

# THÉMA

## Changement... droit devant !



Tout est affaire de changement. Surtout dans un monde qui va de plus en plus vite. Très vite. Les OJ n'échappent pas à la règle. Turn-over du personnel, changement de nom, redéfinition des projets éducatifs ou pédagogiques, évolution du public-cible, repositionnement des plans stratégiques... autant de modifications qui ne laissent pas indifférents. Face à ceux-ci, les réactions des travailleurs ou volontaires sont variées. Comment y faire face ?

Pour répondre à cette question, nous abordons une série de points : Qu'est-ce que le changement ? D'où vient-il ? Qu'implique-t-il ? Quels blocages individuels et collectifs suscite-t-il ? Comment lever les freins et les résistances ?

Dans cet article, le changement est analysé du point de vue organisationnel dans une double visée : éclairer théoriquement ce phénomène pour mieux le comprendre, d'une part, et outiller pratiquement toute personne (responsable d'équipe, formateur, volontaire...) désireuse de mieux gérer ou vivre les changements rencontrés sur son terrain, d'autre part.

# Le changement... kesako ?!

Parlons changement... Oui, mais prenons le temps de le définir, le cerner, le comprendre ! Qu'est-ce que le changement ? Quoi, pourquoi, comment...

## Que dit le dico ?

Si nous revenons à l'étymologie du mot, les dictionnaires<sup>1</sup> mettent en évidence l'idée d'une « action de changer », d'une « mutation », d'une « transformation d'un état à un autre ». À cela s'ajoute la notion de « conséquences », de « bouleversements », provoqués par l'acte même de changer. D'après Marsan (2008), le changement est un **processus dynamique** engendré par le **passage d'une situation initiale à une situation nouvelle** qui provoque des moments de **mutations internes**, des instants dynamiques et parfois turbulents, qu'ils soient subis ou désirés.

## Changer, c'est être vivant !

Le changement existe depuis la nuit des temps. Il est un **processus naturel** et nécessaire qui a conduit les hommes, les groupes et les sociétés à s'adapter à leur environnement pour assurer leur **survie**. Le changement est une constante dans l'histoire : il est en

quelque sorte « l'outil » que l'évolution utilise pour dérouler son œuvre. L'histoire de la civilisation humaine a connu de nombreuses périodes de transition qu'il a fallu nécessairement affronter et surmonter, tel que le passage de l'époque moyenâgeuse à l'époque moderne, par exemple.

À plus petite échelle, le changement agit jusque dans notre physiologie interne. « *Nous ne sommes jamais la même personne d'une seconde à l'autre, car nos cellules meurent et se recréent sans cesse* » (Marsan, 2008, p. 14). En fait, du micro au macro, le changement concerne tous les domaines de la

## Le non-changement est la non-adaptation, la mort lente.

vie. La capacité à accepter le changement, voire à le provoquer, est donc décisive dans la vie... celle des individus mais aussi celle des entreprises, des sociétés et, vous l'aurez compris... celle des OJ. Car « *le non-changement est la non-adaptation, la mort lente.* » (Marsan, 2008, p. 16).

### Le changement en détails...

Le changement est un processus dynamique. Il met en relation l'homme et son environnement dans une optique de survie. A l'échelle d'une association telle une OJ, le changement représente un « **phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement.** *Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture ou un déséquilibre.* » (Raynal, 2003, p. 33) – voir encadré.

Le changement peut donc provenir soit :

- de l'**environnement** (évolutions économiques, juridiques, sociales, culturelles ou politiques ; évolution du public-cible, des besoins, des réalités, des motivations : contraintes, pressions, exigences extérieures...);
- du **système** ou **cadre** (modification de la hiérarchisation de la structure, des stratégies communicationnelles, des finalités, des activités/services, du fonctionnement des équipes, des procédures de prise de décision ou d'évaluation...);
- des **acteurs** (mouvement – physique, émotionnel, social – des travailleurs, permanents ou volontaires, intervenants, partenaires...).

D'après Raynal, le changement est essentiellement dû aux acteurs. Il est généralement l'effet d'une « *frustration provoquée soit par le désir d'une ou plusieurs personnes, soit par les contraintes [liées à*

### Quelques exemples concrets de changement découlant de cette définition :

- changer de mode de gouvernance et passer à la sociocratie ;
- accuser une augmentation ou une diminution importante du personnel ;
- redéfinir le mode de fonctionnement suite à une supervision d'équipe ;
- faire évoluer l'identité et les valeurs de son organisation ;
- instaurer de nouveaux process de travail ;
- etc.

*l'environnement* ] » (Raynal, 2003, p. 33). Il peut impacter les enjeux poursuivis par l'association et les stratégies déployées pour atteindre ses objectifs, les valeurs de l'association, autant que les attitudes et les comportements des travailleurs, leurs modes de pensée et visions du monde.

**Le changement peut prendre la forme d'une évolution ou d'une rupture.** L'**évolution** est, d'une certaine façon, la suite logique des choses, la continuité de l'action (ex. : une OJ étend son programme d'activités au niveau régional, ce qui fait grossir l'effectif, les budgets, les infrastructures, etc.). Alors que la **rupture** est la transition d'une situation d'instabilité (avec un référentiel connu) vers une autre situation d'instabilité (sans référentiel) passant par un remaniement du rapport de force entre les acteurs, le système et l'environnement (ex. : une OJ perd son agrément et décide de convertir son objet social pour obtenir une reconnaissance en tant que Centre de Jeunes). Quoi qu'il en soit, quelle qu'en soit la forme, le changement en ligne droite continue n'existe pas. En fait, cette ligne est faite d'une succession de micro-ruptures.

D'après Watzlawick (cité dans Noyé, 2002, p. 8), il existe **deux principaux types de changement** (que ce soit dans le cas d'une évolution ou d'une rupture) : celui qui concerne une **modification superficielle** n'affectant que les apparences et celui qui conduit à une réelle **transformation en profondeur**. Indépendamment de son origine (environnement, cadre ou acteurs), le premier amène une modification dans le système sans transformer celui-ci (ex. : suite à un départ, un nouveau coordinateur arrive. Il y a un changement de personne mais qui n'affecte ni les missions, ni les règles, ni le fonctionnement, etc.). Alors que le second modifie le système-même (ex. : un poste de coordination pédagogique est créé pour accompagner une équipe d'animation relativement autonome. Le système va changer car les règles de fonctionnement de l'équipe, les modes de communication, de prise de décision, etc., vont changer). « *Les deux formes de changement permettent de comprendre les limites de certaines tentatives de changement.* » (Noyé, 2002, p. 9). En effet, un même événement est perçu différemment selon qu'on l'attribue au premier ou au second type, ce qui conditionne les attitudes professionnelles. Ainsi, un travailleur pourrait parfaitement adopter une attitude donnée (positive ou négative) en pensant que l'événement constitue un changement superficiel alors qu'il adopterait l'attitude strictement inverse s'il pensait que c'était un changement en profondeur (et inversement !).

### Et les conséquences... on en parle ?

Quelles que soient les causes, délibérées ou contraintes, désirées ou subies, qui poussent au changement, cela engendre *de facto* **des conséquences, des bouleversements, des chamboulements**, plus ou moins importants, en particulier au niveau des travailleurs<sup>2</sup>. L'instabilité, le déséquilibre, l'inconfort, l'incertitude, entre autres, sont au cœur du processus de transformation. « ... *la constante de tout changement, c'est qu'il implique une remise en cause et un renouvellement des pratiques, des habitu-*

*des, des confort, des repères et c'est principalement ce point qui constitue la pierre d'achoppement.* » (Marsan, 2008, p. 15). Ces remises en question impactent inévitablement les travailleurs, ce qui constituera d'ailleurs le rouage principal de la résistance interne au changement.

Pour mieux comprendre les effets du changement, Devillard (2019) distingue deux grandes catégories d'actions ou de processus composant toutes situations professionnelles : **les processus « objectifs »** et **les processus « subjectifs »**.



Source : Devillard, 2019, p. 39.

Les **premiers** concernent les processus ou les actions **tangibles** pouvant être *définis* et *mesurables* tels que les contenus d'une formation, l'ordre du jour d'une réunion, la rédaction d'un article, les tâches concrètes quotidiennes, les décisions prises, les évaluations officielles, etc. En gros, il s'agit de tout ce qui peut être *objectivable*.

Les **seconds**, quant à eux, s'intéressent aux aspects dynamiques des personnes. Cela concerne tant les émotions, les sentiments, que l'ambiance de travail, les relations interpersonnelles et les rapports de force et de pouvoir. Plus vastes, subtils, complexes et directement liés au vécu des travailleurs, les processus subjectifs renvoient à l'ensemble des phénomènes humains qui procèdent du **ressenti** et des préoccupations des personnes. Ils agissent de manière non-rationnelle sur l'action elle-même.



Face au changement, les deux types de processus sont engagés car « ***Dans n'importe quelle situation professionnelle coexistent ces deux aspects, de nature profondément différente.*** » (Devillard, 2019, p. 39). Ils sont indissociables telles les deux faces d'une pièce de monnaie ! Les conséquences d'un changement sont donc autant objectives que subjectives, même si l'on s'accorde à dire que les processus subjectifs sont souvent davantage impactés (positivement ou négativement).

Prenons un exemple... Dans une plaine, le coordinateur décide d'apporter de la nouveauté en imposant

un thème malgré la désapprobation des animateurs et volontaires. Ici, les processus objectifs sont les activités à proprement parler, le matériel, les évaluations de fin de journée, les réunions préparatoires, etc. Alors que les processus subjectifs sont les émotions, attitudes et réactions des animateurs et volontaires (mécontentement, manque d'intérêt ou d'implication, etc.).



# Qui fait de la résistance ?

Qui dit « changement » dit « résistance ». Face aux bouleversements occasionnés par le changement, tant objectifs que subjectifs, les résistances sont en effet inévitables. À toute situation d'inconfort, son lot d'oppositions. En contexte organisationnel, la résistance au changement est principalement interne, liée aux personnes qui composent l'organisation, aux travailleurs. D'abord individuelle puis éventuellement collective, elle est essentiellement personnelle et subjective, liée à la manière dont est perçu/vécu le changement.

## Changement = résistances

À l'image d'un iceberg, le changement est composé d'une réalité visible (actions/processus objectifs, comportements, discours...) et d'une réalité cachée (actions/processus subjectifs, pensées, motivations...). La congruence entre ces deux réalités n'est jamais totalement parfaite, voire totalement inexistante. Cela varie d'un lieu professionnel à l'autre,

d'une situation à l'autre, d'une équipe à l'autre, d'un travailleur à l'autre... Il s'agit d'un **équilibre précaire**, soumis (positivement ou négativement) à la moindre perturbation (petite ou grande, superficielle ou profonde, désirée ou subie...). Ce fragile équilibre menacé, les résistances se mettent alors naturellement en ordre d'action.

« Forces internes à tout système, les **résistances** sont invisibles et ne se révèlent que lorsqu'une autre force intervient [...] Elles sont des **réactions normales et naturelles** qui résultent de la stabilité des habitudes, des droits acquis ou de repères fondateurs de l'institution. » (Devillard, 2019, p. 235). Ainsi, les résistances sont inhérentes au système, comme une sorte de mécanisme d'autoprotection, activées par la menace qui plane sur le fragile équilibre trouvé. Les psychologues et les sociologues des organisations s'accordent

## Les définitions de la résistance...

L'étymologie latine du mot résister renvoie à l'action de s'arrêter. En sciences physiques, la résistance désigne « tout phénomène physique qui s'oppose à une action ou à une force » (CNRTL, 2005). En botanique, la résistance d'une plante est liée à sa capacité à supporter les intempéries. Dans ces deux disciplines, la résistance est perçue plutôt positivement, comme une qualité. En contexte organisationnel, la résistance est connotée assez négativement. Edgar Morin définit notamment les résistances comme « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en un mot, à des forces restrictives » (cité dans MARSAN, 2008, p. 101).

pour dire que c'est au niveau de la face cachée que se situent le plus souvent les principales résistances. En situation d'inconfort, de bouleversement, ce sont en effet les **processus subjectifs**, davantage impactés, qui constituent les **résistances au changement les plus tenaces** (ex. : l'équipe évalue la possibilité de mettre sur pied un projet pilote, impliquant de rester plus tard trois soirées/semaine. Il y a fort à parier que les travailleurs qui devront faire garder leurs enfants vivront personnellement difficilement ce changement et rentreront plus facilement en résistance.)

## D'où proviennent les résistances ?

D'après Raynal (2003), les résistances proviennent de différentes **sources** :

- **L'individu** : habitudes, peur de l'inconnu, besoin de stabilité, méfiance justifiée, satisfaction des besoins, perception personnelle du changement, perte de points de repère... ;
- **Le groupe/le collectif** : conformité aux normes du groupe, au système de valeurs, représentation de la réalité et des menaces, des rituels et des tabous... ;
- **La structure et son cadre** : conditions de travail, fonctionnement organisationnel, cohérence du système, intérêts et droits acquis, rejet de ce qui est étranger et le climat... ;
- **Les processus** : manque d'explications, incompréhension du sens, manque de temps, de crédibilité de l'acteur du changement, absence de visibilité des buts poursuivis...

## Leurs multiples visages...

Les résistances engendrées par la dynamique du changement prennent une **pléthore de formes** : le rejet, l'accusation, les récriminations, la paralysie, les conflits, la déviation, le refus de formation ou d'information, la passivité, la fuite, le déni, la défiance, la régression, l'opposition frontale, la peur, le manque d'énergie, etc. Toutes ces formes de résistance « *existent au jour le jour et ne se révèlent pas seulement face au changement [...]. Certaines sont juste l'envers ou l'avant des qualités et des bonnes pratiques. Une bonne pratique dans un paradigme donné peut se révéler une mauvaise dans un autre. Par exemple, faire vite peut être tour à tour dangereux ou salutaire, selon la situation.* » (Devillard, 2019, p. 238).

## 3 modes de résistances

Pour Devillard (2019), **les résistances se manifestent selon trois modes : latent, passif ou actif**. Les **résistances latentes** sont invisibles. Elles sont liées à la densité de la culture de l'organisation où le poids des habitudes oppose une forte inertie au mouvement (personnes qui ont toujours travaillé de la même manière durant des années, procédures qui n'ont pas changé depuis belle lurette, etc.). La démobilité, en cas de doute ou de manque de confiance quant à l'histoire de l'organisation, peut également représenter une entrave lourde face au changement (perte de confiance en sa direction, ses collègues, le projet...). Dans ce cas, il convient de regagner d'abord la confiance, d'une part, et de mettre les choses en mouvement de façon progressive, d'autre part.

Les **résistances passives** sont volontaires. Il s'agit

d'actes concrets de résistances dissimulées ou manifestes favorisant l'immobilisme. Du silence à la procrastination, en passant par les non-dits, les absences répétées (maladies) ou les oublis, ces formes de blocages découlent du découragement, de l'incrédulité ou d'un défaut de motivation. Ici, la passivité devient une arme redoutable pour enrayer ou réfréner le changement. Une attitude stratégique connue, à titre d'exemple, est d'attendre que les autres changent pour se mettre à changer.

Enfin, les **résistances actives** sont explicites. Elles relèvent d'oppositions construites, réfléchies et assumées telles que la grève, le refus collectif de se soumettre à une directive, la réduction du rythme de travail, etc. En règle générale, ces résistances disparaissent immédiatement dès que les attentes des travailleurs sont satisfaites. Face à ce type de résistances, il est nécessaire de prendre en considération la partie opposée, dialoguer et négocier avec elle, en recourant si besoin à une médiation (interne ou extérieure).

## Attention !

Il est important de distinguer les oppositions mues par des résistances, des oppositions qui relèvent véritablement d'une confrontation d'idées ou de visions du monde. Un même phénomène, par exemple, peut susciter des avis contradictoires quant à la manière d'être traité, développé ou endigué. Il s'agit là plutôt de divergence de points de vue ou d'opinions capable d'enrichir le débat et les pratiques professionnelles. Attention donc à **ne pas confondre « expression d'une opposition idéologique saine et légitime » et « attitude contre-productive de résistance »** ! Cette confusion pourrait alimenter un sentiment d'injustice chez le travailleur et, plus globalement, mettre à mal la richesse du débat et de l'échange.



# Alors, on change ?

Le changement, c'est la vie. Et pourtant, les résistances lui sont inhérentes... Mais alors, comment l'impulser, le mettre en place, le conduire, de manière efficace et sereine ? Quelques éléments de réponses choisis dans la suite de ce théma.

Nous le comprenons à présent, mettre en œuvre un changement dans son organisation n'est pas chose aisée, particulièrement lorsque le nombre de personnes concernées est élevé. C'est un peu « comparable à faire prendre un virage à un paquebot : il est nécessaire de tourner bien avant que le virage ne se fasse réellement. » (Dufourt & Bourrely, 2010, p. 16). Car le virage suscitera inévitablement des réactions, positives ou négatives - selon qu'il soit perçu comme un danger ou une opportunité -, mais qu'il convient de toute façon d'anticiper et de prendre pleinement en considération... Piloter le changement, c'est à la

fois « **anticiper, préparer, provoquer, initier, s'adapter, accompagner et évaluer** » (Raynal, 2003, p. 47). Cela exige des responsables d'association et/ou d'équipe (CA, secrétaire général, directeur, coordinateur pédagogique, coordinateur de formation...) d'observer quelques principes essentiels et une démarche structurée.

## La dynamique du changement

En préalable de cette démarche, afin de mieux le cerner, intéressons-nous au processus du changement en lui-même, plus spécifiquement au travers du modèle de la dynamique du changement de Kurt Lewin<sup>3</sup> (cité dans Noyé, 2002, p. 10). Selon ce dernier, en usant de l'analogie à un bloc de glace, tout changement passe par **trois séquences caractéristiques : la phase de dégel, la phase de modélisation et la phase de regel**. Toute personne ou organisation qui

## Les 3 phases du changement



### PHASE 1 – Dégel

Déconstruction de la réalité

#### Démonstration

Prise de conscience, abandon d'anciennes croyances, changement de logique, dépassement des blocages, nouveaux principes d'action.



### PHASE 2 – Modélisation

Déplacement

#### Assistance

Action, apprentissage, entraînement, mise en pratique, feed-back, écoute, observation, appui.



### PHASE 3 – Regel

Reconstruction d'une nouvelle réalité

#### Renforcement

Mesure, évaluation, communication, mise en valeur, reconnaissance, célébration.



Source : Noyé, 2002, p. 11.

désire obtenir les effets et les résultats escomptés d'une démarche de changement devrait donc nécessairement respecter celles-ci (voir schéma ci-dessus).

- La **phase de dégel** consiste à opérer une **déconstruction de la réalité** en abandonnant les anciennes pratiques. Cette phase génère toujours deux conséquences : un climat anxiogène et une posture de protection (en réponse à ce dit climat). Cette étape première est décisive. Elle passe notamment par l'**explicitation des processus objectifs** (dont nous parlions plus haut) qui permettent de désamorcer les résistances (habitudes, peur...), de rassurer les personnes impliquées et de donner du sens au changement souhaité. Cette phase peut s'avérer « douloureuse » pour les travailleurs qu'il est nécessaire d'accompagner humainement et émotionnellement (aider à faire le deuil). Le dégel a pour but de démontrer l'intérêt, la nécessité, l'importance, le bien-fondé, la plus-value et/ou les effets positifs du changement.
- La **phase de modélisation** vise l'**adoption de nouvelles manières** de faire et de voir les choses. Il est primordial d'offrir le temps et l'espace nécessaires aux travailleurs pour se familiariser avec les nouvelles pratiques, procédures, actions, projets, tâches, situations, informations, etc. La modélisation implique l'assistance et l'accompagnement des travailleurs dans toutes les sphères de compétences impactées par le changement. Elle peut procéder par analyse (« nous réfléchissons ensemble à comment faire ») ou par imitation (« je te montre comment faire »).

#### Sur base du même exemple :

Durant cette phase, les animateurs et les volontaires seront accompagnés concrètement sur le terrain notamment via une aide à la préparation des activités, la disponibilité des responsables pédagogiques pour répondre aux questions et/ou trouver des solutions aux difficultés rencontrées, des formations spécifiques, des feedbacks réguliers, etc.)

#### Exemple :

**Un mouvement de jeunesse décide de prendre distance par rapport à la référence religieuse.**

Durant cette phase, il faudra prendre le temps d'ex-

- La **phase de regel** poursuit la **reconstruction d'une nouvelle réalité ou identité**. Il s'agit de favoriser et faciliter les nouveaux comportements afin qu'ils deviennent à leur tour les nouvelles habitudes de référence. Le regel induit une action de renforcement par la mesure des actions et leur évaluation, la communication positive, la valorisation et la reconnaissance des efforts fournis, etc.

#### Sur base du même exemple :

Durant cette phase, après un laps de temps suffisamment long pour permettre aux nouvelles pratiques de s'installer, il sera question d'évaluer globalement le nouveau dispositif avec l'ensemble des personnes concernées (animateurs, volontaires, coordinateurs, enfants, parents...), de valoriser ce qui fonctionne bien, d'ajuster ce qui est à parfaire, de communiquer plus largement et publiquement (site internet, article dans la revue mensuelle, etc).

Selon Lewin, ces trois temps représentent les étapes-clés de tout changement dans une organisation. Force est pourtant de constater que pas mal de structures associatives du secteur jeunesse ne soignent pas toujours les deux premières phases, ce pour aller un peu trop précipitamment à la troisième. Or, cela s'avère contre-productif, les travailleurs finissant souvent par agir sans conviction. « *Et l'erreur réside précisément dans ce rejet du temps d'évolution intérieure humaine. Il ne sert à rien de le nier ou de vouloir aller trop vite, ou de ne pas tenir compte du*

*temps réel du changement, cela ne conduit qu'à de belles préparations de projets qui ne satisfont que les comités de pilotage.* » (Marsan, 2008, p. 133). Aussi, il arrive fréquemment que nous utilisions des régulations inappropriées : faire, par exemple, du renforcement alors qu'il faudrait plutôt être dans l'assistance, ou inversement. D'où la **nécessité de se former**, de s'outiller, d'échanger, de s'inspirer des bonnes pratiques, etc., pour mieux maîtriser les différentes étapes et outils du changement et éviter qu' in fine, l'humain en pâtisse....

#### Une démarche réfléchie et structurée...

La prise en compte de la dynamique du changement au travers de ses phases, allant de la déconstruction de la réalité vers la reconstruction d'une nouvelle réalité, est primordiale mais pas suffisante. Elle doit nécessairement être articulée à une **démarche réfléchie et structurée** pour donner l'impulsion première, d'une part, et soutenir la conduite du changement, d'autre part. Il n'existe malheureusement pas de recette miracle ou de formule clé-sur-porte pour élaborer celle-ci. Mais nous vous proposons de la structurer autour de trois grandes étapes et de quelques principes élémentaires.

En se référant aux travaux de Dufourt & Bourrelly (2010) et de Raynal (2003), **l'itinéraire proposé** est le suivant :

## 1. Analyser le contexte dans lequel se déroule le changement

- > Analyser la situation de départ
  - dresser un état des lieux (points forts, points faibles, potentialités, risques) en prenant en compte toutes les dimensions de la situation (techniques, économiques, psychosociologiques, culturelles...)
- > Comprendre/déterminer où l'organisation souhaite arriver en tenant compte de la situation de départ
- > Estimer l'impact des objectifs poursuivis par le changement
- > Sonder la manière dont le changement est perçu par l'ensemble des personnes impliquées

## 2. Elaborer une politique d'accompagnement du changement

- > Diffuser un message clair vers toutes les personnes impliquées par le changement
- > Programmer le changement
  - définir des objectifs concrets, précis et réalisables
  - établir un plan d'action pour mettre en œuvre le changement
- > Adopter une vision stratégique
  - expliciter les stratégies générales (grandes étapes) et opérationnelles (concrètement/

dans les faits) de l'organisation en interne (et en externe si nécessaire)

- expliciter les stratégies d'acteur (définir pour chaque fonction et/ou travailleur la façon de s'adapter progressivement au changement)
- garder la maîtrise mentale de l'action (ne pas se précipiter, bien prendre le temps de réfléchir aux choses)

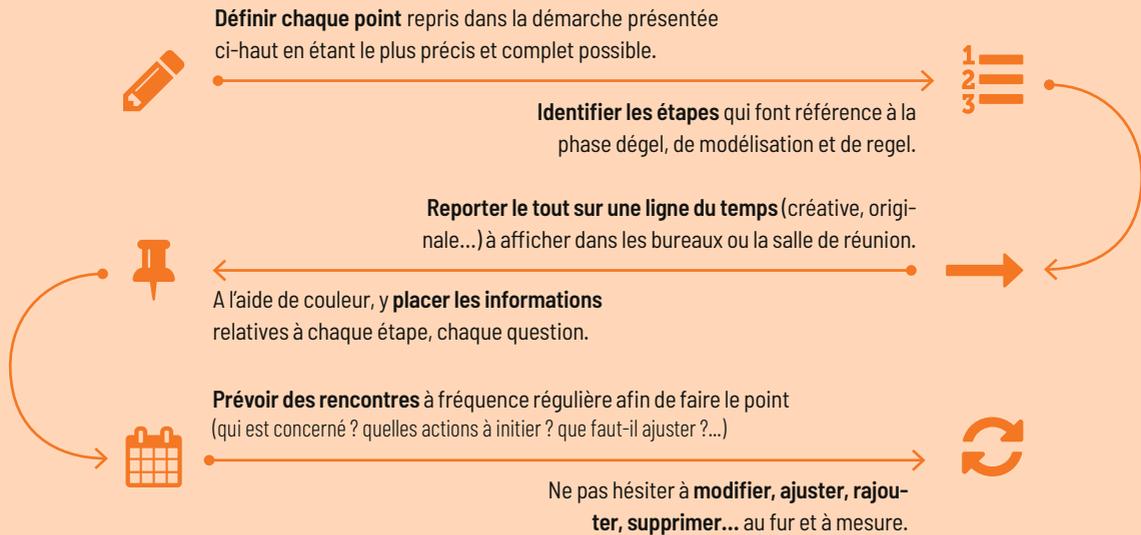
## 3. Mettre en œuvre le changement

- > Prendre appui sur les facteurs de changement
  - annoncer les orientations stratégiques au personnel
  - informer et former le personnel
  - changer le cadre, les règles, les noms, les outils...
- > Accepter la complexité, l'incertitude, le risque
  - prendre des risques (sortir de sa zone de confort)
  - calculer les risques
  - savoir s'entourer de personnes ressources
- > Analyser et assurer le suivi de l'avancement
  - adopter les méthodes et outils de conduite de projet appropriés
  - éclaircir le processus de décision
  - donner aux pilotes une information rapide et pertinente
  - évaluer et réagir rapidement

Il s'agit donc bien de déployer cette démarche **en l'adaptant à son contexte organisationnel** au travers des trois phases de la dynamique du changement (dégel, modélisation et regel). À chaque organisation de trouver l'articulation pertinente, le moment opportun, le temps juste, etc. Quant au changement qui s'invite de façon inopinée, la ligne de conduite restera identique, tout en sachant qu'à l'impossible nul n'est tenu !

# Concrètement, comment faire ? Voici une proposition...

Au niveau du CA ou du staff de direction ou de l'équipe :



Cet outil doit être vivant, il constitue votre **feuille de route**, votre plan de vol... pour arriver à bonne destination !

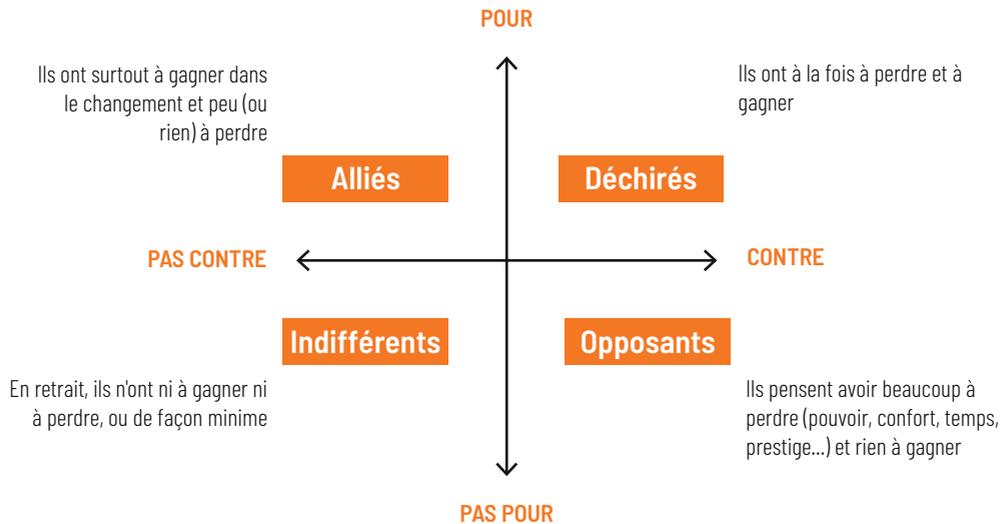
## Changer AVEC les acteurs

Comme nous l'avons vu, tout changement entraîne inextricablement de la résistance de la part des travailleurs. Mais, tous ne réagissent pas de cette manière. Si les uns peuvent s'y opposer farouchement, d'autres peuvent au contraire le soutenir fermement, et ce quelques soient leurs motivations (intérêt personnel, défi, opportunité...). Les sciences du management proposent une myriade d'outils qui mettent en lumière les positions des acteurs. Il s'agit de faire ressortir les principales tendances dans les réactions et positionnements adoptés par les travailleurs au sein d'une même structure.

Noyé (2002), par exemple, distingue **quatre types d'acteur d'après la sociodynamique de Fauvet** : les **Alliés**, les **Déchirés**, les **Opposants** et les **Indifférents** (voir schéma page suivante).

Avant toute chose, il est essentiel de permettre aux acteurs de se positionner de façon autonome et responsable en clarifiant les enjeux liés au changement et en explicitant ouvertement les gains et les difficultés. De cette manière, selon les positions des uns et des autres, les responsables du changement pourront adopter des attitudes et comportements adaptés dans le but de favoriser la réussite de la démarche de changement. Attention tout de même, il

## Les différents acteurs du changement



Source : Noyé, 2002, p. 24.

ne s'agit évidemment pas d'enfermer les gens dans des cases mais bien de viser la compréhension de leurs réactions globales pour les accompagner au mieux et ainsi servir l'objectif de changement.

### Pour ce faire :

Ils veilleront à **s'appuyer sur les alliés** en leur faisant prendre conscience qu'ils représentent une force collective. Le manque de synergie des alliés peut en effet conduire à l'échec. Il est d'ailleurs préférable de passer du temps à travailler la cohésion des alliés que de chercher à convaincre les opposants.

Face aux **déchirés**, il convient d'**approfondir avec eux leurs enjeux**, de déconstruire les blocages et de proposer des pistes pour surmonter les freins et les obstacles. Cela impliquera peut-être parfois de modifier légèrement le projet initial de changement en prenant en considération certaines de leurs pré-

occupations. Mais après tout, c'est aussi et surtout source d'enrichissement.

La règle veut que lorsque les déchirés finissent par adhérer au changement, **ils entraînent naturellement avec eux les indifférents**.

Quant aux **opposants**, il est inutile de « gaspiller » du temps et de l'énergie à chercher à les persuader ou les convaincre. Attention ! Il ne s'agit pas de les exclure ou de les marginaliser. Il faudra plutôt chercher à **accompagner au mieux le processus de deuil** qu'implique tout changement non voulu.

Nous attirons ici votre attention sur l'importance d'inscrire les démarches présentées ci-dessus dans une attitude bienveillante et bienveillante vis-à-vis des travailleurs. Il est question d'accompagnement et certainement pas de manipulation !



### Vous avez dit « deuil » ?

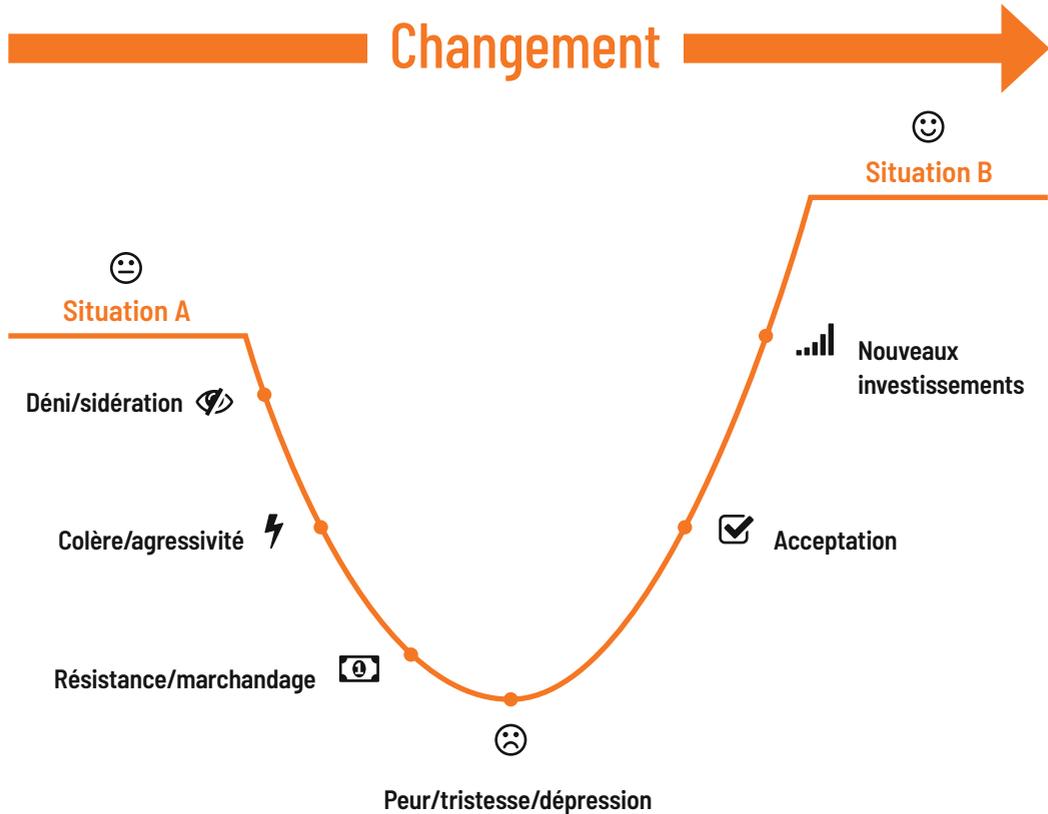
Et oui, le changement non désiré impose de faire **le deuil d'une situation ancienne au profit d'une situation nouvelle**. Selon Elisabeth Kubler-Ross (cité dans Noyé, 2002, p.12), ce deuil est un processus normal et naturel passant par **plusieurs étapes**. L'explicitation de ces étapes nous permet de mieux comprendre les émotions potentiellement ressenties par une personne face à un changement non souhaité.

En règle générale, celles-ci s'enchaînent de façon chronologique. Mais selon les individus et les situations, elles peuvent s'entremêler (ou faire des

allers-retours) et leur ampleur et leur durée peuvent fortement varier. Il faut donc envisager le deuil au cas par cas (voir schéma page suivante).

Les professionnels s'accordent néanmoins pour dire que les quatre premières étapes (déni, colère, marchandage et tristesse) « *marquent l'ensemble des réactions [résistances] face au changement avant que celui-ci ne soit accepté* » (Dufourt & Bourrelly, 2010, p. 21). Il revient donc aux acteurs de changement de se préparer au mieux à accueillir les émotions que suscitent ces différentes étapes afin de les accompagner de la meilleure manière<sup>4</sup>.

## Le processus de deuil



### Déni/sidération

N'entend pas. Refuse la réalité.

### Colère/agressivité

Se révolte, accuse, en veut à tout le monde. L'énergie est bloquée.

### Résistance/marchandage

Donnant-Donnant. Pour changer quoique ce soit, il va falloir obtenir quelque chose en retour.

### Peur/tristesse/dépression

Prend conscience de l'inutilité des efforts. Relâchement de la résistance. L'énergie est au plus bas.

### Acceptation

Accepte l'évidence pour atteindre l'apaisement.

### Nouveaux investissements

L'aspect émotionnel étant apaisé, il est alors possible d'envisager de nouveaux projets et de réaliser un nouveau départ. L'énergie de l'action est à présent retrouvée.

Source : Marsan, 2008, pp. 127-128.

## Ainsi va le changement...

Il y aurait encore énormément à dire sur le changement tant il s'agit d'un phénomène complexe et évolutif. C'est un sujet très documenté par les sciences managériales, psychologiques et sociologiques. Retenons en guide de conclusion que le changement correspond à un processus naturel et dynamique visant l'adaptation de l'individu à un environnement qui évolue en permanence. Changer est donc inévitable ! Y compris dans nos OJ. Le tout est de pouvoir « accompagner » les multiples changements qui s'opèrent dans nos structures, qu'ils soient à l'initiative des personnes dirigeantes (changement désiré), ou non-dirigeante d'ailleurs, ou dûs à des circonstances fortuites (changement subi). Dans tous les cas, le changement n'est pas sans conséquence ! Il fera naître des résistances, particulièrement dans le chef des travailleurs. Car il ne s'agit pas d'un phénomène purement objectif mais au contraire, qui relève

aussi d'une grande subjectivité, avec laquelle il faut composer...

Situer le changement dans un système, comprendre comment il se déploie à travers une dynamique propre, identifier l'origine et la nature des résistances, élaborer une démarche réfléchie et structurée, situer les positions des acteurs, accompagner les étapes du deuil... **voilà autant de balises qui permettront aux acteurs de changement du moins nous les espérons, d'être mieux outiller pour faire face au(x) changement(s) et de les accompagner pleinement, dans une volonté de réussite et dans un esprit de bienveillance. Et... gardons-nous bien de « changer pour changer » mais changeons avec conviction et ensemble, en n'oubliant pas qu'il s'agit, encore et toujours, d'une aventure humaine ! C'est peut-être, in fine, la clé... ?**

Kaïs MEDIARI ■

### Note

1. CNRTL, [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) et [www.littre.org](http://www.littre.org), consultés le 08/11/2019.
2. Le terme « travailleur » concerne indistinctement les permanents (contractuels rémunérés) et les volontaires (non contractuels défrayés).
3. Nous choisissons ce modèle, parmi d'autres, pour sa simplicité et sa popularité.
4. Pour la gestion des émotions, voir l'Ancrage n°2 « L'intelligence émotionnelle en contexte de formation ».

### Sources

- CNRTL. (2005). *Changement*. CNRS, Éditeur. Extrait de : <https://www.cnrtl.fr/>
- Devillard, O. (2019). *Méthode de coaching d'organisation pour piloter le changement*. Paris : Editions Eyrolles.
- Dufourt, L. & Bourrelly, R. (2010). *Jeux et outils pour conduire le changement*. Issy-les Moulineaux : ESF.
- Marsan, C. (2008). *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs?*. Bruxelles : E. D. Université.
- Noyé, D. (2002). *Réussir les changements difficiles*. Paris: Insep Consulting.
- Raynal, S. (2003). *Le management par projets*. Paris : E. d'Organisation.