée de Theos Consulting).

Le modèle de Kotter qui est repris dans de nombreuses formations pour les managers du changement est également utilisé comme une méthodologie de gestion du changement présentant l'ensemble des compétences que doit posséder un manager du changement. Les 8 étapes sont représentées Figure 4.

d- Approche collaborative

Depuis les années 2000, l'approche collaborative interne a vu le jour. Suite à la crise de 2008 et la révolution digitale de 2012, les grands principes de Kotter, avec une hiérarchie forte, ont été mis à mal. Des démarches collaboratives et de co-construction ont émergé afin de répondre aux besoins de participation des individus dans l'organisation. Dès lors la conduite du changement a été internalisée et de nombreux ateliers participatifs ont été mis en place. L'internalisation de la conduite du changement permet de réduire les coûts et de capitaliser la

compétence dans un contexte de changement continu. Deux modèles différents se confrontent. Le premier est de copier le modèle des consultants externes mais de le réaliser en interne. Le second est de faire appel à une équipe très réduite de collaborateurs spécialisés dans le changement qui s'appuiera sur des relais dans les différents corps de métier. En interne la conduite du changement s'articule autour de 4 grands domaines : la méthodologie, l'accompagnement des projets, la formation des managers et l'animation des groupes de travail. Pour rentrer dans un changement collaboratif et non dicté par un manager de nombreux ateliers de discussion, partage et d'expérimentation doivent être mis en place. Ainsi, Autissier évoque le changement agile (Figure 5, Autissier 2015). Auparavant le mot agile était réservé aux personnes pouvant se mouvoir de façon très efficace. Désormais il a fait son apparition récemment dans le vocabulaire des organisations et trône désormais comme une célébrité. Le mot agile est présent dans le vocabulaire des grandes écoles qui forment des ingénieurs « agiles », dans les organisations qui se doivent d'être « agiles » face aux clients et fournisseurs ou encore les politiques « agiles ».

Mais qu'est-ce que le changement agile ? C'est un changement non défini dès le départ et qui évolue et s'adapte au cours du temps. De nombreuses expérimentations sont menées avec des changements partiels pour déterminer si l'évolution se fait dans la bonne direction ou si, au contraire, elle nécessite un recadrage. Par exemple, un changement peut être effectué dans une petite équipe avec des ateliers et des retours très réguliers afin d'améliorer la mise en place. Un parallèle peut être fait avec les méthodes agiles dans les entreprises qui consistent en la livraison de produits non-finis, mais dans un des stades terminaux, le plus rapidement possible afin de les faire tester par le client et d'avoir son retour pour améliorer le produit final. Dans les changements agiles il est nécessaire de faire preuve d'une grande flexibilité et d'être capable de re-planifier la conduite du changement en fonction des difficultés rencontrées ou des remarques judicieuses des collaborateurs. Enfin pour que cette méthode fonctionne, la transparence des informations et la confiance entre les parties prenantes doivent être optimales.

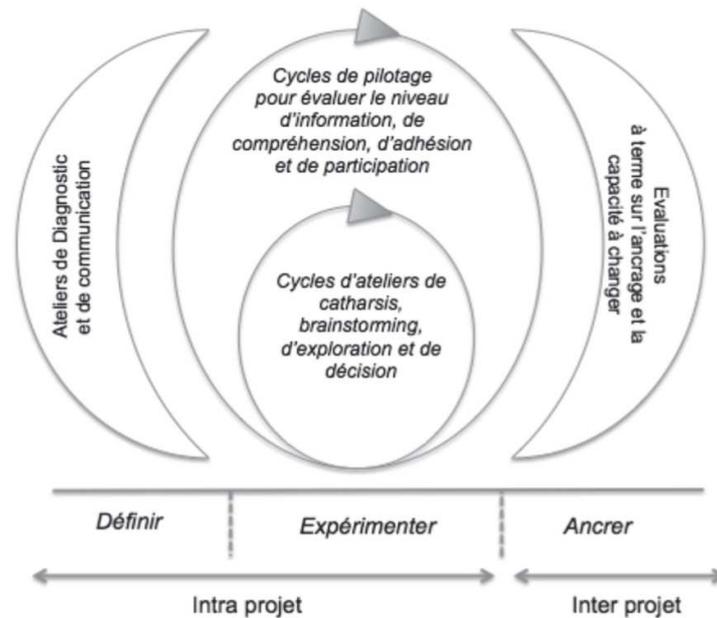


Figure 5. Le changement agile (Image tirée d'Autissier 2015)

2- Le changement à l'heure de la participation et de l'intelligence collective

Dans notre société actuelle les notions de participation et d'intelligence collective sont de plus en plus fortes. La participation consiste à faire participer la totalité des parties prenantes aux processus d'évaluation, de décisions et de création. L'intelligence collective est définie comme un enrichissement mutuel des collaborateurs dans le dialogue et à une capacité de réalisation collective supérieure à celle de l'individu. Un proverbe africain illustre ce concept : « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

Autissier et Guillard (Autissier 2019) donne trois éléments pour expliquer cet élan de participations dans les organisations. Tout d'abord l'effet Dolto qui explicite que chez l'enfant, l'explication prévaut à la coercition. Quand cet effet est décliné à l'âge adulte, il est facilement compréhensible que ces derniers souhaitent être reconnus et attendent des explications. Par la suite, les enfants issus de ce type d'enseignement ont conduit à la modification des chaînes d'obéissance institutionnelle. Enfin l'impact des réseaux sociaux a été considérable. Les personnes peuvent aisément donner un avis, commenter ou encore mobiliser des groupes contre des décisions jugées arbitraires.

Le temps où le manager était celui qui prévoit, organise, commande, coordonne et contrôle d'après le modèle contrôle/commande de Fayol (Zimnovitch 2005) est bien révolu. Aujourd'hui le manager ne fait pas que contrôler, il doit faire le lien et les connexions entre des

individus, des environnements et des situations, permettant le pilotage, la production et l'innovation, tout en étant attentif au bien-être des personnes. Ainsi le manager moderne possède différentes facettes afin de gérer les 3 cotés : opérationnel, économique et humain.

Afin d'améliorer la participation des individus, les managers peuvent s'appuyer sur le modèle Seci de Nonaka (Figure 6). Les connaissances peuvent se partager via différents moyens.

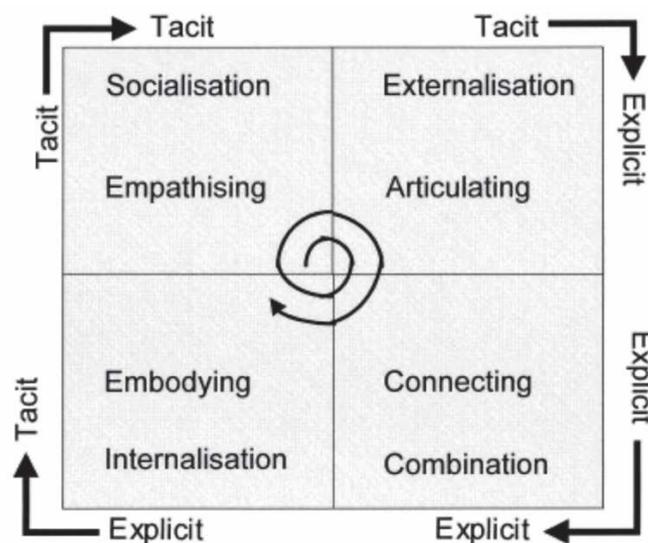


Figure 6. Le modèle de Seci de Nonaka (Nonaka et Takeuchi, 1995) (Image tirée de Sellin 2008)

Contrairement à l'ère du taylorisme où chaque individu devait effectuer sa tâche de façon individuelle, de nos jours, la notion d'intelligence collective est plus forte que jamais notamment via l'existence des systèmes sociaux. Cette forme d'intelligence permet de résoudre des problèmes par l'échange. Ce dialogue permet de mieux se comprendre, trouver des solutions et de développer les relations sociales au sein de l'organisation. D'après Autissier (2019) il existe « trois formes d'intelligence collective : compréhension mutuelle, action collective, humanisme sociétal ».

Afin de développer cette intelligence collective, des ateliers ou moments participatifs sont nécessaires afin de réaliser des expérimentations, de les analyser et d'en tirer un savoir comme le préconise le modèle de Kolb (Figure 7). D'après ce modèle, quatre étapes sont nécessaires pour le transfert d'une connaissance en compétence quotidienne.

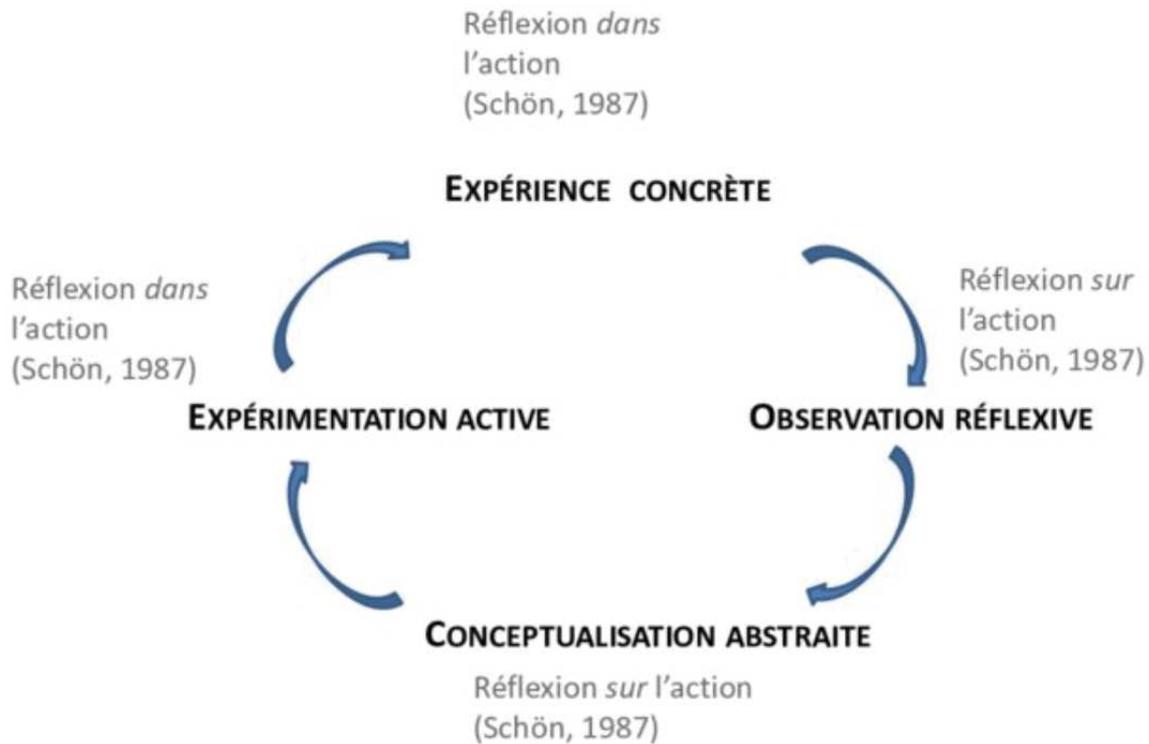


Figure 7. Modèle de Kolb (Image tirée de Audétat 2012)

3- L'approche du changement : grandes différences en fonction des cultures

Le changement est une notion complexe perçue et définie de façon différente en fonction des cultures. D'après les travaux d'Autissier (Autissier 2017) le changement dans les cultures arabes, chinoises et occidentales peut être différencié en s'appuyant sur le carré du changement (Figure 8). Dans la culture arabe, le changement se rapproche de la norme et n'engendre pas d'acte d'opposition. Des propositions sont adressées aux différentes parties prenantes créant une opportunité d'interaction sociale. Les échanges et les micro-actions sont privilégiés parfois aux dépens de la cohérence du projet. Ainsi le développement du groupe est bien plus important que le changement en lui-même. Le changement est une « excuse » pour mieux vivre ensemble.

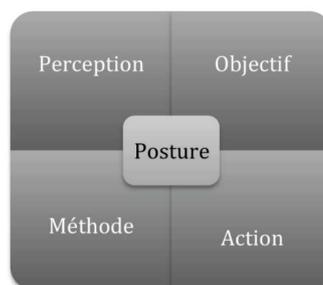


Figure 8. Le carré du changement (Image tiré d'Autissier 2017)

Dans la culture asiatique le changement est vu comme une opportunité de découvrir ce qui n'existe pas encore. En Asie, une vraie volonté de nouveauté existe tout en l'alliant avec la tradition ancienne. Le changement fait également référence à l'énergie et la dynamique de découverte. Un proverbe chinois illustre bien cette notion d'énergie : « Le changement c'est comme le fleuve qui rencontre la montagne, il la contourne pour prendre de la vitesse ». Ainsi il se doit d'être énergique et rapide pour éviter une baisse d'énergie chez les parties prenantes. Le changement a lieu via des expérimentations selon le principe d'essai-erreur. La volonté d'aboutir dans des délais relativement courts est prédominante.

Chez les occidentaux le changement est avant tout perçu comme une contrainte imposée. Cette contrainte crée des « résistances aux changements ». Expression sans réelle définition qui regroupe l'ensemble des peurs et des craintes des individus. Les changements sont toujours en lien avec des démarches d'accompagnement qui ont pour objectifs de lever ces résistances. Le moyen le plus utilisé est la persuasion pour convaincre et faire adhérer les parties prenantes au projet. Ainsi contrairement à la culture arabe, en occident le changement est perçu comme anormal ou encore quelque chose qu'il faut surmonter au plus vite pour retrouver un état de stabilité.

Notre étude se porte uniquement sur les pays occidentaux et donc le changement comme une contrainte engendrant des résistances (Tableau 1).

Tableau 1. Définition du changement dans les cultures arabes, asiatique et occidentale. (Tableau tiré d'Autissier 2017)

| | <i>Arabe</i> | <i>Asie</i> | <i>Occident</i> |
|-------------------|-------------------------|--------------|-----------------|
| <i>Perception</i> | Réalité | Opportunité | Résistance |
| <i>Objectif</i> | Proposer | Expérimenter | Convaincre |
| <i>Méthode</i> | Echanges | Energie | Adhésion |
| <i>Actions</i> | Micro-action | Essai-Erreur | Planification |
| <i>Posture</i> | Développement du groupe | Rapidité | Stabilité |

4- Le changement considéré comme un deuil

Les changements importants dans nos vie professionnelles ou personnelles sont assimilés à des deuils. En effet si la personne est installée dans une routine alors il y a attachement. Si cette routine est chamboulée, il y aura alors un sentiment de perte et donc un deuil. Le deuil se découpe en plusieurs étapes. D'après Elisabeth Kübler-Ross et David Kessler (Kubler-Ross 2011), au cours de chaque étape la personne exprime des sensations différentes pour passer du choc à la paix retrouvée (Figure 9). Tout d'abord la phase de l'annonce avec un

véritable choc et un effet de sidération chez la personne concernée. Aucune méthode ne semble faciliter cette étape. Il faut être patient le temps que l'onde de choc se dissipe. La deuxième phase est celle de la résistance avec des sentiments de déni, colère, marchandage avec soi-même, peur, dépression et tristesse. La personne doit être accueillie avec bienveillance et être écoutée attentivement. Troisièmement, la phase de résignation avec une prise de conscience et l'acceptation de la situation ou du changement. Il est alors important d'informer la personne, de dialoguer avec elle pour la faire avancer dans son processus de réflexion. Quatrièmement, la phase d'expérimentation avec une volonté de compréhension et de refondation, mise en place des premières actions de changement. Dès lors, il faut inviter l'individu à agir, se mettre en mouvement. Enfin la phase d'intégration avec un sentiment de sérénité et de paix retrouvée, c'est à ce moment-là qu'un dernier effort doit être réalisé pour s'assurer de l'ancrage définitif des nouvelles pratiques dans la culture de l'organisation. La personne en charge du changement doit encourager, valoriser et enfin amplifier le changement.

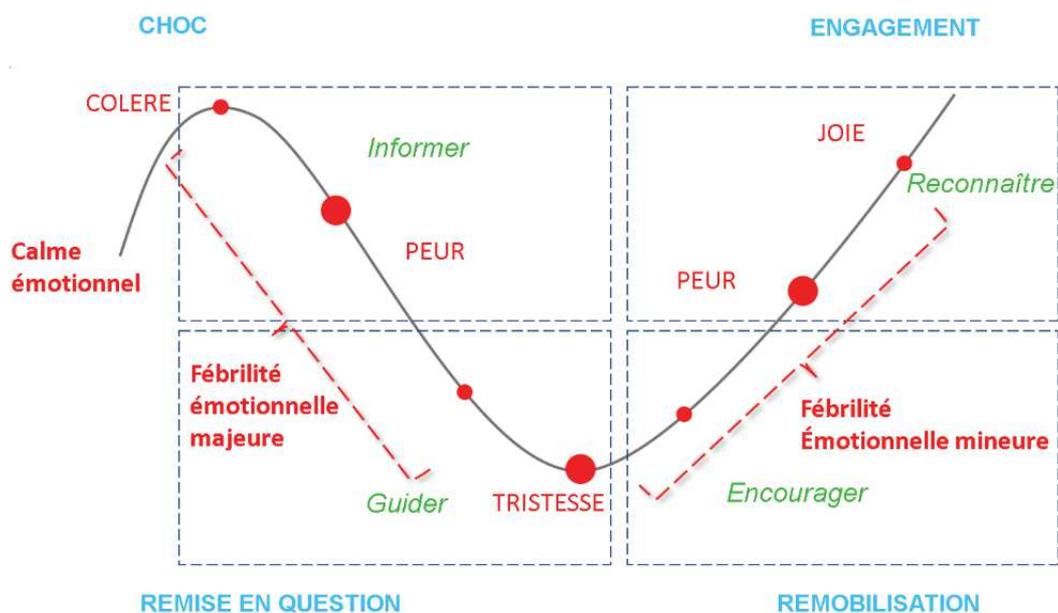


Figure 9. La courbe du changement (d'après Elisabeth Kübler-Ross, image tirée de nepeca.com)

5- Deux types de changement

D'après Watzlawick et al, il existe deux types de changement (Watzlawick 1975). Les changements de type 1 qui correspondent à des modifications à l'intérieur du système tandis que ceux de type 2 permettent de modifier le système en lui-même. Le changement de type 1 fait référence à l'homéostasie. Dans ce cas le changement est là pour permettre au système de

garder son équilibre face à une menace interne ou externe. C'est un signe d'intelligence du système, pour changer un système à besoin d'énergie. C'est la volonté de stabilité qui fait opérer un changement. Des mécanismes régulateurs sont enclenchés afin de garder le système dans son état. En opposition le changement de type 2 est une réelle évolution avec une transformation profonde du système. Cette modification se caractérise par une refonte des règles, changement des hypothèses de base ou encore reconstruction de la réalité. Afin d'illustrer la différence entre ces deux types de changement, l'exemple de l'accélération d'une voiture est commenté. Pour augmenter la vitesse du véhicule deux possibilités existent : appuyer sur l'accélérateur ou débrayer et enclencher la vitesse supérieure. Dans le premier cas le système reste identique et court à sa perte (surchauffe du moteur...) dans le second cas un changement de système a lieu et un gain de puissance en résulte.

6- Les apprentissages : différents niveaux

Le changement est souvent lié à l'apprentissage. Les études de Bateson démontrent que 4 niveaux d'apprentissage existent (Baetson 1977). Le niveau 0 correspond à un réflexe instinctif (retirer sa main d'une source chaude). Le niveau 1 correspond à une modification de la réponse à un stimulus par apprentissage (le célèbre exemple du chien de Pavlov). Le niveau 2 permet un transfert de l'apprentissage à un ensemble de situations équivalentes (socialisation de l'individu). Le niveau 3 fait référence au développement personnel et à la modification des mentalités et des comportements. Ce dernier niveau est le seul permettant d'arriver à des changements de type 2 par modification des règles préexistantes. A l'échelle d'un individu, les apprentissages de type 3 ne peuvent se faire que de façon spontanée et involontaire suite à un événement particulièrement marquant ; ayant engendré une nouvelle réalité. A l'échelle collective les solutions de niveau 2 sont insuffisantes pour améliorer un système comme le démontre les nombreuses réformes de l'Éducation Nationale pour le baccalauréat...

7- Les quatre critères clés d'un changement réussi

D'après Giraud et al., 4 critères clés existent pour un changement réussi qui sont l'information, la compréhension, la capacité à changer et la participation (Giraud 2013). L'information ou encore la communication ne doit absolument pas être négligée. Elle permet

de réduire les incertitudes ou résistances et d'améliorer l'engagement des employés avec une plus grande volonté.

La compréhension est également un point primordial. Il est important de donner du sens à un changement pour obtenir l'implication des parties prenantes. Un manque de compréhension peut engendrer de fortes résistances (Kotter et Schlesinger, 2008). Les changements complexes ou à long terme sont les plus difficiles à mettre en place à cause de la difficulté pour les expliciter clairement.

La capacité à changer est un des quatre critères. D'après Bouckenooghe, ce concept « correspond au degré auquel les salariés ont une vision positive du besoin de changement et à quel point ils voient ce changement comme ayant des implications positives pour eux-mêmes ou pour l'organisation en général » (Bouckenooghe, 2010, p. 515).

Enfin le dernier point est la participation. L'ensemble des parties prenantes doivent être impliquées dans le processus afin d'aider à leur niveau mais également avoir un temps de parole pour exprimer leurs inquiétudes. L'implication des individus augmente le sentiment de contrôle et d'engagement.

8- La carte des partenaires

Tout changement ou transformation entraîne des résistances à cause du sentiment de perte engendré. Un effort cognitif important doit être réalisé pour modifier sa façon de penser. La personne impactée par le changement va vouloir conserver l'état d'équilibre actuel, c'est un automatisme systémique (permet de survivre et d'améliorer les choses).

Comment mettre en place un changement de façon à générer le moins de résistance possible ?

L'élément principal pour l'acceptation d'un changement est d'impliquer les personnes concernées dans la définition et la mise en place du changement. En effet, expliquer un projet (même avec la plus grande pédagogie) ne permet pas d'obtenir l'implication des personnes. Seule la participation active dans les décisions et la formulation du projet donnent aux personnes la volonté de s'impliquer. D'autre part cette participation en amont du changement permet de vivre l'étape du deuil de façon plus sereine et allongée dans le temps.

En théorie cela fonctionne très bien, en pratique c'est un peu plus compliqué. Dans les très grandes équipes il est très difficile de faire réfléchir tous les membres sur une même problématique. De plus, tout le monde ne souhaite pas prendre part à ce type de réflexion. Enfin,

certaines acteurs sont toujours opposés au changement, quel qu'il soit. Ainsi, face au changement, il existe 3 positionnements : motivés (15%), neutres (70%) et opposés (15%). Des lors, comment faire basculer les indécis dans le clan des motivés ?

La carte des partenaires est un outil important permettant de matérialiser la position des personnes impactées par le changement. Cet outil, mis au point par Jean-Christian Fauvet permet de prendre un peu de hauteur avant d'agir et d'ajuster la mise en œuvre des actions de communication et de mobilisation en fonction de la place des individus (Fauvet 2009). Cette carte se découpe en sept catégories de partenaires. La synergie étant la volonté d'agir pour le projet et l'antagonisme la volonté d'agir contre le projet.

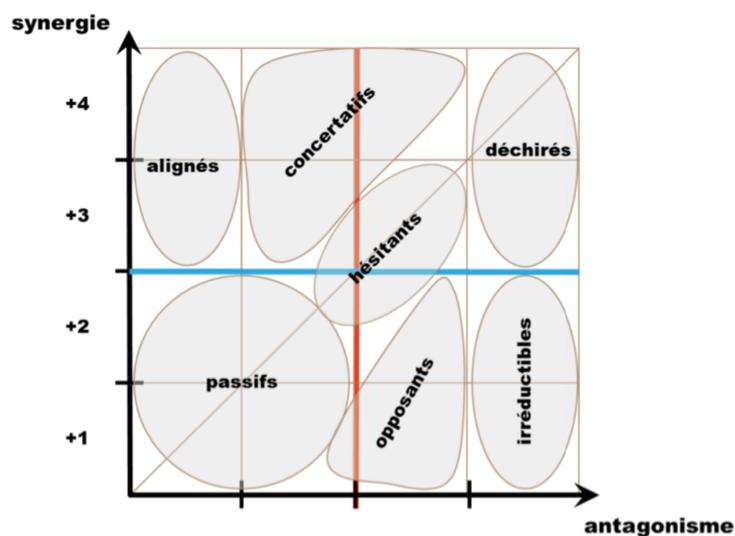


Figure 10. Les sept catégories de partenaires (image tirée de Kea&Partners)

- Les alignés : porteurs du projet, enthousiastes, critique faible
- Les constructifs ou concertatifs : besoin d'être impliqué, exigence forte
- Déchirés : Cas du paradoxe, une partie de leur esprit est pour le changement, l'autre est contre
- Hésitants : Effort de négociation
- Passifs : En attente de voir les premiers résultats, pas de prise d'initiative
- Opposants : Ancrés sur leurs positions, dialogue possible mais très difficile
- Irréductibles : Dialogue impossible, inconciliable

Pour réussir son changement il est important d'adapter sa réponse et ses efforts à chaque catégorie de partenaires. Les inconditionnels et les constructifs doivent être au centre de l'attention (aussi bien en termes de temps que d'énergie) en les impliquant et les mobilisant pour la réussite d'un projet ambitieux. C'est grâce à eux que le projet sera un succès.

Les déchirés ont besoin d'être écoutés afin de sortir de cette situation de paradoxe. Les hésitants peuvent devenir motivés en trouvant les bons leviers pour les interpeller et les challenger. Pour obtenir la bonne volonté des passifs il faut leur expliquer et leur démontrer l'intérêt du projet pour eux souvent grâce à des premiers résultats.

Pour convaincre les opposants du bien-fondé du projet la meilleure des tactiques est d'avoir recours à des alliés crédibles (parmi les inconditionnels et les constructifs) et d'obtenir des premiers résultats rapidement. Enfin les irréductibles ne changeront pas d'avis, inutile de leur consacrer du temps. Pour cette catégorie l'évolution se fera d'elle-même si le changement devient la norme grâce aux autres acteurs.

Ainsi une des clés importantes pour un changement réussi est de classer les acteurs en différentes catégories est d'accorder le plus de temps et d'énergie aux personnes en faveur du changement car elles seront à la base d'une dynamique qui peut faire évoluer l'ensemble du groupe. Enfin toutes les remarques sont à prendre en considération afin d'éventuellement améliorer ou modifier le changement.

III. METHODOLOGIE

Afin de réaliser cette étude, la première et deuxième partie ont été réalisées avec une technique conceptuelle avec l'analyse de la revue de littérature.

Concernant la quatrième et cinquième partie, une étude expérimentale a été mise en place. Ainsi un questionnaire a-t-il été créé et diffusé dans 4 universités pour avoir un maximum de réponses avec un maximum de variabilité afin de pouvoir généraliser les résultats. Les universités ciblées sont celles de Pau, Strasbourg, Lyon et Mulhouse. Suite à la diffusion de ce questionnaire 114 réponses ont été collectées.

Dans un premier temps le questionnaire recueillait les données socio-démographiques (sexe, situation professionnelle, âge, nombre d'années en laboratoire public, nombre d'années

en entreprise). Ensuite une définition du mot changement était demandée, tout comme la participation ou non à des formations sur la conduite du changement. Par la suite, les sondés devaient indiquer s'ils percevaient le changement comme une opportunité ou une contrainte et s'ils avaient eux-mêmes pu proposer des changements. Le questionnaire présentait également une question sur la clarté ou non de la communication lors des différents changements vécus. Par la suite, ils devaient indiquer à quoi leur faisait penser le changement parmi une liste de 8 mots (communication, formation, résistance, organisation, flexibilité, amélioration, adaptation, contrainte), les changements qu'ils avaient déjà connus et s'ils avaient déjà exprimé des résistances aux changements au cours de leur vie professionnelle. Enfin une dernière question sur les freins aux changements clôturait le questionnaire (voir questionnaire en annexe).

En complément de l'envoi du questionnaire, quatre interviews (voir guide d'entretien en annexe) ont été réalisées avec une responsable qualité, une responsable administrative, un enseignant-chercheur et un directeur de laboratoire ayant participé à une formation sur le changement en période de crise. De façon volontaire les questions sont peu directives afin d'obtenir le meilleur échange possible avec l'interviewé et également d'enlever le maximum de biais dans l'analyse des réponses.

L'interview avec la responsable qualité s'est concentrée sur les bienfaits des réglementations et de la mise en place des critères de qualité dans les laboratoires publics. Selon cette responsable, les évaluations et réglementations permettent aux chercheurs d'avoir un regard objectif sur la situation. Les deux principaux changements sont arrivés avec la norme ISO 9001 et l'évaluation HCERES (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur). De plus, les laboratoires ont compris qu'ils devaient travailler pour des « clients » et que l'obtention de normes était un avantage compétitif. Cette responsable a pointé un réel manque de compétences pour la conduite du changement et dans le management en général. Elle considère que cinq aspects peuvent induire le changement : le management, la sécurité, la communication/information, la réglementation et enfin la gestion.

L'interview avec la responsable administrative a tourné autour du manque de communication lors de la mise en place du changement et d'un manque de participation des personnes impactées par le changement. Pour elle, ces personnes devraient être impliquées dès le début de la réflexion et non à la toute fin. Elle a donné beaucoup d'exemples de changements

qui ont été des échecs. Un changement positif a été constaté quand un responsable a discuté d'un problème d'organisation directement avec les gestionnaires. Les principaux problèmes pointés du doigt sont : la communication, le manque de compétences, un manque de reconnaissance, une résolution du problème uniquement en surface et non à son origine, un investissement trop important dans le scientifique par rapport à l'administratif et une forte disparité entre les groupes avec la volonté de certains de conserver leur acquis. Ces dernières années une évolution négative a été constatée avec une perte d'autonomie suite à une démarche de centralisation. L'expression de résistance s'est faite de plus en plus forte face à ces nombreux changements subis sans avoir été impliqués dans la démarche.

L'interview avec le directeur de laboratoire a été axée sur les changements mis en place pendant le confinement et notamment les nouvelles méthodes de management. La principale difficulté étant de garder contact avec l'ensemble de l'équipe pour suivre un minimum les travaux de chacun et essayer tant bien que mal de garder une dynamique de groupe très importante dans les laboratoires de recherche. La formation qu'il a reçue a décrit le confinement en 5 phases : une phase de survie, une phase de sécurité, une phase d'intégration, une phase d'actualisation. Ce directeur de laboratoire a admis avoir fait des erreurs de management au début du confinement mais s'est aperçu de l'importance de 4 grands critères pour que les collaborateurs restent efficaces et motivés (ces conseils s'appliquent davantage aux doctorants qui sont moins autonomes que les titulaires) : le cadre de travail, une communication bienveillante, encourager les travaux de groupe, conserver toute confiance dans son équipe.

L'interview avec un enseignant chercheur s'est axée autour des changements positifs. Ces derniers ne tombent pas du ciel et demandent efforts et motivation en amont. Des changements positifs de lieu de travail, de thématique, de participation à l'amélioration du laboratoire et de participation à l'amélioration de la cohérence pédagogique ont été évoqués. Un autre point abordé a été l'avantage des petites structures comparées aux grandes structures dans la conduite du changement. En effet, la circulation de l'information et la mise en place de changements est beaucoup plus simple quand la communication se fait en direct et non via des intermédiaires. La dernière partie de l'interview s'est focalisée sur la mise en place du contrôle continu à l'université dès la rentrée 2020 et le contrôle par compétences en 2021. Bien que bénéfique pour les étudiants (travail régulier et validation de compétences en accord avec les entreprises), ce changement a été perçu de façon négative par les enseignants pour cause de

travail supplémentaire (augmentation de nombre d'heures pour corriger des copies et modification en profondeur des cours et des outils d'évaluation).

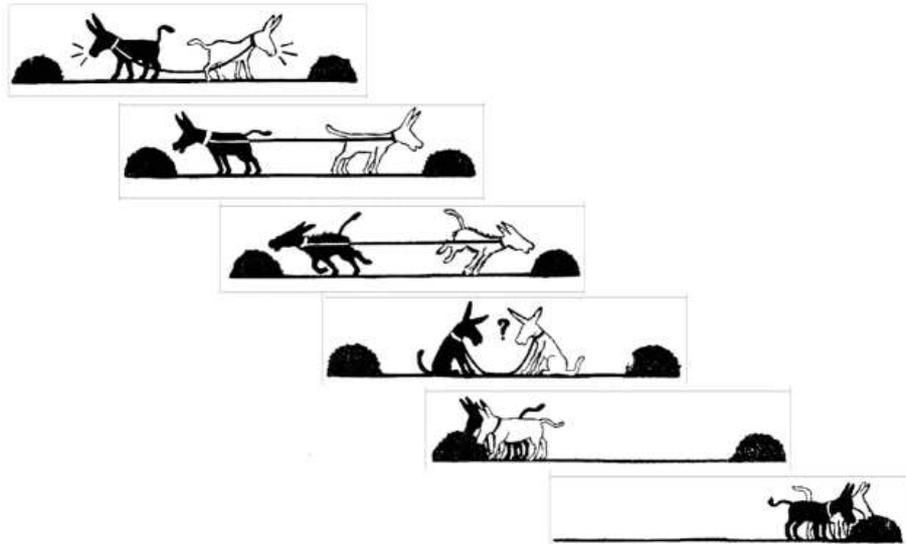
Ainsi, les résultats du questionnaire et les différents interviews permettent-ils de mieux comprendre le changement dans les laboratoires publics. Leur analyse permet de déterminer l'opinion des sondés sur le changement, leur participation ou non à des formations sur la conduite des changements. Les termes « participation » et « communication » reviennent de façon récurrente et sont au cœur du processus de changement. Enfin, des pistes sur les erreurs à ne pas commettre et les critères de réussite peuvent en être déduits. La quatrième partie de ce mémoire présente donc l'analyse des résultats en détaillant les points précédents. La dernière partie est axée sur la conduite du changement en période de crise avec le confinement qui a été mis en place avec un délai très court pour s'adapter aussi bien d'un point de vue recherche, enseignement ou administratif.

IV. LA MISE EN PLACE DU CHANGEMENT

Le changement consiste en une véritable rupture dans notre manière de fonctionner. Imaginez un sportif de haut niveau ou un pianiste professionnel répétant ses gammes. Si les gammes changent le sportif trébuche et l'artiste joue faux.

De nos jours, le changement est permanent, besoin de s'adapter à un monde en perpétuellement mouvement. Le succès d'un changement résulte dans un sentiment d'amélioration partagée par l'ensemble des parties prenantes ou autrement dit par l'adhésion de tout le monde.

La mise en place d'un changement se fait avant tout par l'accueil des remarques, suggestions, la recherche des aspects positifs et des besoins chez les collaborateurs. L'écoute et le questionnement sont deux aspects primordiaux du changement afin d'adapter sa conduite en fonction du besoin. Il faut oser aller sur la colline de l'autre pour construire ensemble. Le manager qui veut convaincre ne peut pas résister aux demandes de changement des autres parties si elles sont justifiées et cohérentes avec le projet. Ainsi l'ensemble des forces vont dans le même sens et non dans un sens opposé. Ce concept peut être illustré de manière assez fantaisiste par le dessin ci-dessous.



1- Douze hommes en colère : un exemple de changement réussi dans un groupe sans hiérarchie organisationnelle.

Douze hommes en colère est un film de Sydney Lumet sortie 1957. Le film se déroule dans une seule pièce où les jurés doivent décider de la culpabilité ou non de l'accusé. Au début de l'histoire 11 jurés sont convaincus de sa culpabilité, un seul considère qu'une possibilité de son innocence existe. Tout au long du film cet individu s'efforce de faire changer d'avis les autres jurés. A la fin, les douze se prononcent pour l'acquittement. C'est un exemple brillant de changement réussi et ancré dans le temps. Quel manager ne rêverait pas d'un tel succès dans la mise en place de nouveaux projets ? Ce groupe de jurés peut s'assimiler à un groupe de chercheurs dans un laboratoire de recherche. En effet l'ensemble des membres est très compétent, sur le savoir scientifique dans le cas d'un laboratoire, ou sur les moindres détails de l'enquête dans le cas du procès. Dans ces cas, faire changer d'avis les individus est d'autant plus difficile car chacun est sûr de soi.

Dans le cas de cette délibération, la communication est permanente (les jurés ne peuvent sortir de la pièce pendant toute la délibération). Le point crucial de tout changement est optimisé à son paroxysme. Ensuite chaque argument est accompagné de nombreuses explications. Ces dernières sont nombreuses et difficiles à réfuter. Ce film s'appuie sur le livre de Daniel Kahneman intitulé *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*. L'humain possède une pensée intuitive pour les tâches quotidiennes et une pensée lente quand il doit résoudre des problèmes.

L'humain est paresseux et la plupart du temps il fait appel à sa pensée intuitive, même pour les situations nouvelles, ce qui laisse une grande place aux préjugés et à l'approximation.

Ainsi sur les 12 jurés, 11 hommes (ce film était en avance sur les principes du changement mais pas sur la parité homme/femme !) s'en tiennent à leur simple intuition, acquise par des éléments succincts (enfance difficile de l'accusé, des preuves à charge bien que réfutables, un avocat incompetent), de la culpabilité de l'accusé. Au contraire, le dernier juré utilise sa pensée lente pour déterminer s'il est possible d'avoir un doute de sa culpabilité. Il n'écoute pas uniquement ses intuitions et fait preuve d'une certaine forme de sagesse. Afin de convaincre les autres jurés, il essaye de mettre en avant les limites de chaque indice afin de convaincre les autres jurés de prendre du recul sur leur première intuition. Ainsi chaque juré défend son idée dans l'optique d'avoir raison à la fin.

Un traité de Schopenhauer (Schopenhauer 1830) discute de cette problématique. Schopenhauer estime qu'il existe deux possibilités pour réfuter une thèse adverse : discréditer la thèse ou l'individu qui défend cette thèse. Ces deux options peuvent être réalisées en toute bonne foi mais également en toute mauvaise foi. Quand on souhaite discréditer la thèse, là encore deux possibilités, s'attaquer aux fondements de cette thèse ou alors aux conséquences.

Faire adopter un changement est équivalent, il faut convaincre l'autre que l'on a raison, que notre point de vue est meilleur. Peu importe que l'on ait véritablement raison ou non le but est de persuader l'équipe du bien-fondé de ce changement.

2- La perception du changement dans les laboratoires publics, opportunité ou contrainte ?

Bien évidemment le même changement peut être perçu de façon totalement opposée par deux personnes différentes. La modification de la date de Jeux Olympiques de Tokyo 2020 (changement majeur dans la vie d'un athlète) a pu être vécue comme une grande opportunité pour les athlètes blessés ou en retard dans leur préparation au contraire des athlètes en pleine forme qui ont vécu ça comme une grande contrainte. Malgré la situation unique de chaque changement et les nombreuses mauvaises conduites du changement, ce dernier est encore considéré comme une opportunité pour 78,9% des sondés. La présence des contraintes inhérentes à chaque changement est dépassée par l'amélioration qui en résultera. Il est important de noter que cette analyse est en désaccord avec la vision occidentale du changement (Autissier 2017) selon laquelle le changement est uniquement perçu comme une contrainte.

Sur un grand nombre de réponses (panel large aussi bien au niveau des âges que des professions), la définition du changement peut varier radicalement. Le mot le plus utilisé étant rupture. Autrement les sondés évoquent les termes : transition, progression, nouveauté, réflexion, adaptation, évolution, perturbation, mouvement, altération, une nécessité, l'abandon d'un état pour un autre, le rejet de certaines habitudes, technologie. Un grand nombre de sondés indiquent l'importance d'être acteur (la prise en compte des retours) dans le changement et que le temps d'adaptation varie en fonction des individus.

Hormis, les individus ayant vécu une expérience douloureuse, le changement est plutôt perçu de manière positive synonyme d'ouverture d'esprit et permet de ne pas s'enfermer dans un schéma de pensée. Ce dernier permet de se remettre en cause, de réinitialiser les modes de pensées pour être plus efficace par la suite. Il est une opportunité d'apprendre à se connaître davantage, de sortir de sa zone de confort, de voir ses propres réactions par rapport à un bouleversement, de découvrir autre chose, de prendre en main des nouvelles méthodes de travail, d'acquérir de nouvelles compétences ou de rencontrer d'autres individus. Il permet donc une évolution dans sa vie, ses pensées, ses habitudes. Le changement peut aussi être décrété de manière personnelle afin d'améliorer ses performances au travail par conscience professionnelle (ex : contenu pédagogique). Néanmoins pour qu'un changement soit considéré comme positif il doit s'accompagner d'une amélioration des services proposés ou des conditions de travail. D'autre part, certaines personnes ont déjà pris en compte que le changement était une loi universelle à laquelle nous ne pouvons que s'adapter en permanence, permettant de ne pas tomber dans une routine

Un autre exemple qui permet de montrer que le changement est vu de façon plutôt positive est le slogan de la campagne présidentielle du candidat François Hollande en 2012 : « Le changement, c'est maintenant ». Ce slogan lui a permis de remporter les élections, signe d'une réelle attente des français pour des changements positifs et intelligents. Ainsi les sondés sont demandeurs et initiateurs de changement mais uniquement quand ces derniers sont réfléchis et que la démarche est participative avec l'ensemble des parties prenantes.

D'un point de vue un peu plus négatif, le changement perturbe une situation familière. Les changements imposés ou subis sans explication ne sont jamais bien reçus puisque souvent ils sont synonymes de flou au niveau de la direction. Aujourd'hui le changement peut être perçu comme une mode qui ne sert qu'à brasser de l'air. Les changements subis (décidés uniquement par la direction) peuvent parfois ne présenter aucun avantage pour les personnes concernées

(pas d'amélioration des conditions de travail ; ex : réorganisation des collèges de l'université de Pau) et sont uniquement réalisés dans le but de faire des économies ou au profit d'un petit groupe de personnes. Même avec de la bonne volonté, parfois certains preneurs de décision ne se rendent pas compte des contraintes engendrées par manque d'information.

Une autre approche est de considérer le changement forcément sous la forme d'une contrainte. Même lorsqu'on se dit "j'ai envie de changer", ça reste une contrainte faite à soi-même. Par contre cette contrainte peut s'accompagner de vraie opportunité par la suite. Pour exemple, un sportif professionnel qui change radicalement son régime alimentaire (grosse contrainte) pourra observer des effets bénéfiques par la suite avec par exemple un taux de blessure beaucoup plus faible.

Le changement peut également être perçu comme un signe d'espoir. La vie n'est pas une évidence et aucune situation n'est inscrite dans le marbre. Le changement permet de remettre en question le monde qui nous entoure. Il est une opportunité dans le sens où son existence même signifie que tout est possible (même si ça peut être le pire comme le meilleur).

Afin d'obtenir un retour encore plus précis sur le changement, une liste d'adjectifs a été proposée aux sondés dans un ordre aléatoire. Le mot arrivant largement en tête est l'adaptabilité (77 votants). Un changement est avant tout perçu comme une nouvelle situation à laquelle les personnes doivent s'habituer, ce phénomène n'est pas automatique et prend un certain temps. Ensuite les mots « Flexibilité » et « amélioration » sont cités à 43 reprises. Le premier se rattache à l'adaptabilité tandis que le deuxième est une source d'espoir. En effet, malgré la mauvaise gestion des changements les individus concernés ont toujours un a priori positif sur le changement et souhaite progresser/évoluer. Par la suite trois termes sont cités 32 fois chacun. Ces mots sont communication, formation et organisation. Ces trois mots correspondent également à trois phases essentielles du changement. Enfin en dernier lieu, les mots résistance et contrainte arrivent en dernier avec 15 et 13 votants, respectivement.

Ainsi à l'évocation du mot changement les individus pensent avant tout aux qualités qu'ils vont devoir utiliser pour s'y habituer, ensuite aux moyens utilisés pour réussir à s'adapter (la conduite du changement) et les aspects plus négatifs arrivent en dernier. Ce qui est somme toute une perception très positive du changement ! Après il s'agit bien sûr d'intention et de déclaratif, qu'en serait-il dans un changement réel et impliquant personnellement ? Entre la théorie et la pratique, l'écart peut être grand...

3- Les formations sur la conduite du changement

Seulement 12,4% des sondés ont eu accès à des formations sur la conduite du changement. Les formations ne sont pas forcément axées sur l'humain mais plutôt sur la partie technique. En témoigne la diversité des formations aussi bien sur les changements dans l'agriculture, la sécurité, l'aspect commercial ou encore l'adaptation à l'emploi. D'autres ont eu accès à des tutoriels ou des MOOC (Massive Open Online Course) en ligne mais la conduite du changement peut difficilement s'apprendre en dehors du terrain. Seulement trois personnes ont effectué des formations sur la conduite du changement, l'accompagnement des personnes.

D'après ces résultats, un manque de préparation des changements en amont est évident. En effet les directions pensent qu'une fois l'ordre de changement donné tout va se dérouler suivant le plan convenu. Les managers doivent se débrouiller seuls et sans formation s'ils rencontrent des résistances. Comme dans tout domaine, les personnes ont besoin de compétences afin de mener le projet à terme. Pour exemple, un directeur de laboratoire n'ayant jamais été formé au management ou au changement, comment va-t-il réagir lors de son premier projet d'envergure ? Il va reproduire les agissements et schémas de ses anciens mentors ou chefs. Avec de la chance, la personne était pédagogue et tournée vers les autres dans ce cas le changement sera réalisé de façon la plus satisfaisante possible pour un premier essai. Dans le cas contraire, il reproduira le fait de ne pas prendre en compte les remarques des collaborateurs avec comme seule ligne directrice l'objectif défini.

4- Proposition de changement par les collaborateurs eux-mêmes ?

Dans les laboratoires publics de nombreuses personnes sont entreprenantes. Ainsi 72% des sondés ont proposé des changements afin d'améliorer leur bien-être professionnel ou les conditions de travail du groupe de recherche dans sa globalité. L'amélioration des outils est un des principaux exemples. Cet aspect est peu mis en avant par les décisionnaires alors qu'un bon outil adapté au travail de chaque collaborateur permet de gagner en bien-être et en productivité. Des propositions de tableau de bord ont également été faites pour homogénéiser les pratiques dans l'ensemble des services. Une évolution des méthodes pédagogiques a été réalisée par certains enseignants-chercheurs quand le message ne se transmettait plus de façon optimale. Suite à la crise du COVID-19 de nombreux changements ont été formulés afin d'améliorer les cours en ligne pour les rendre plus pédagogiques. Ainsi la mise en place de corrections de

travaux dirigés en direct (youtube live, discord) a été proposée. Dans les services informatiques rattachés aux laboratoires, une proposition de fermer le service un jour par semaine pour faire du travail de fond a d'abord été très mal perçue, mais grâce à une bonne communication et des premiers résultats rapides il s'est avéré que la vitesse du réseau s'était améliorée et que les demandes internes étaient traitées plus rapidement.

Dans un autre domaine, une modification de la thématique de recherche dans un laboratoire est un changement très difficile à faire accepter mais, si ce changement est bien argumenté et bien documenté, sa mise en place se fait sans encombre. Ici, l'exemple d'un laboratoire de physique avec trois entités différentes (propriété de transport, propriété de phase et colloïdes) peut être cité. Après discussion entre certains membres de ce laboratoire, la création d'une quatrième entité a été proposée autour de la thématique de l'adsorption. Cette thématique a été acceptée du fait de sa complémentarité avec les trois autres. Des propositions sont également faites pour réaménager les projets pendant leur phase d'exécution, changer les acteurs en fonction de leur compétence et modifier la plateforme d'échanges. Des réorganisations dans le traitement de certaines tâches sont également souvent demandées afin d'améliorer à la fois l'efficacité du groupe et le bien-être des collaborateurs car il peut être très frustrant d'attendre plusieurs jours qu'une tâche soit réalisée alors qu'elle demande un minimum de temps pour un réel besoin (facture par exemple).

Les changements peuvent aussi être mis en place pour des raisons personnelles. Par exemple des demandes de mutation pour conserver une vie de famille ou simplement pour changer d'air. Des changements de régime alimentaire ou de modalités de travail qui permettent à la fois d'être plus épanoui dans sa vie professionnelle et personnelle.

5- Un manque de clarté flagrant dans la communication

Une majeure partie des sondés (73%) pense que la communication est la raison principale des échecs répétés des changements mis en place dans les laboratoires ou l'administration publique en général. D'après les sondés, deux types de changements sont mis en place dans l'administration publique. Ceux dont les objectifs sont bien souvent déguisés à dessein derrière des couverts d'éthique, de règles afin par exemple de réaliser des économies.

Ceux réellement synonyme d'amélioration. Dans tout changement le terme « économie » est tabou alors que si les personnes en charge sont capables de démontrer l'efficacité d'un changement en termes de temps, de fortes économies seront réalisées tout en ayant un impact positif sur les collaborateurs. Par exemple, il semblerait qu'actuellement il soit important d'avoir un nombre croissant de signatures afin de commencer un projet. Ce processus est accompagné de surcout et d'une importante perte temps. Imaginez un manager proposant une autre méthode validée par sa hiérarchie provoquant de réelles économies et un gain de temps considérable pensez-vous que ce changement serait mal accepté de la part de l'ensemble des collaborateurs. Si le but final recherché n'est pas partagé, synonyme d'amélioration, efficacité, gain de temps et d'effort...la résistance gagnera.

Les laboratoires étant rattachés à l'université ils sont soumis aux différents changements de cette dernière. La plupart du temps ces changements sont présentés au dernier moment dans leur étape de finalisation sans consultation préalable de l'ensemble des parties prenantes. De vives tensions peuvent en découler. Les changements ne sont jamais vraiment explicités et anticipés mais semblent survenir d'un coup, ce qui fait que les personnes subissent les changements plutôt que de les créer.

Dans le monde professionnel, un changement doit la plupart du temps être accompagné d'une formation. La communication sur ces formations est souvent mal faite et peut paraître dérisoire face à l'ampleur de la tâche. Par exemple, la mise en place de la dématérialisation des factures n'a pas été accompagnée de formation suffisante, ainsi certaines personnes en froid avec l'informatique ont eu un temps d'adaptation beaucoup plus long. Un autre exemple, est la mise en place des cours à distance pendant la crise du coronavirus. Bien que cela s'est fait dans l'urgence aucun outil de formation n'a été présenté aux différents enseignants afin d'éviter les pièges de l'enseignement à distance. Cette formation aurait pu rapidement être faite par MOOC via des professeurs de CNED (Centre national d'enseignement à distance), habitué à ce genre de situation.

La communication dépend du changement considéré, de son objectif, du contexte, de la personne qui le met en œuvre. Du point de vue de la plupart des sondés, les directives venant de l'université arrivent toujours au dernier moment avec très peu de communication en amont. Ainsi certains dossiers sont traités avec les méthodes habituelles sauf qu'entretemps la direction de l'université a décidé de nouvelles méthodes avec une communication très tardive ; ainsi l'ensemble des derniers dossiers sont à refaire ! Ce manque de communication engendre une

perte de temps et une vraie frustration envers la direction. Ce problème pourrait être résolu sereinement par une communication en amont et une concertation avec les collaborateurs lors de la définition des nouvelles méthodes de travail. D'après un enseignant chercheur, certains changements ont plus l'air de répondre à une mode qu'à un besoin réel et ne sont pas clairement contextualisés et expliqués : par exemple, le fait de passer à de l'apprentissage par projet et l'évaluation par compétence.

Il est également possible de citer les grands travaux engagés par l'équipe de direction qui sont relatifs à des évolutions profondes des modes de financement et de fonctionnement de l'université mais qui n'ont pas été accompagnés et explicités en amont. La réorganisation de l'université sous forme de collège a également été décidée sans communication préalable et l'ensemble des parties prenantes sont déçues par ce changement, par incompréhension et manque de sens.

Un des vrais problèmes en communication est également le système de montée-descente des informations. Pour exemple lorsqu'un comité départemental/régional décide de quelque chose et que l'état en décide une autre la plupart du temps il n'y a pas de communication sur ce point (justifiée ou injustifiée). Les raisons de cette décision devraient être diffusées au plus grand nombre afin d'éviter les situations de questionnement et d'incompréhension. Mais ces décisions sont-elles toujours rationnelles et explicables (politique, influence...) ? C'est parfois une interrogation légitime...

En faisant un petit aparté sur l'actualité du COVID-19, un confinement a été décidé par le gouvernement avec une forte communication sur les objectifs et le fort besoin de désengorger les hôpitaux après la première vague mais très peu de communication sur les limites du confinement avec les nombreux problèmes qui allaient en découler (violence conjugale, isolement des personnes, accroissement des inégalités...).

Ainsi, la communication est l'aspect principal de tout changement pour le faire accepter par les différentes parties prenantes. Cependant dans la plupart du temps cette phase primordiale du projet est négligée. D'autre part la communication est perçue de façon assez néfaste par notre inconscient à cause des « coups de com » qui nous font acheter des produits ou des services qui ne répondent pas à un de nos besoins. Il est important de faire une vraie distinction entre la communication dans les équipes (pour améliorer le travail quotidien) et les « coups de com » pour nous faire « acheter » des objets ou services. C'est au porteur du changement d'être force de proposition et de s'assurer que toutes les personnes impactées par ce changement en comprennent l'utilité et la nécessité avec clarté. Si ce n'est pas le cas, le changement ne sera

probablement pas bien adopté. Le mieux reste d'expliquer les objectifs de ce changement pour permettre à ceux qui en sont les acteurs d'y consentir plus aisément.

6- Les résistances au changement

La résistance au changement est un problème majeur à gérer pour les managers car les réactions sont diverses et imprévisibles. 42,5% des sondés ont exprimé des résistances aux changements. Plusieurs approches existent passant de la communication avec le sourire à un total repli sur soi.

Certaines personnes sont capables d'exprimer leur résistance avec le sourire en mettant en avant des arguments constructifs et des exemples. Cette approche est la plus performante mais il faut avoir du recul sur la situation et ne peut pas se sentir en réel danger au travers de ce changement. Cette approche peut avoir lieu directement auprès du manager, au sein d'un groupe de travail, ou publiquement.

Parmi les sondés, des individus profitent des changements pour faire une introspection sur soi-même en se posant beaucoup de questions. Les résistances que je ressens sont-elles dues à mon manque d'adaptabilité ou le changement est-il vraiment néfaste dans sa globalité, si on prend en compte l'ensemble des parties prenantes ?

Un autre type de résistance consiste à râler et à ne pas respecter les consignes. Ce type est beaucoup moins constructif mais peut arriver suite à des tentatives de médiations infructueuses sur des changements antérieurs.

Dans d'autre cas la résistance est plus destructrice pour l'individu. C'est le cas lorsque le problème est intériorisé, que la personne se mure dans le silence, se met en retrait, est soumise à un fort stress. Ce processus engendre une participation de plus en plus faible à la dynamique institutionnelle.

Afin d'avoir plus de poids, certaines personnes se regroupent après échange à travers des sondages ou des votes pour proposer des contre-propositions. Cette solution ne se présente que lorsque des étapes de négociation directe avec le manager ont échoué. Pour ce dernier la situation est alors très inconfortable.

Un des autres moyens de résistance est de se regrouper par communauté. Pour exemple, la mise en place des nouvelles technologies s'est un peu faite à marche forcée et la génération X a résisté le plus longtemps possible en continuant d'utiliser le papier. Sous-couvert d'appartenir à une communauté, ils se sentaient légitimes dans leurs actions.

7- Les réglementations au service du changement

Ces vingt dernières années, la mise en place des évaluations HCERES a été un grand changement dans les laboratoires publics. Cet outil doit permettre de faire un bilan des cinq années écoulées et de faire des prévisions pour les cinq années à venir. Ils doivent prouver qu'ils ont bien respecté certains critères par des chiffres et des exemples concrets. Ils doivent répondre à des questions précises. Qu'est-ce qu'ils ont fait ? Le nombre de projets ? Le nombre collaborations ? C'est une modification profonde pour les laboratoires car toutes les dépenses et revenus doivent être justifiés et enregistrés. Une comparaison est ainsi établie entre les différents laboratoires afin de déterminer les axes de progressions de chacun (ex : le nombre de HDR (habilitation à diriger des recherches), doctorants, professeurs, projets, finances, thématiques, politiques scientifiques). Ainsi le principal objectif est donc de déterminer une stratégie sur 5 ans, de regarder la situation après les cinq années et d'essayer d'expliquer les différences observées. Cet outil qui doit, dans l'idéal, permettre de donner de la visibilité à court et moyen terme est pour l'instant plutôt très mal perçu par les collaborateurs.

Cet outil est un exemple d'une très mauvaise conduite du changement. Tout d'abord il a été créé sans concertation et implication des chercheurs. De plus, aucune communication n'a été réalisée lors de mise en place des premières évaluations. Enfin, cette évaluation est obligatoire et peut avoir des conséquences importantes notamment en termes de financement. Ainsi les individus se sont vus imposés cet outil et forcément de nombreuses résistances sont apparues à cause du manque de professionnalisme dans la conception et la mise en place de ce projet. A l'heure actuelle cette évaluation est uniquement perçue comme une évaluation du travail des chercheurs, déjà de plus en plus contrôlés.

D'un autre côté, la volonté d'obtenir l'accréditation à certaines normes peut être un vecteur de changement. Par exemple, l'obtention du label ISO 9001 à l'UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour) est désormais un gage de qualité pour les clients. Les changements effectués en lien avec cette norme ont été bien perçus par la quasi-totalité des collaborateurs. Ainsi des outils robustes permettant de suivre et de piloter des projets dans tous les domaines (formation, partenariats et recherche) ont vu le jour. Ce label s'appuie principalement sur une démarche d'amélioration continue.

Dans les laboratoires publics de nombreux changements viennent de l'initiative des chercheurs qui veulent par exemple améliorer leurs conditions de travail (instruments de meilleure qualité). Des fonds sont nécessaires pour rénover les instruments, il est donc nécessaire de gagner des appels à projet. L'obtention de normes de haut niveau est un avantage certain dans cette compétition.

8- Les différents paramètres pouvant induire le changement

Suite à de nombreuses discussions, 5 éléments semblent pouvoir induire le changement : le management, la sécurité, l'information/communication, la réglementation, la gestion.

Tout d'abord, le management autour de l'organisation, de l'amélioration continue, la gestion des compétences ou encore les ressources humaines avec la prévention des risques psychosociaux. Quelles initiatives sont à prendre pour les éviter au maximum et comment être plus attentif aux bien-être des collaborateurs ?

Ensuite la sécurité est un réel vecteur de changement. Les deux points noirs étaient les produits chimiques et le travail isolé. Ainsi de nouvelles procédures ont été mises en place pour entreposer l'ensemble des produits chimiques au même endroit, et délivrer uniquement la quantité nécessaire au travail dans les laboratoires. Le travail isolé dans les laboratoires a été interdit pour améliorer la sécurité de tous. De plus, les nouveaux entrants doivent signer une fiche qui indique que l'ensemble des mesures de sécurité leur ont bien été transmises.

Les laboratoires ont une grande tradition d'information/communication très transparente en interne. Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu qui est transmis à l'ensemble de l'université via mail. Cependant, l'inconvénient de cette transparence totale est que l'ensemble des membres de l'UPPA peut contribuer à la discussion. Les débats sont parfois interminables et il peut être difficile d'arriver à des actions concrètes. Ainsi les décisions ont du mal à être transformées en actions. Par exemple, à cause du trop grand nombre de mails échangés sur certains sujets, certaines personnes se désabonnent volontairement de ces moyens de communication.

En revanche, en externe la communication a besoin d'être améliorée. Le site internet a été conçu pour les besoins de celui qui l'a créé et non pour les besoins de celui qui va l'utiliser. Ainsi pour les étudiants entrants ou pour les entreprises en recherche de partenariats ce site n'est pas optimal.

La réglementation a déjà été évoquée avec la norme ISO 9001 ou l'évaluation HCERES.

La gestion des laboratoires est devenue un point crucial pour l'efficacité optimale de ces derniers. Cependant certains écueils sont commis lors des Assemblées Générales par exemple. La plupart du temps, un bilan de l'année écoulée est réalisé sans se référer aux prédictions réalisées lors de l'AG précédente. Impossible donc de savoir si le bilan est en conformité avec les prévisions ou non. Il en résulte une perte d'informations et une perte de compétences.

V. ANALYSE DE LA GESTION DU CHANGEMENT EN PERIODE DE CRISE.

Suite à la période de confinement que nous venons de vivre, période pendant laquelle j'ai rédigé en partie ce mémoire, je voulais approfondir le changement en période de crise et notamment les changements en termes de management qui en résultent. Le confinement en France a en effet provoqué un grand changement dans les habitudes de management et le fonctionnement des équipes. J'ai choisi d'approfondir l'interview d'un directeur de laboratoire ayant suivi une formation sur le management à distance en période de crise.

1- Le confinement : un vrai changement !

D'après l'interviewé, le confinement est une vraie crise à part entière avec 4 phases bien distinctes : survie, sécurité, intégration et actualisation.

Phase de survie : Cette phase est la plus compliquée. Au début du confinement les individus reçoivent des informations nouvelles et parfois contradictoire en continu. Ils sont dans l'attente d'une réelle décision. Des problèmes de stress, fatigue, anxiété peuvent alors apparaître chez les collaborateurs. Dans un laboratoire, les personnes les plus impactés sont les thésards en début de thèse ou en fin de thèse avec de nombreuses interrogations. En laboratoire, une forte distinction existe entre expérimentateurs et théoriciens. Les expérimentateurs ont dû gérer beaucoup d'émotions face à l'éventualité de devoir stopper leurs travaux de recherche pour un certain temps. L'impact pour les théoriciens est beaucoup plus négligeable puisque certains ont déjà l'habitude de travailler depuis chez eux. Le directeur de laboratoire doit être très transparent au niveau de ce qu'il sait et ne sait pas. Dès qu'il obtient une information fiable ; il doit la communiquer le plus rapidement possible à son équipe. Un des conseils principaux pendant cette période est de ne pas rester devant les informations en permanence mais de s'aérer l'esprit, de se détendre et s'éloigner de toutes les sources anxieuses.

Phase de sécurité : A partir de cette phase, les scientifiques s'habituent au confinement et trouvent de nouvelles activités ainsi que des nouvelles méthodes pour réaliser leurs recherches ou enseigner à distance avec des plateformes comme Discord. Un manager doit alors se concentrer sur les personnes les moins adaptables du groupe afin de les accompagner dans ce changement. Il doit également garder le contact avec chaque membre afin de prendre des nouvelles et d'établir clairement les nouvelles règles (possibilité ou non de se rendre dans les laboratoires pour mener des expériences à distance). Il doit également s'attacher à ce que l'ensemble de son équipe ait des conditions convenables pour télé-travailler. Là encore les jeunes sont les plus vulnérables avec des appartements de faible superficie, sans espace de travail et avec une connexion internet limitée (la plupart n'ayant pas de connexion wifi dans leur appartement mais uniquement un abonnement internet via le téléphone).

Phase d'intégration : Les collaborateurs s'adaptent à cette situation et cela devient presque une habitude. Les notions de peur et de crainte ont disparu. La quasi-totalité des scientifiques perçoit qu'il est possible de travailler à distance ou alors de reprendre des travaux inachevés depuis longtemps (bibliographie, écriture d'article, développement de programme informatique pour le traitement de donnée...). Pendant cette phase, le travail du directeur de laboratoire est moins intense que les semaines précédentes, tous les collaborateurs sont autonomes et peuvent avancer à leurs rythmes sur leurs projets. D'un point de vue individuel, chaque personne a trouvé des nouvelles activités et une nouvelle façon de fonctionner. Dès lors un questionnement se pose sur comment conserver ces améliorations dans notre rythme de vie future, une fois le confinement terminé. Conserver un meilleur équilibre vie personnelle/privée ou comment conserver cette bienveillance dans les échanges de l'équipe.

Phase d'actualisation : Cette phase coïncide avec un surcroît d'activité. En tant que directeur de laboratoire il est le premier à retourner sur place, accompagné d'une petite équipe, afin de préparer le retour des collaborateurs. Chaque salle doit être équipée en gel hydro-alcoolique et masques. Les salles de manipulation doivent être repensées afin de garantir la distanciation sociale. Retour à un schéma plus classique avec un lieu pour le travail et un lieu pour la vie personnelle. Dès lors, la grande question est de savoir comment conserver les bonnes habitudes prises ces dernières semaines (faire trente minutes de yoga tous les matins par exemple). Le réel risque est de reprendre ses anciennes habitudes, faire comme avant...ou au contraire d'avoir des difficultés pour quitter le « cocon » du confinement. Il est en effet à

noter qu'un certain nombre de personnes n'a aucune envie de revenir sur site, en particulier au niveau de l'administratif. Le télétravail est une nouvelle donne à prendre en compte !

2- Changer les modes de communication, les postes de travail et la façon de faire cours.

Le confinement a été une réelle période de crise à gérer. Du jour au lendemain l'ensemble des manipulations expérimentales ont dû être arrêtées, des solutions pour faire cours à distance ont dû être trouvées et le management à distance a dû se mettre en place. La communication/information au sein de l'équipe est devenue bien plus complexe. Les pauses café et autres réunions informelles sont devenues inexistantes alors qu'elles étaient un des moyens principaux de faire passer des messages. En effet, dans les laboratoires scientifiques les réunions sont rarement formelles. La plupart du temps aucune salle de réunion n'est réservée et aucune heure précise n'est définie (horaire pouvant varier en fonction des manipulations ou de certaines complications sur des projets). Chez les nouveaux arrivants un taux de stress, d'inquiétude et d'incertitude bien plus élevé qu'en temps normal est apparu. Pour exemple, les nouveaux collaborateurs ayant besoin de formations avant d'être autonomes sur les manipulations ou les logiciels de traitement de données. Les liens dans l'équipe ont quasiment disparu dû au manque de communication quotidienne. D'autre part, le temps de réalisation de chaque tâche a augmenté considérablement. Par exemple, l'écriture d'un mail prend 3 ou 4 fois plus de temps que la transmission du message en présentiel. De même pour les cours à distance et la correction des TD, le nombre de mails provenant des étudiants a explosé.

Cette période a permis de se rendre compte de l'existence de nombreux freins au changement pour des raisons non objectives. Par exemple, les soutenances de thèse devaient se faire avec la présence obligatoire du président du jury, tandis que la présence de la totalité du jury était fortement recommandée. Le coût de ces déplacements (train ou avion plus hôtel) était exorbitant. Les soutenances en visio-conférence étaient jusqu'alors impossibles. Aujourd'hui les soutenances en non-présentiel vont devenir la norme pour un certain temps. La qualité des soutenances ou de leur évaluation n'en a pas diminué pour autant jusqu'à preuve du contraire...

3- Le passage d'un management présentiel à un management à distance : les bonnes actions pour réussir.

Cette période de confinement a laissé du temps pour se poser les bonnes questions afin de déterminer la manière la plus optimale de manager à distance. D'après un retour d'un directeur de laboratoire, un ensemble de quatre leviers permet de gérer au mieux le management à distance.

Le premier est de vérifier que l'ensemble des collaborateurs possède un cadre de travail structurant et stimulant. Les enseignants-chercheurs trouvent leur motivation dans le défi de mieux comprendre la science. Pendant le confinement il a été important de faire évoluer leur propre défi. Pour certains ce fut comment gérer au mieux la transmission pédagogique du savoir aux élèves, pour d'autres ce fut l'écriture de publications retardées depuis des mois et des mois. Les outils partagés sont un excellent moyen de stimuler le travail de groupe. Des réunions courtes hebdomadaires (voir quotidiennes) peuvent être nécessaires afin de garder une certaine dynamique. Réunions utiles aussi bien pour discuter travail que discuter de la vie pendant le confinement (ateliers sports, cuisines ou autres...). En revanche il est fortement déconseillé d'enchaîner les réunions Skype car particulièrement fatigantes par rapport à un échange dans un bureau par exemple. Il est important de poser des règles claires sur les moyens de communication afin d'avoir une vraie distinction entre vie privée/professionnelle (ex : SMS uniquement pour les problèmes urgents).

Une communication organisée et bienveillante est nécessaire. Le confinement a provoqué un grand changement sur la communication, uniquement à distance et jamais en présentiel, les collaborateurs ont dû s'adapter. En temps normal, 7% de la communication est verbale (par la signification des mots), 38% est vocale ou para-verbale (intonation et son de la voix), 55% est visuelle ou non verbale (expression du visage et du langage corporelle). Lors des échanges par mail, pendant le confinement, le taux d'information perdue comparé au présentiel est gigantesque ! Il est donc nécessaire de prendre le plus grand soin dans l'écriture des mails afin de ne pas accroître de façon involontaire le niveau de stress chez quelqu'un. Il est important de s'assurer de la bonne compréhension du message auprès de chaque collaborateur. Un exemple particulièrement inadapté est la question rituelle « avez-vous bien compris ? » à la fin d'un échange téléphonique de groupe, peu de personnes vont oser dire non... Ainsi en tant que directeur de laboratoire, il a réalisé très peu de réunion avec l'équipe

au complet mais uniquement 3 ou 4 personnes à chaque fois, pour que l'ensemble des individus ait la possibilité de s'exprimer.

Les travaux collaboratifs pendant la période de confinement semblent être le meilleur moyen de permettre aux personnes de l'équipe de rester en contact et de maintenir l'émulation de groupe. Ainsi, la totalité des chercheurs s'est vue impliquée dans plusieurs projets (amélioration continue du laboratoire, appel à projet...). Le manager se doit de rester attentif en toutes circonstances afin de conserver la motivation de l'ensemble des membres de son équipe. Cette période de management à distance est bien plus chronophage et usante qu'en présentiel. Il est important que le manager anime de façon positive ses réunions. Il peut aussi (s'il s'en sent la fibre) mettre en place des événements informels (apéro via skype) afin de conserver le contact sans pour autant discuter boulot. Ce genre d'expérience pourrait très bien être conservé après le confinement. Ainsi la création d'un groupe sur la plateforme « Slack » a permis à l'équipe de se connecter tous ensemble les vendredi soirs pour réaliser des jeux.

Dans un laboratoire, le mode décisionnel est toujours collaboratif (au risque de subir une perte de motivation) donc aucune modification n'a été réalisée pendant le confinement (à l'exception des mesures de sécurité et de distanciation sociale). Enfin en tant que directeur, il leur a demandé de visionner des ateliers MOOC ou webinaire afin, par exemple, de se remettre à jour sur la sécurité informatique. La plupart des chercheurs possédants des données « sensibles » pouvant en effet faire l'objet d'espionnage industriel.

Il est très important d'entretenir la confiance et l'autonomie. Faire comprendre que le directeur a toute confiance en ses collaborateurs pour gérer au mieux cette période et ne cherche pas à contrôler le travail effectué de façon insistante. Enfin, il est important de chercher les feedbacks objectifs afin de pouvoir s'améliorer.

4- Les changements en laboratoire : les erreurs de management à ne pas commettre.

En cette période de crise il est bien normal de faire des erreurs. Dans une période inconnue de ce genre, uniquement des surhommes pourraient tout réaliser sans commettre la moindre erreur. Pour illustrer ces propos nous pouvons citer les deux phrases suivantes : « La personne qui n'a pas commis d'erreurs n'a pas essayé quelque chose de nouveau » (Einstein) ou « Soyez modeste pour accepter vos erreurs, intelligent pour en tirer une leçon et mature pour

les rectifier ».

Cependant il semble important d'éviter certaines erreurs. Tout d'abord il ne faut pas surveiller le travail des collaborateurs de façon trop importante, les laisser autonomes et leur faire confiance est la meilleure méthode pour qu'ils s'adaptent rapidement. Deuxièmement, le télétravail est synonyme de souplesse, du moment que le travail est effectué il ne faut pas être trop rigide sur les horaires de travail et laisser l'opportunité aux collaborateurs de trouver leur propre organisation. Pour exemple, de nombreux appels à projet ont été effectués pendant le confinement, si chaque membre doit rendre son travail le vendredi soir, inutile de regarder avant ou de montrer un agacement si certaines personnes le rendent à 23h. Troisièmement, un effort tout particulier doit être fait dans la communication afin d'éviter tout manque de clarté. Enfin, laisser un temps d'adaptation aux équipes est primordial, notamment le personnel administratif qui doit réaliser des tâches identiques mais dans un contexte bien différent. Pour exemple si un travail qui prend 2h en temps normal est effectué en 4h la première semaine de confinement, ce n'est pas une catastrophe...

Ainsi, le management à distance doit se faire par la proximité en gardant un contact régulier non pas pour faire passer des consignes mais principalement pour écouter ou réagir à d'éventuels problèmes rencontrés par les collaborateurs. Les directeurs doivent également s'adapter et changer leur vision du groupe. Laisser place à de nouveaux profils, nouvelles compétences afin de laisser l'opportunité à chacun de s'épanouir. Par exemple, des nouveaux membres de l'équipe un peu en retrait jusque-là et familiers avec les nouvelles technologies ont pu prendre la parole de façon bien plus prononcée qu'en temps normal. Il est également possible d'accroître le travail en mode projet et avec plusieurs collaborateurs. Le manager doit prendre conscience que son rôle est plus important que jamais. Il est important d'assumer pleinement son rôle de leader afin de donner une direction claire à l'ensemble de son équipe, d'insister sur l'autonomie de chacun et la réussite collective. Enfin, cette période est riche d'apprentissages et d'enseignements. Un bilan détaillé de cette période doit être réalisé afin d'en tirer profit au maximum pour continuer à s'améliorer au quotidien ou être plus efficace dans le management lors de la prochaine crise.

CONCLUSION

Les laboratoires publics sont donc une organisation complexe avec de nombreuses composantes et de multiples collaborateurs. Ils ne sont pas uniquement constitués d'enseignants-chercheurs mais également de responsables administratifs, techniques et des étudiants. La conduite du changement dans un tel univers est très complexe car le haut degré d'étude des différents membres impose des explications claires sur la raison des changements.

Les laboratoires publics et la fonction publique en général (les éternelles réformes de la fonction publique !) ont vécu de grands changements au cours des deux dernières décennies ; certains justifiés et d'autres d'une totale incohérence. Aujourd'hui les collaborateurs font une « overdose » du changement et le perçoivent parfois (voire souvent) comme inutile. Pour que le changement soit bien accepté, il doit représenter une vraie rupture, une vraie amélioration et non une goutte d'eau dans un lac. Il doit modifier le système et non modifier un aspect du système afin que ce dernier reste dans un état stable.

L'étude bibliographique nous a indiqué que le changement est perçu en France comme une contrainte. Cette affirmation est contredite par le résultat de notre questionnaire ainsi que par l'opinion d'une partie des Français qui considère le changement comme une opportunité. En revanche, de nombreuses personnes ont peur de la mise en place du changement et de la période d'adaptation au cours de laquelle elles seront moins efficaces et productives. Dans le milieu professionnel, le réel problème est l'absence de management efficace pendant cette période.

La communication et la participation semblent être les deux mots clés pour faciliter la mise en place d'un changement. En effet, l'enquête a démontré que la plupart des personnes sondées voulaient participer à l'élaboration du changement pour se sentir écoutées et être reconnues au niveau de leurs compétences. Une communication totalement transparente est attendue par les collaborateurs, ils peuvent comprendre que certaines difficultés apparaissent mais trouvent incompréhensible de passer sous silence certains aspects du projet.

Les facteurs d'échecs lors de la mise en place d'un changement sont nombreux. Tout d'abord si le leader n'obtient pas l'adhésion des autres individus, le projet est voué à l'échec. Un projet de changement doit être minutieusement expliqué, afin que chaque partie puisse comprendre les biens fondés de cette démarche. Un changement trop rapide est en inadéquation avec des grandes structures présentant une forte inertie. D'autre part, les bonnes compétences

doivent être utilisées aux bons endroits. De trop nombreux exemples existent où la personne en charge du changement n'a pas les compétences requises pour mener à bien ce projet aussi bien d'un point de vue technique que d'un point de vue de conduite du changement. Les recrutements doivent se faire uniquement sur les compétences et non sur la possibilité ou non de « caser » certaines personnes, pratique trop répandue dans la fonction publique et les laboratoires qui y sont rattachés. Enfin, la personne choisie grâce à ses compétences doit quand même prendre le temps de se former dans un ou plusieurs domaines qu'elle maîtrise un peu moins. Les problèmes sont des événements courants dans un projet, il ne faut absolument pas les cacher ou les relativiser. Leur résolution doit être rapide et transparente. Enfin, les outils sont très souvent négligés, il est ainsi difficile de suivre l'évolution du projet et de montrer les premiers résultats à cause de l'absence d'indicateurs auxquels se référer.

Quoi qu'il en soit, il faut être persuadé qu'il est impossible de convaincre tout le monde du bien-fondé du changement, certaines personnes seront toujours contre ; le temps et les efforts doivent être investis vers les personnes qui y sont favorables. C'est grâce à elles que le changement pourra se mettre en place, que les indécis changeront d'avis et que les irréductibles seront obligés de s'aligner sur la conduite des autres membres du groupe.

La période de confinement qui vient d'être vécue a chamboulé de nombreuses habitudes et s'est transformée en test à grande échelle pour connaître la capacité d'adaptation de la population française, européenne voire mondiale aux changements.

Dans les laboratoires publics, les changements les plus contraignants ont été les cours à distance, la capacité à revoir les modes de communication (passer d'un mode très informel à un mode un peu plus cadré et managé), l'incapacité de faire des expériences et enfin le management à distance, aussi bien pour le directeur de laboratoire que pour les directeurs de thèse en lien avec leurs doctorants.

Dans un domaine différent, la dernière élection présidentielle semble être un bon exemple avec une volonté de changement du système exprimée pendant la campagne, une volonté de rompre avec le clivage gauche/droite. Cependant une lassitude de l'opinion est observée, deux années après, face à la relative incapacité de changer véritablement le système. Est-ce que tous les efforts ont été mis en place et de la bonne manière ? les vrais freins au changement ont-ils été bien identifiés ? La réelle question étant de savoir s'il est vraiment possible de changer le système politique français sans changer complètement de paradigme ?

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Didier Grandclaude pour son aide, sa disponibilité et ses judicieux conseils dans la réalisation de ce mémoire. Une aide qui m'a été précieuse pour faire avancer ce projet dans la bonne direction.

Ensuite, je souhaite remercier l'ensemble des personnes ayant répondu à mon questionnaire. Un grand merci aux quatre personnes qui m'ont accordé de leur temps pour la réalisation d'interviews avec des réponses très bien détaillées et explicitées. Merci également à l'ensemble des personnes avec qui j'ai eu l'occasion de discuter conduite du changement aux cours des derniers mois. Des discussions très formatrices et sûrement d'une grande aide dans mes futurs projets personnels et professionnels. Toute ma gratitude à I.S. pour son soutien.

Enfin, merci à l'EM de Strasbourg et l'université de Strasbourg pour m'avoir permis de réaliser un Master 2 MAE qui a abouti sur ce mémoire et à l'université de Pau et des Pays de l'Adour de m'avoir offert un terrain d'étude approprié.

BIBLIOGRAPHIE

Autissier D., Johnson K., Moutot J.M., « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile », *Question(s) de management*, 2015, 10, p.37-44

Autissier D., Johnson K., Moutot J.M., « Le carré du changement. Acceptions du changement dans les cultures arabe, chinoise et occidentale », *Question(s) de management*, 2017, 7, p.103-108.

Autissier D., Johnson K., Metais-Wiersch E., « Du changement à la transformation », *Question(s) de management*, 2018, 21, p. 45-54

Autissier D., Guillard A., « Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa », *Question(s) de management*, 2019, 25, 89-97

Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A., *Conduite du changement : Concepts clés, 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Dunod, 2018

Bateson G., *Vers une écologie de l'esprit*, Le Seuil, 1977, p.253-281.

Bouchez J-P, « Manager des travailleurs professionnels du savoir », *Revue française de gestion*, 2006, 9, p.35-53.

Bouckenooghe, D. (2010). « Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature », *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), p.500-531

Bourdieu P., *Les règles de l'art: genèse et structure du champ littéraire*, Éd. du Seuil, 2009.

Butler A.G., « Project Management: A Study in Organizational Conflict », *The Academy of Management Journal*, 1973, 16, p. 84-101.

CNRS, « La recherche publique en France en 2019 : Diagnostic et propositions du Comité national », *Centre national de la recherche scientifique*, 2019.

Cornwell J., *Les savants d'Hitler: histoire d'un pacte avec le diable*, A. Michel, 2008

Fauvet J.C, Jeanteur V., « 40 ans de sociodynamique », *La revue Kea&Partners*, 2009

Giraud L., Autissier D., Johnson K., Moutot J.M., « Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel », *Question(s) de management*, 2013, 3, p.37-52

Kanter R.M., *When giants learn to dance*, Simon & Schuster, 1989

Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D., « The challenge of organizational change: How companies experience it and guide it », *Free Press*, 1992

- Kanter R.M., «Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow», *Harvard Business School Press*, 2001
- Kotter J.P., «Leading Change», *Harvard Business School Press*, 1996
- Kotter J.P., Rathgeber H., « Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions », *Village Mondial*, 2008
- Kotter J.P., Schlesinger L.A., « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, 2008
- Kubler-Ross E., Kessler D., *Sur le Chagrin et le deuil*, Pocket, 2011
- Lewin K., Lippitt R., White R.K., « Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climats », *Journal of Social Psychology*, vol. 10, 1939, p. 271-299
- Lewin K., « Frontiers in group dynamics », *Social Science Paperbacks*, 1947
- Lipman-Blumen J., Leavitt H., *Hot Groups: seeding them, feeding them, and using them to ignite your organization*, Oxford University Press, 1999.
- Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, 1990
- Ottman J-Y., « Quelle gouvernance pour une organisation de professionnels ? L'apport d'une redéfinition du concept d'autonomie de champ dans la recherche publique », *Association International de Management Stratégique*, 2016
- Roger A, Comment motiver les chercheurs industriels, *Revue française de Gestion*, 1991, 84, p.105-114.
- Schopenhauer A., *L'art d'avoir toujours raison*, 1830
- Thévenet M, « Tous Professionnels ! », *Revue Francaise de Gestion*, 2006, 9, p.15-34
- Vinck D., *Sciences et société: sociologie du travail scientifique*, Armand Colin, 2007
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., *Changements – Paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975
- Zimnovitch H., Henri Fayol, *EMS Grands Auteurs*, Kindle, 2005

ANNEXES

Guide du questionnaire :

- Vous êtes une femme/un homme ?
- Quelle est votre situation professionnelle ?
- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?
- Depuis quand êtes-vous dans un laboratoire public ?
- Avez-vous déjà travaillé en entreprise ? Si oui, combien de temps ?
- Pour vous, qu'est-ce qu'un changement ?
- Avez-vous eu accès à des formations sur la conduite du changement ? Si oui, de quel type ?
- Considérez-vous le changement comme : opportunité VS contrainte ? Pouvez-vous préciser votre pensée ?
- Avez-vous déjà proposé des changements suite à un besoin que vous avez vous-même identifié ? Si oui, avez-vous un exemple ?
- Trouvez-vous que les changements sont suffisamment bien expliqués avec des objectifs clairs ? Avez-vous un exemple ?
- Quel mot associez-vous le plus au changement ?
- Quel type de changement avez-vous déjà connu ?
- Avez-vous déjà exprimé une résistance au changement ? Si oui, comment l'avez-vous exprimée ?
- Pour vous quels sont les éventuels freins aux changements ?

Interview de la responsable qualité :

- Pour vous, qui a un rôle important dans la conduite du changement ?
- Pensez-vous que le changement requiert uniquement du dialogue ou peut-il s'appuyer sur des outils ?
- Quels sont les outils bénéfiques pour le changement ?
- Pour vous quelles sont les évolutions récentes dans les laboratoires publics en termes de qualité ?
- Quels sont les principales difficultés rencontrées ?
- Quels sont les différents types de changement auxquels sont soumis les laboratoires publics ?

- Quels sont les différents paramètres qui peuvent induire le changement ?
- Avez-vous des exemples de changements qui ont été une réussite et si oui pourquoi ?

Interview de la responsable administrative :

- Quel est votre première opinion sur le changement ?
- Comment pensez-vous que les changements devraient être mis en place par les collaborateurs ?
- Avez-vous des exemples de changements qui ont été réussis ou au contraire qui ont rencontré un échec ?
- Pour vous, quels sont les principaux problèmes ?
- Comment voyez-vous les derniers changements qui ont eu lieu au sein du laboratoire ou de l'université ?
- Quelle a été votre réaction face à ce manque de cohérence dans les changements ?

Interview d'un directeur de laboratoire :

- Quelles ont été pour vous les grandes modifications liées à cette période de confinement ?
- En cette période actuelle quels sont pour vous les enjeux du management à distance ?
- Comment considérez-vous cette période particulière liée à la crise du coronavirus ?
- Avez-vous trouvé des astuces pour rendre votre management à distance performant ?
- Pour vous, quelles sont les conditions de réussite du télétravail ?
- Que dites-vous au manager qui a peur de se tromper ou de faire des erreurs dans cette situation et donc de se sentir illégitime ?
- Un petit mot de conclusion ?

Interview d'un enseignant-chercheur :

- Comment ressentez-vous le changement ?
- Avez-vous des exemples de changement positif/négatif ?
- Avez-vous des exemples récents de changement que vous allez devoir mettre en place ?
- Pour vous quels sont les principaux freins aux changements ?

- Comment pensez-vous que les freins peuvent être surmontés ?
- Comment expliquez-vous les différences dans l'appréciation du changement entre les grandes et petites structures ?