

OUTIL D'ANALYSE

7 questions pour analyser un changement organisationnel

Une grille pour prendre du recul avant d'agir

Face à un changement, on parle vite de « résistance ». Cette fiche invite à déplacer le regard.

Elle propose sept questions pour comprendre ce qui se joue réellement dans une situation, du point de vue des acteurs et du fonctionnement de l'organisation.

À qui s'adresse cette fiche ?

Aux personnes qui ont à préparer, conduire ou accompagner un changement : cadres, managers, responsables de service, chefs de projet, responsables RH, membres d'une équipe projet ou professionnels chargés d'accompagner une transformation.

Elle peut être utilisée en entreprise, dans une administration, une collectivité ou une association. Aucune connaissance préalable en sociologie des organisations n'est nécessaire.

Quand l'utiliser ?

En amont : pour repérer les acteurs, les enjeux et les effets possibles avant de fixer les modalités de mise en œuvre.

Au lancement ou pendant le pilotage : pour comprendre comment le projet rencontre les pratiques et le fonctionnement réel de l'organisation.

En cours de mise en œuvre : lorsqu'apparaissent des difficultés, des tensions, des décalages ou des effets inattendus.

Ce n'est pas un outil de planification du changement. C'est un outil de diagnostic et de réflexion pour mieux comprendre une situation avant de décider comment agir.

Mode d'emploi

1

Choisissez un changement que vous êtes en train de préparer, de piloter ou d'accompagner : réorganisation, nouvel outil, nouvelle procédure, évolution de service, redistribution des responsabilités...

2

Répondez brièvement aux sept questions en vous appuyant sur des faits, des situations observables et plusieurs points de vue.

3

Complétez la grille de synthèse pour faire apparaître les points d'attention et une première piste d'action à tester.

La fiche peut être utilisée seul ou collectivement, par exemple au sein d'une équipe projet ou lors d'un temps de retour sur la mise en œuvre.

Regarder la situation avant de chercher la solution

1

Quel est le changement tel qu'il est annoncé ?

- Qu'est-ce qui est officiellement présenté comme devant changer ?
- Par qui ? Avec quels objectifs affichés ?
- Quels résultats sont attendus, et dans quel délai ?

Vos observations

.....

.....

2

Quels sont les acteurs concernés, et de quelles manières le sont-ils ?

- Repérez les différentes catégories d'acteurs, sans les réduire à « ceux qui décident » et « ceux qui subissent ».
- Certains portent le changement, d'autres le traduisent dans les pratiques, l'adaptent, le rendent possible ou en reçoivent surtout les effets.
- Une même personne peut occuper plusieurs positions à la fois.

Vos observations

.....

.....

3

Qu'est-ce qui est en jeu pour ces acteurs ?

- Qu'est-ce que le changement modifie pour eux : travail, responsabilités, autonomie, reconnaissance, relations, charge ou sens donné à l'activité ?
- Les enjeux peuvent être différents d'un acteur à l'autre, y compris lorsque tous disent poursuivre le même objectif.

Vos observations

.....

.....

Comprendre les possibilités d'action et les tensions

4

De quelles possibilités d'action disposent réellement les personnes concernées ?

- Sur quoi ont-elles prise concrètement ?
- Que peuvent-elles ajuster, négocier, ralentir, accélérer, contourner ou réinterpréter ?
- De quels appuis disposent-elles : compétences, informations, relations, expérience, maîtrise d'un outil ou d'une procédure ?

Vos observations

.....

.....

5

Qu'est-ce que ce changement vient bousculer dans les façons de faire existantes ?

- Quelles habitudes de travail, routines ou répartitions des rôles sont remises en cause ?
- Quels équilibres ou accords implicites risquent d'être déplacés ?
- Qu'est-ce qui fonctionnait auparavant, même de manière peu visible ?

Vos observations

.....

.....

6

Où se situent les désaccords ou les tensions ?

- Portent-ils sur les objectifs, les moyens, le rythme, les responsabilités, la méthode ou les conséquences concrètes ?
- Un désaccord affiché sur un point peut parfois en recouvrir un autre : autonomie, reconnaissance, charge de travail, perte de repères...

Vos observations

7

Qu'est-ce qui pourrait faire évoluer la situation ?

- Qu'est-ce qui peut être clarifié, discuté, ajusté ou expérimenté ?
- Peut-on tester une solution à petite échelle avant de généraliser ?
- Quels acteurs doivent être associés pour que le changement puisse être retravaillé à partir de l'expérience réelle ?

Vos observations

Grille de synthèse

Après avoir répondu aux sept questions, résumez la situation en six points, en incluant votre propre place dans le dispositif. L'objectif n'est pas de tout résoudre, mais de faire apparaître ce qui mérite d'être regardé en priorité.

Point à clarifier	Votre synthèse
Le changement en une phrase	
Les acteurs principaux et leurs positions	
Ce qui est en jeu pour eux	
Le point de tension central	
Une piste d'action à tester	
Votre propre position dans cette situation	

À retenir

« Résistance au changement » : la formule est commode, mais elle explique rarement grand-chose. Vos réponses montrent probablement autre chose, à savoir que le changement annoncé et le changement vécu ne sont jamais tout à fait le même objet. Entre les deux se glissent des contraintes concrètes, des intérêts distincts, des habitudes de travail qui tenaient l'ensemble et des marges d'action très inégalement réparties. Ce qui apparaît comme un blocage signale souvent un point précis où le projet rencontre le fonctionnement réel de l'organisation. Reste à savoir lesquels de ces points peuvent être discutés, ajustés ou expérimentés, et lesquels relèvent d'un arbitrage qui ne vous appartient pas.

Ce que cette fiche ne permet pas de faire

Cette grille sert à décrire une situation. Elle ne dit pas comment agir dessus. Trois choses restent hors de sa portée :

- analyser un rapport de force réellement asymétrique, lorsque les marges d'action sont très inégales d'un acteur à l'autre ;
- conduire les entretiens ou les discussions qui permettent de vérifier ce que vous avez cru comprendre ;
- construire un accompagnement qui tienne dans la durée, une fois le diagnostic posé.

C'est là que commence le travail d'analyse proprement dit.

Pour aller plus loin

Formation en ligne : « Comprendre et analyser le changement organisationnel »

Une formation accessible à votre rythme pour approfondir l'analyse des acteurs, des jeux d'interdépendance et des dynamiques concrètes du changement.

[Découvrir la formation et son programme](#)