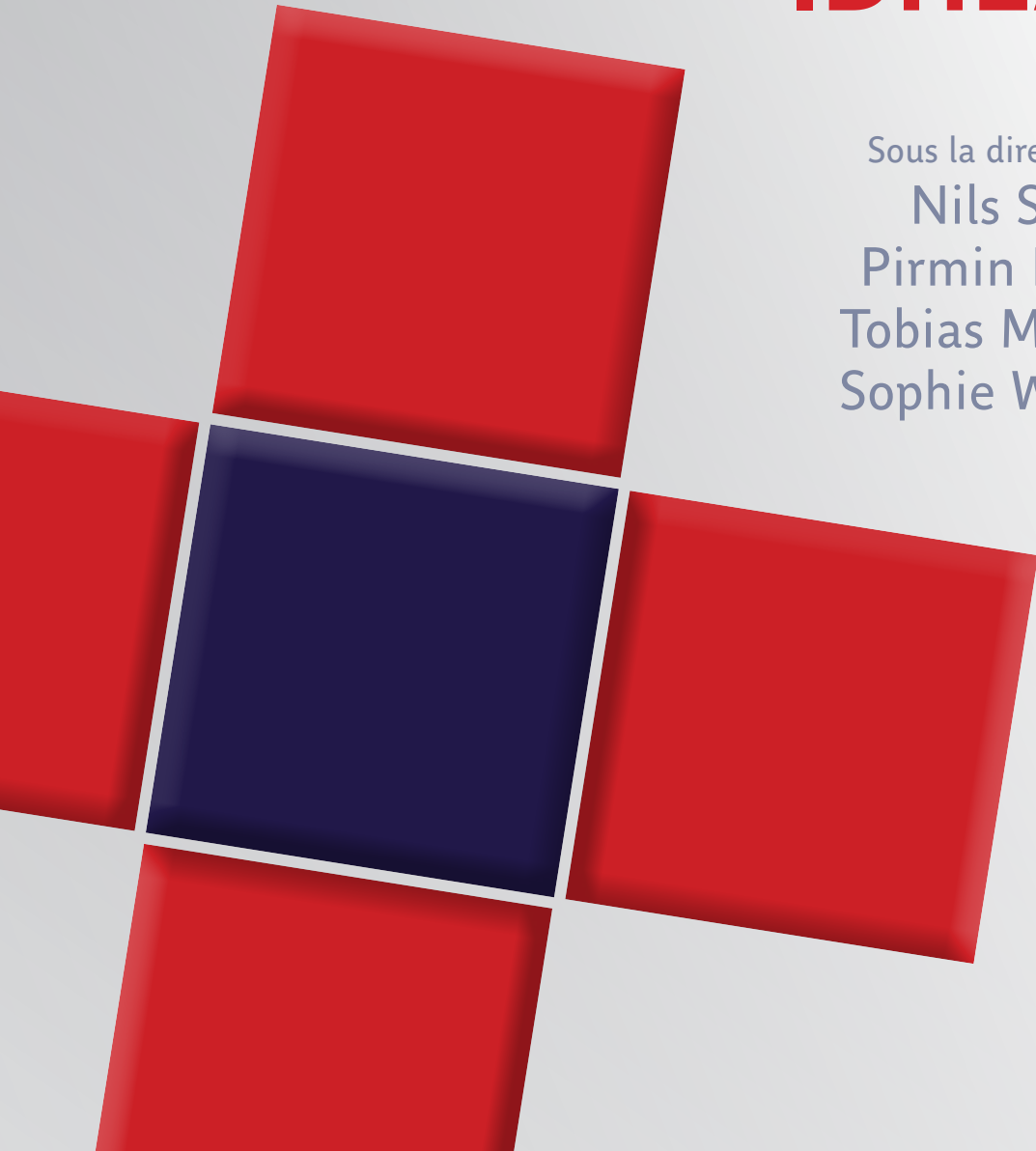


# Comprendre et concevoir l'administration publique

## Le modèle IDHEAP

Sous la direction de  
Nils Soguel  
Pirmin Bundi  
Tobias Mettler  
Sophie Weerts



# Introduction

Tobias Mettler

## 1 Finalité de la dimension «gestion du changement»

«Les rouages de la bureaucratie tournent lentement.» Cette manière largement répandue de voir les choses est volontiers utilisée par des citoyennes et citoyens confronté-es à l'inertie organisationnelle de l'administration publique. Depuis plusieurs années, les entreprises, la société et la politique sont confrontées à la nécessité d'une mutation considérable sous l'influence de changements tant sociétaux qu'économiques et technologiques.

L'inertie organisationnelle ne touche pas uniquement les administrations. Elle constitue aussi un défi constant pour les grandes entreprises privées. En raison de leur taille et de leur complexité, les grandes entités ont en effet tendance à formaliser leur structure organisationnelle et le déroulement de leurs processus. Cela leur apporte certes plus de stabilité et de professionnalisme, mais cela recèle aussi le risque de perdre en capacité d'innovation et de réaction.

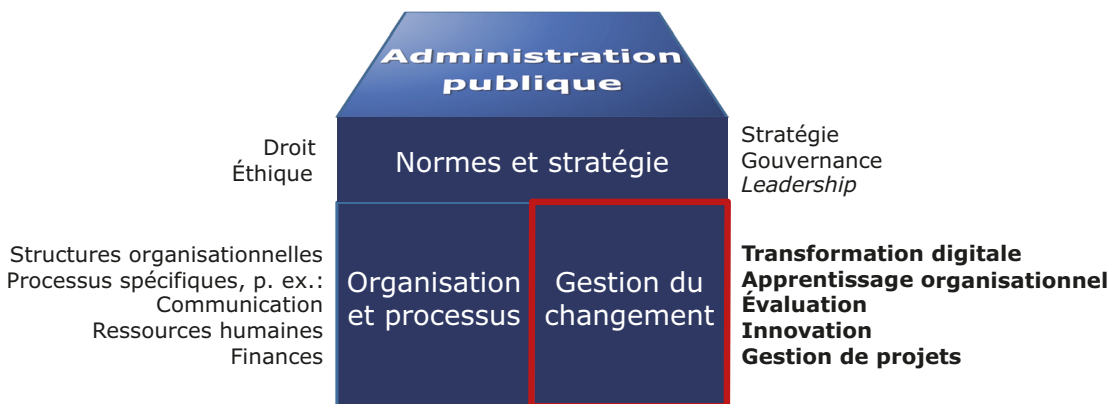


Fig. IV.1 La dimension «gestion du changement» au sein du modèle IDHEAP.

Pour contrebalancer les aspects présentés dans les autres dimensions du modèle IDHEAP, et qui visent surtout à stabiliser l'administration publique, cette dimension-ci traite de la gestion du changement. Elle vise à montrer que la transformation organisationnelle devrait être accueillie favorablement plutôt qu'avec inquiétude.

## 2 Composantes de la dimension « gestion du changement »

Qu'entend-on par « gestion du changement » et comment cette dimension est-elle perçue par les différents acteurs ? Comment concevoir activement la transformation organisationnelle ? Telles sont les questions centrales auxquelles tente de répondre la recherche en organisation. Depuis des années, deux postures s'opposent (Robbins 1994).

La « métaphore des eaux calmes » (« *calm waters metaphor* ») conçoit le changement comme un processus nécessaire pour stabiliser la situation à la suite d'un déséquilibre transitoire : « [...] *relatively long periods of stability [are] punctuated by compact periods of qualitative, metamorphic change* » (Gersick 1991 : 12). Fréquemment utilisé dans la gestion de projet (► 18 Gestion de projets), le *modèle des changements sociaux* a largement contribué à populariser cette manière d'appréhender le changement (Lewin 1952). Il voit la transformation organisationnelle comme une succession de trois phases : le dégel (« *unfreeze* »), le changement (« *move* ») et la stabilisation (« *freeze* »). Le dégel d'une organisation est déclenché par des évolutions internes ou externes (nouvelles conditions environnementales, tendances sociétales, avancées technologiques, changements de collaboratrices et/ou de collaborateurs, etc.). Un déséquilibre en résulte qui peut être réglé de façon permanente par le biais de mesures ciblées. L'évaluation des projets, de programmes, d'initiatives et d'activités (► 16 Évaluation) revêt ici une grande importance en mesurant systématiquement l'impact des efforts entrepris et en les communiquant de manière transparente aux différentes parties prenantes.

À l'opposé, la seconde posture en matière de transformation organisationnelle est celle dite de la « métaphore des eaux vives » (« *white-water rapids metaphor* »). Elle conçoit la gestion du changement plutôt comme une tâche constante : « [...] *transformation is seen here to be an ongoing improvisation enacted by organizational actors trying to make sense of and act coherently in the world* » (Orlikowski 1996 : 65). Contrairement à la posture précédente, qui postule des déséquilibres temporaires, on part ici du principe qu'une organisation cherche invariablement à être plus ou moins en cohérence avec son environnement (Lindberg & Berger 1997). Le changement continu des structures, des processus, de la culture et de la technologie

(► 14 Transformation digitale) est considéré comme une tâche permanente, nécessaire pour garantir un bon fonctionnement de l'administration et minimiser les risques (Alchian 1950; Brown & Duguid 1991). Apprendre de ses réussites et de ses erreurs (► 15 Apprentissage organisationnel) est, dans ce contexte, un moyen éprouvé pour maintenir l'organisation sur la voie du succès.

Les contributions dans cette dimension du modèle IDHEAP conçoivent la transformation organisationnelle à la fois comme une réaction face à un déséquilibre et comme une tâche permanente. Elles présentent donc différents concepts et solutions pour une transformation graduelle ou radicale – selon les cas – de l'administration publique. L'innovation (► 17 Innovation) entraîne par exemple bien souvent un changement radical au sein d'une organisation. L'objectif, en éliminant l'existant dépassé et en créant de nouvelles structures et de nouveaux comportements, est de donner à l'administration publique une orientation significativement différente. Les étapes du changement sont alors relativement courtes et intenses. Cela peut entraîner une vive opposition et une désorganisation, ainsi qu'un risque pour l'entité de perdre son identité (Jarvenpaa & Stoddard 1998).

## Références

- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory, *The Journal of Political Economy*, 58(3), 211-221.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Jarvenpaa, S. L. & Stoddard, D. B. (1998). Business process redesign: Radical and evolutionary change. *Journal of Business Research*, 41(1), 15-27.
- Lewin, K. (1952). Group decision and social change. In: Newcomb, T. M. & Hartley, E. E. (éds.). *Readings in social psychology*. New York: Holt, 459-473.
- Lindberg, P. & Berger, A. (1997). Continuous improvement: Design, organisation and management. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 86-101.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 4<sup>e</sup> éd.