

GÉRER LE CHANGEMENT

Guide de l'animateur



**OPTIMIST
INTERNATIONAL**



GÉRER LE CHANGEMENT

Guide de l'animateur

Développé pour :



**OPTIMIST
INTERNATIONAL**

2001

par :

Donna Broach

PO Box 9834

Pine Bluff AR 71611

broach@simmonsfirst.com

Droits d'auteur : Optimist International se réserve tous les droits sur tout le matériel contenu dans ce module de développement des compétences personnelles. La permission de photocopier, distribuer et utiliser ce matériel comme supplément éducatif à la formation de club et de district est accordée par la présente à tous les membres de clubs d'Optimist International. Aucune autre permission pour quelque raison que ce soit n'est accordée sans la permission écrite des détenteurs des droits d'auteur.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

Grandes lignes du module

Bienvenue

Vue d'ensemble

Objectifs

I.	Qu'est-ce que Gérer le changement?.....	7
	A. Quelqu'un mentionna le mot « citation ».....	7
	B. Qu'est-ce que Gérer le changement?.....	7
	C. Exercice - Principes de la gestion du changement.....	10
II.	Qu'est-ce que le changement?.....	11
	A. Définition du changement.....	12
	B. Défi et capacité.....	13
	C. Exercice - Types de changement.....	13
III.	Pourquoi les gens résistent au changement.....	15
	A. Tableau en X de Roethlisberger.....	15
	B. Facteurs principaux provoquant la résistance au changement.....	15
	C. Comprendre le contrôle.....	17
IV.	Facteurs pour un changement significatif.....	18
	A. Formule pour un changement significatif.....	18
	B. Exercice : Les roues carrées.....	19
V.	Le processus de changement.....	21
	A. Déblocage - <i>L'état présent</i>	22
	B. Changement - <i>L'état de transition</i>	221
	C. Reblocage - <i>L'état désiré</i>	221
VI.	Réduire la résistance au changement.....	24
	A. Les cinq obstacles les plus fréquents dans la réalité.....	24
VII.	La stratégie de passage.....	26
VIII.	La stratégie en cinq étapes pour les négociations de passage.....	27
IX.	Forces pour le changement.....	29
X.	Analyse du champ de force.....	32
XI.	Exercice pratique : Gérer le changement.....	35

Veillez noter que l'emploi du masculin n'a pour seul but que d'alléger le texte.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

Guide de l'animateur

Préface (Lecture facultative pour l'animateur. Ce matériel doit être utilisé comme outil pour aider l'animateur à faire une présentation de qualité du module Gérer le changement).

1. Pourquoi le changement échoue

Un changement s'effectue lorsque quelque chose dans l'environnement intérieur et extérieur est modifié. Les changements déclenchent un processus de réorientation psychologique interne chez ceux dont on s'attend à ce qu'ils procèdent ou répondent aux changements. La transition est le processus interne auquel les gens doivent se soumettre afin d'accepter la nouvelle situation. S'il n'y a pas de transition, le changement ne fonctionnera pas.

2. Le changement en tant qu'expérience personnelle

Nous devons accepter le fait que pour qu'un changement arrive, les gens doivent se l'approprier. À moins que les gens ne passent par le processus interne de transition, ils ne développeront pas de nouveaux comportements et attitudes pour accepter le changement. Les efforts de changement faits en négligeant le processus de transition sont difficiles.

3. Pourquoi les gens résistent au changement

Une situation de changement est interprétée par une personne selon son attitude. Le concept clé est celui de l'avantage psychologique. Les gens ne résistent pas automatiquement à tous les changements. Vous ne résisteriez pas à une augmentation généreuse bien que vous puissiez résister à une promotion si elle implique l'exil de votre famille durant une période difficile.

4. Changement organisationnel

Le changement organisationnel est souvent menaçant. Les gens recherchent la stabilité et l'ordre; le changement peut signifier la perturbation et l'incertitude. La résistance au changement se rencontre sous toutes ses formes, des plaintes et récriminations à l'absentéisme, le renouvellement de personnel, les ralentissements de travail, les grèves et le sabotage pur et simple.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

5. **Faciliter le changement**

Imaginer le processus de changement comme le passage d'un état stable à un autre. Le changement, s'il est imposé trop rapidement, bouleverse l'équilibre et mène à la résistance. Plutôt que de concevoir le changement comme un processus en une étape, considérez-le en trois étapes :

Déblocage _____ **Introduire le changement** _____ **Reblocage**

6. **Changer**

Même lorsque la personne ou le groupe est ouvert au besoin de changement, la bataille est loin d'être gagnée. Les changements spécifiques à mettre en place doivent être compris et acceptés.

7. **Réduire la résistance au changement**

Comprendre pourquoi la résistance se produit nous donne un aperçu de la façon de la réduire. En premier lieu, il est clair que le changement est habituellement perçu par les gens comme quelque chose qui leur est imposé et sur lequel ils n'ont aucun contrôle. La résistance au changement devient alors une tentative désespérée de retrouver le contrôle de son environnement.

8. **Encourager la participation**

La participation aide ceux qui s'impliquent à comprendre la situation et accroît leur engagement envers le changement.

9. **Patience**

Tant la recherche que l'expérience nous prouvent que bien qu'un changement puisse être réalisé rapidement, le processus psychologique de transition, lui, prend du temps. La transition peut être très longue si elle n'est pas bien gérée.

10. **Ne pas perdre de vue**

Ne jamais perdre de vue le fait que ce n'est pas tant de commencer quelque chose de nouveau mais plutôt d'arrêter quelque chose de vieux. N'oubliez pas de considérer le côté humain du changement et les tactiques nécessaires pour rendre le changement réussi.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

Bienvenue (L'animateur se présente et accueille les participants).

Vue d'ensemble (L'animateur donne aux participants une vue d'ensemble de la session de formation)

Ce module vise la compréhension du processus de changement; la reconnaissance des raisons pourquoi les gens résistent ou adhèrent au changement; l'apprentissage de techniques et de stratégies pour surmonter les obstacles qui entravent la voie de la coopération et du changement dans la réalité.

Objectifs (L'animateur donne aux participants les objectifs de ce module)

Après avoir complété ce module, il vous sera possible de :

1. Définir et comprendre ce qu'est la gestion du changement.
2. Comprendre les types de changement et reconnaître les conditions qui facilitent le changement.
3. Comprendre pourquoi les gens résistent au changement. La question du contrôle et des facteurs principaux provoquant la résistance au changement. Le tableau en « X ».
4. Reconnaître les trois facteurs clé qui doivent être présents afin qu'un changement significatif prenne place.
 - Motivation
 - Vision
 - Étapes suivantes
5. Comprendre le processus de changement.
 - Déblocage - Changement – Reblocage
6. Comprendre les cinq obstacles les plus fréquents qui entravent la voie de la coopération et du changement dans la réalité.
7. Comprendre la stratégie en cinq étapes pour surmonter les obstacles au changement dans la réalité. La stratégie des *négociations de passage*.
8. Identifier les « forces pour le changement » et utiliser l'analyse de champ de force pour aider à anticiper et supprimer les obstacles au changement.
 - Les forces d'action
 - Les forces de résistance
9. Utiliser la technique de remue-méninges en effectuant l'analyse de champ de force.
10. Comprendre, planifier et gérer le changement.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

I. Qu'est-ce que Gérer le changement?

A. Quelqu'un mentionna le mot « citation ».

(L'animateur cite quelques citations sur le changement et demande aux participants des citations qu'ils pourraient avoir sur le changement. Utilisez un tableau pour en inscrire certaines. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 3).

- **« Le progrès est impossible sans changement, et ceux qui ne peuvent pas changer d'idée ne peuvent rien changer. » - George Bernard Shaw**
- **« Nous ne pouvons pas devenir ce que nous désirons devenir en demeurant ce que nous sommes. » – Max DePree**
- **« S'améliorer est de changer; être parfait est de changer souvent. » – Winston Churchill**
- **« Chaque fois qu'il y a un changement, il y a une occasion. » – Jack Welch – PDG, GE. É.-U.**
- **« Ne craignez pas d'avancer lentement; craignez seulement de rester immobile. » – Proverbe chinois**
- **« Décider dès aujourd'hui d'être maître du changement plutôt qu'être victime du changement. » – Brian Tracy**
- **« Les choses ne changent pas. Vous ne changez que votre façon de voir, c'est tout. » – Auteur inconnu**
- **« Le fait de réussir ou d'échouer dans la vie n'a que peu à voir avec les circonstances mais beaucoup avec vos choix! » – Nido Qubein**

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

B. Qu'est-ce que Gérer le changement?

1. Définir la gestion du changement :

(L'animateur invite les participants à définir la gestion du changement. Les participants ont de l'espace dans leur manuel pour ceci. Page 4).

Comprendre comment les gens s'ajustent au changement et savoir comment négocier le processus de changement avec succès.

Faciliter l'acceptation du changement.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

2. Comprendre le changement

(Voici quelques réflexions que l'animateur peut vouloir mentionner aux participants afin de les engager dans une discussion sur la compréhension du changement. L'animateur peut demander aux participants les réactions qu'ils ont pu éprouver lors d'une transition dans leur vie. Page 6).

- Le changement est partout autour de nous. Dans nos vies personnelles et professionnelles, il y a chaque jour des moments où des désaccords se produisent. Souvent, le désaccord se produit parce qu'une personne veut changer quelque chose, aller dans une direction différente ou ajouter ou laisser tomber un aspect du commerce ou de l'entreprise. Un conflit peut survenir lorsque quelqu'un est réticent et s'oppose. Pourquoi cela se produit? Pourquoi le changement est-il si difficile pour nous?
- La résistance au changement est normalement ni aveugle, ni irrationnelle. Dans des conditions normales, les gens résistent aux changements qui les affectent de façon négative et se réjouissent des changements qui, croient-ils, les affectent de façon positive. C'est un comportement rationnel.

PAR EXEMPLE :

Les fermiers ont toujours été reconnus pour leur flexibilité – qui d'autres pourraient « encaisser les coups » de la température imprévisible, des fluctuations de prix des terres et des récoltes ou de l'apparition d'une maladie chez le bétail ou les animaux? Certaines personnes pourtant sont plus enclines au changement que d'autres. Certains acceptent le changement plus facilement lorsque la période est plus prospère ou lorsqu'ils sont plus jeunes. Peu importe la situation, il peut être utile de voir comment les gens s'ajustent au changement. Comprendre cela pourrait vous aider à planifier votre stratégie lorsque vous aborderez votre partenaire, un membre de votre famille, un voisin, un groupe communautaire ou que vous ferez face vous-même au changement.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

C. Exercice - Principes de la gestion du changement

(Dans cet exercice, l'animateur demande aux participants de remplacer le mot manquant par celui qu'ils croient le plus approprié pour chaque énoncé. Les participants doivent utiliser la page 7 pour inscrire leurs réponses. Laissez environ trois minutes aux participants pour répondre. À la fin de l'exercice, l'animateur devrait revoir les réponses des participants et discuter de celles-ci avec eux.)

1. La dynamique des processus de pensée et de relation est fondamentale pour que le changement soit réussi.
2. Le changement se produit seulement lorsque chaque personne prend la décision d'appliquer le changement.
3. Les gens craignent le changement lorsque ou s'il leur « arrive ».
4. La « vérité » est plus importante durant les périodes de changement et d'incertitude que les « bonnes nouvelles ».
5. Ceux qui projettent un comportement cohérent et des valeurs clairement définies gagnent la confiance.
6. Une vision clairement définie du résultat final permet à tous de définir la voie la plus efficace pour atteindre les résultats.
7. Plus les gens ont d'idées de la façon dont les changements affecteront leur travail, plus ils s'approprient les résultats.
8. Pour changer la personne, changer le système.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

II. Qu'est-ce que le changement?

(L'animateur peut échanger les réflexions et commentaires suivants sur le changement avec les participants avant de définir le changement.

L'animateur peut aussi demander aux participants d'écrire certaines de leurs propres réflexions sur le changement. Page 8).

- **Le changement est inévitable.**

Le changement, comme la mort et les impôts, est une chose dont nous pouvons être assurés.

- **Est-ce que tous les changements sont mauvais?**

Le changement peut être incommodant et difficile mais il peut aussi être positif. Le mariage, la naissance d'un enfant et une promotion au travail sont souvent des changements heureux, qui sont plus facile à accepter que les changements négatifs tel qu'un divorce ou un décès. Que le changement soit bon ou mauvais, il requiert d'une personne ou d'une organisation de s'ajuster et de prendre des mesures le concernant.

- **Rien ne demeure toujours pareil.**

Les gens et même les organisations doivent changer. Nous avons tous été témoins de changement : des fluctuations d'effectif, des augmentations ou diminutions de financement et des nouveaux projets exprimant les nouveaux besoins des membres. Si l'organisation ne répond pas au changement, elle peinera et finira par disparaître.

- **Nous devons nous adapter au changement.**

Les gens et les organisations doivent accepter que les changements se produisent et s'y adapter.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

A. Définition du changement

(L'animateur demande aux participants de définir le changement. Utilisez un tableau pour écrire quelques définitions. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 9)

- **Une transition**
- **Le processus de passer d'un état stable à un autre**
- **Le changement se produit lorsque l'équilibre entre nos capacités et nos défis est rompu**

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

B. Défi contre capacité

L'expérience humaine consiste à harmoniser nos *capacités* avec les *défis* que nous affrontons.

Exercice : (L'animateur demande aux participants d'inscrire le symbole manquant qui décrit chaque type de changement ci-dessous. Page 10).

Un sentiment d'équilibre est assuré dans notre vie lorsque :

Défi	=	Capacité
Danger/Occasion	<i>Équilibre</i>	Habilité/Bonne volonté

Nous cherchons ce type d'équilibre puisqu'il nous fait sentir que les choses sont prévisibles, donc plus facile à gérer.

Le changement se produit lorsque l'équilibre est rompu. Il y a deux façons qui peuvent rompre l'équilibre;

Défi	<	Capacité
Danger/Occasion	<i>Changement positif</i>	Habilité/Bonne volonté

Lorsque les gens croient que leurs capacités dépassent l'ampleur du défi, ils sont généralement positifs puisque le résultat n'est pas seulement désirable mais attendu (par exemple, la naissance d'un enfant). Lorsque le contraire se produit, les gens sont négatifs non seulement parce que le résultat n'est pas voulu mais aussi parce qu'une telle situation manque de prévisibilité.

Défi	>	Capacité
Danger/Occasion	<i>Changement négatif</i>	Habilité/Bonne volonté

La plupart des gens trouvent extrêmement inconfortable d'affronter une situation remplie d'inconnues à cause de la perte de prévisibilité. Nous sommes attirés par les situations qui nous sont familières puisqu'elles nous donnent le sentiment d'être en contrôle.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

C. Exercice - Types de changement

(L'animateur demande aux participants de donner des exemples de chaque type de changement. Utilisez un tableau pour inscrire certaines réponses. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 11).

1. Exemple de changement équilibré = *Maintenir le statu quo*

2 Exemple de changement positif = *Nouvel emploi*

Naissance d'un enfant

Remise de diplôme d'un enfant

*Nouveau membre qui adhère
au club*

Nouveau club qui est fondé

3. Exemple de changement néгатif = *Perte d'emploi*

Divorce

Décès d'une personne chère

Perte d'un membre du club

Perte d'un club

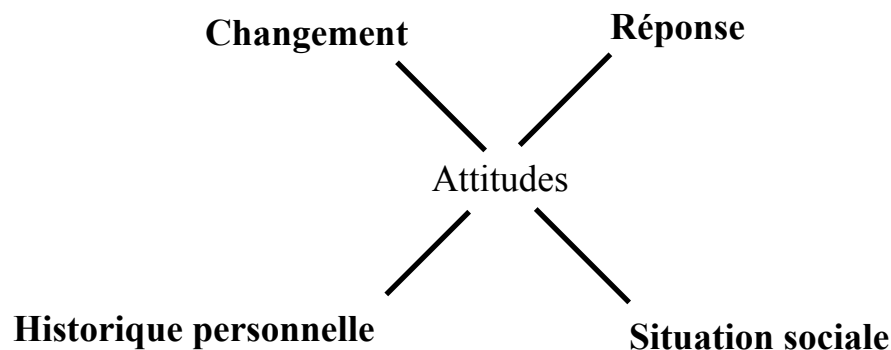
Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

III. Pourquoi les gens résistent au changement

A. Tableau en X de Roethlisberger

Fritz Roethlisberger, qui a mené les études Hawthorne, croyait que chaque situation de changement est interprétée par une personne selon ses attitudes. Il a établi le tableau de l'interaction entre le changement et les attitudes dans ce qui est appelé le tableau en X de Roethlisberger.



Selon ce tableau, les attitudes jouent un rôle principal pour déterminer la réponse d'une personne au changement. *Le concept clé* est celui de l'avantage psychologique. Les gens ne résistent pas automatiquement à tous les changements. Vous ne résisteriez probablement pas à une augmentation généreuse bien que vous puissiez résister à une promotion si elle implique l'exil de votre famille durant une période difficile.

B. Facteurs principaux provoquant la résistance au changement

Optimist International GÉRER LE CHANGEMENT

(L'animateur discute avec les participants de certains des facteurs principaux qui provoquent la résistance au changement. Il demande aux participants de nommer des exemples de facteurs qu'ils croient provoquer la résistance au changement. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 13).

- **Perte de sécurité ou de statut.** Le changement peut toucher directement le besoin de sécurité en mettant en péril un emploi, une carrière ou une relation estimée. *Par exemple :*
L'automatisation et les nouvelles façons de faire les choses peuvent rendre dépassées les aptitudes et l'expérience durement acquises. Les gens défendent généralement leurs postes dans les organisations et résistent aux changements, qu'ils perçoivent comme une menace pour leurs statuts ou leurs postes.
- **Désagrément.** Plusieurs changements rendent la vie plus difficile, au moins au début, en étant imposés ou dérangeants des habitudes agréables d'agir et d'interagir. Certains impliquent un réel inconvénient. *Par exemple :*
Un formulaire plus compliqué à remplir chaque mois, 10 minutes additionnel de trajet à un nouveau site d'emploi.
- **Méfiance ou incertitude.** Plusieurs changements rencontrent de la résistance parce que les sujets de changement font douter des motifs ou de la sagesse de ceux qui font le changement. *Par exemple :*
« Quelles sont les vraies raisons pour faire cela? » diront les sceptiques. Ou « Si cela pouvait vraiment aider, ce pourrait être bien, mais si ça ne fait rien? »
- **Réduction de discorde cognitive.** Les changements sont fréquemment introduits d'une façon qui déprécie les vieilles manières de faire les choses. *Par exemple :*
« Êtes-vous en train d'essayer de me dire que j'ai mal fait pendant 15 ans? » En de telles circonstances, la résistance peut être un moyen d'essayer de sauver la face.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

C. Comprendre le contrôle

(L'animateur discute certaines réflexions sur le contrôle et les deux types de contrôle que nous recherchons tous. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 14).

- **Au cœur de la compréhension de la façon dont les gens réagissent au changement est la question de contrôle.** Les humains ont évolué pour devenir les animaux les plus orientés sur le contrôle de la planète.
- **Les gens sont le plus à l'aise lorsqu'ils peuvent agir sur ce qui leur arrive.** L'aptitude à agir est largement dépendante du fait d'être préparé à ce qui se produira. La préparation est, en majeure partie, basée sur l'établissement d'attentes précises de l'avenir.
- **Les gens, par conséquent, se sentent en contrôle de leurs vies lorsque leurs attentes équivalent à ce qu'ils pensent être en train de se produire.**
- **Il existe deux types de contrôle que nous recherchons tous :**
(L'animateur demande aux participants de définir les deux types de contrôle que nous recherchons tous).

Direct	L'aptitude à imposer les résultats
Indirect	L'aptitude à au moins anticiper les résultats

« EXERCICE »

Penser à une personne que vous désirez convaincre ou changer. Pouvez-vous penser à une façon de lui permettre d'imposer certains résultats ou l'aider à se préparer ou s'impliquer dans la planification?

Attention : *Ne soyez pas surpris. L'élément de surprise agira contre vous. Assurez-vous d'être préparé, anticiper toutes leurs inquiétudes (« oui, mais... »). Et ayez une réponse bien réfléchie. ET ne les surprenez pas. Faites-leur connaître chacune des étapes du processus. S'ils sont « sidérés », cet élément de surprise peut provoquer leur résistance et faire monter le niveau de ressentiment.*

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

IV. Facteurs pour un changement significatif

A. Formule pour un changement significatif

(Pour cet exercice, l'animateur demande aux participants de compléter l'équation avec les facteurs qu'ils pensent apporter un changement significatif. Utilisez un tableau pour compléter l'équation. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour compléter l'équation. Page 15).

$$\text{Changement} = \text{Motivation} \times \text{Vision} \times \text{Étapes suivantes}$$

- 1. Motivation**
Quelques bonnes raisons pour abandonner le statu quo
- 2. Vision**
Une vision claire et pratique du futur état désiré
- 3. Étapes suivantes**
Comprendre les étapes suivantes nécessaires afin de progresser vers la vision

Puisque les trois facteurs clé se multiplient ensemble, s'il en manque un, peu de changement s'effectuera.

Par exemple : Il peut exister beaucoup de motivation (comme de l'insatisfaction avec le statu quo) et une vision très claire de l'avenir désiré. Pourtant, si les gens ne savent pas quoi faire après, peu ou pas de progrès ne sera accompli.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

B. Exercice : Les roues carrées

(Dans cet exercice, l'animateur demande aux participants de trouver autant de problèmes et d'occasions d'amélioration qu'ils peuvent. Avant de regarder l'illustration et d'en discuter, lire les deux premiers points ci-dessous. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 16 et 17).

- **La réalité est que nous n'avons pas constamment à trouver des nouvelles idées et structures.** Il existe déjà d'autres personnes qui ont pu faire ce que nous désirons faire ou changer ce que nous désirons changer. C'est moins de la création et plus de la découverte. En gardant ceci à l'esprit, utiliser l'illustration des roues carrées pour aborder les facteurs de l'équation du changement.
- **La structure est d'identifier les idées qui existent déjà et modeler le comportement des autres.** Si nous pouvons identifier les choses que les autres font et qui peuvent s'appliquer à nous, il pourrait être beaucoup plus facile de faire des améliorations. Il n'est pas logique de réinventer la roue et d'apprendre de toutes les erreurs si nous pouvons trouver de meilleures façons qui ont été testées et éprouvées.

À CE MOMENT, REGARDER L'ILLUSTRATION EN ABORDANT LES POINTS SUIVANTS.

- **Les voilà, travaillant dur et battant la mesure avec les roues carrées.** Noter que les roues cylindriques existent déjà dans la charrette. Ils avancent lourdement comme ils l'ont toujours fait parce que ces roues fonctionnent.

« Et puis après tout, comment saurions-nous que nous faisons des progrès si les choses ne faisaient pas « Boum, boum? » »

AUTRES RÉFLEXIONS SUR L'ILLUSTRATION :

- Les **Roues carrées** peuvent représenter bien des choses, comprenant les traditions et les habitudes. Au niveau organisationnel, elles peuvent représenter les processus et pratiques qui ne fonctionnent pas bien ou des conflits inter-services. Elles augmentent les coûts de production et sont inefficaces.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

NOTEZ CECI :

- La personne devant tire vers l'avant mais est aussi isolée de la charrette elle-même et peut ne pas sentir les trous et les bosses, ni ce qui se dit à l'arrière.
- La communication est difficile.
- La vue de l'arrière n'est pas vraiment motivante et les pousseurs sont en quelque sorte voilés de l'avenir.
- La charrette peut faire le travail mais il est difficile de tourner; changer de direction est toujours difficile.
- Individuellement, ces **Roues carrées** peuvent représenter les choses que nous sommes tellement habitués de faire. Elles peuvent être seulement nos préférences sur la façon dont nous abordons des activités liées au travail ou à la maison. Notre façon de faire peut fonctionner mais il peut exister des façons plus efficaces. Mais il est parfois difficile de le voir. Après tout, nous progressons!
- Et voici un autre paradoxe : Nous fixons nos objectifs sur la base des **Roues carrées**. Et nous pouvons les atteindre s'ils sont fixés ainsi! Finalement, avec le temps, il devient de plus en plus dur d'arrêter et de prendre du recul pour regarder des nouvelles possibilités pour faire les choses parce que nous travaillons si dur à atteindre ces objectifs.

POINTS IMPORTANTS ADDITIONNELS

- La confiance entre les membres de l'équipe est importante pour la motivation et l'effort concerté
- Les communications entre les tireurs et les pousseurs sont une occasion évidente d'amélioration
- Le partage des visions et des objectifs est crucial pour le partage de l'effort et de la motivation
- La plupart des organisations ont de la difficulté à changer de direction
- Il y a un besoin constant de travail d'équipe et de collaboration
- Une amélioration continue et des mesures de progrès doivent se produire puisque les roues cylindriques d'aujourd'hui deviendront les roues carrées de demain
- Les idées pour l'amélioration existent déjà dans la charrette

Nous nous habituons au *Boum, boum* de nos vies. La clé est le choix et la perspective. Le risque ne vient pas du changement mais de la tentative de maintenir notre statu quo au centre d'un monde en rapide changement.

V. Le processus de changement

Il fait toujours plus noir avant l'aube. Croyez-vous à cette déclaration? Gardez à l'idée que le changement vient plus lentement s'il y a plus de gens à convaincre. Mais avec une douce pression exercée sans relâche, le changement arrivera.

(L'animateur révisé les trois étapes du processus de changement avec les participants, en discutant de chacune des étapes. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Pages 18 et 19).

Le diagramme suivant du processus de changement peut être utilisé pour comprendre et planifier le changement.

Le processus de changement



Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

A. **Déblocage – *L'état présent***

Le but du déblocage est de préparer la personne ou le groupe à accepter le changement. Une façon de le faire est de créer un sentiment d'insatisfaction avec le statu quo afin que les gens s'aperçoivent des façons dont le statu quo est insatisfaisant. Reconnaître le besoin de changement en identifiant les forces d'action et de résistance.

B. **Changement – *L'état de transition***

Une fois que la personne ou le groupe est ouvert au besoin de changement, la bataille est loin d'être gagnée. Les changements spécifiques à mettre en place doivent être compris et acceptés. Le changement est mis en place par une stratégie, ce qui réduira les forces de résistance.

C. **Reblocage – *L'état désiré***

Le processus par lequel le nouveau comportement acquis devient un comportement habituel est considéré par le terme reblocage.

- Renforcer le nouveau changement ou comportement et être ouvert aux commentaires
- Garder les voies de communication ouvertes
- Communiquer les résultats positifs
- Célébrer le succès

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

ÉTUDE DE CAS

(L'animateur raconte l'étude de cas suivante aux participants. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 20).

Déblocage – L'état présent

Un entraîneur de basket-ball collégial a décidé de ne pas essayer de persuader un nouveau joueur vedette de développer un nouveau tir pour affronter les joueurs plus grands que ceux auxquels il s'est opposé à l'école secondaire. L'entraîneur craignait une réaction du joueur étoile du genre : « Je compte trente points par match depuis trois ans et je suis ici justement à cause de la façon dont je jouais là-bas! » Comment donc le débloquent – de créer de l'insatisfaction avec le statu quo?

L'entraîneur a organisé une mêlée avec l'équipe du collège et le nouveau et a assigné son meilleur et plus grand joueur pour harceler le nouveau. Après la mêlée, la jeune vedette provenant du secondaire est allée voir l'entraîneur et lui a demandé, « Qu'est-ce que je dois faire pour pouvoir faire un tir contre un gars aussi grand? » À ce moment, le nouveau était débloquent. La leçon : Jusqu'à ce que les gens reconnaissent un problème par eux-mêmes, il est souvent difficile de provoquer un changement dans leur comportement.

Changement – L'état de transition

Pour notre entraîneur de basket-ball, il est maintenant temps d'enseigner à ce jeune comment faire un tir du crochet.

Reblocage – L'état désiré

Pour notre entraîneur de basket-ball, il est maintenant temps de faire tout son possible pour s'assurer que le jeune pratique son tir du crochet régulièrement, qu'il le fasse bien et qu'il l'utilise dans les matchs contre des joueurs plus grands.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

VI. Réduire la résistance au changement

Comprendre pourquoi la résistance se produit nous donne un aperçu de la façon de la réduire. En premier lieu, il est clair que le changement est habituellement perçu par les gens comme quelque chose qui leur est imposé et sur lequel ils n'ont aucun contrôle. La résistance au changement devient alors une tentative désespérée de retrouver le contrôle de son environnement.

A. Les cinq obstacles les plus fréquents dans la réalité

(L'animateur demande aux participants de dire ce qu'ils croient être les cinq obstacles les plus fréquents sur la voie du changement. Les commentaires peuvent être inscrits au tableau. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 21).

- ***Votre réaction.*** Le premier obstacle se trouve en vous-même. Les êtres humains sont des machines à réagir. Lorsque vous êtes en période de stress ou que vous essayez un refus ou que vous vous sentez attaqué, la réaction naturelle est de rendre les coups. Habituellement, cela ne fait que perpétuer le cycle action-réaction qui laisse les deux côtés perdants. Ou vous pouvez réagir sous l'impulsion en acceptant seulement pour clore la négociation et préserver la relation. Vous perdez et, ayant démontré votre faiblesse, vous vous exposez à être brimé par les autres. Le problème auquel vous êtes confronté durant la négociation n'est pas seulement le comportement difficile de l'autre partie mais aussi votre propre réaction, qui peut facilement perpétuer ce comportement.
- ***Leurs émotions.*** L'obstacle suivant est les émotions de l'autre partie. Derrière leurs attaques peuvent se cacher de la colère et de l'hostilité. Derrière leurs positions rigides peuvent se cacher la peur et la méfiance. Convaincus qu'ils ont raison et que vous avez tort, ils peuvent refuser d'écouter. En voyant le monde comme « manger ou être mangé », ils peuvent se sentir justifiés d'utiliser des tactiques méprisables.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

- **Leur position.** Dans la résolution conjointe de problème, vous faites face au problème et l'attaquez ensemble. L'obstacle est le comportement de situation : leur habitude de se confiner à une position et d'essayer de vous faire céder. Souvent, ils ne connaissent pas d'autres façons de négocier. Ils utilisent simplement les tactiques conventionnelles de négociation qu'ils ont apprises il y a longtemps dans le carré de sable. À leurs yeux, le seul choix qui reste est *qu'ils cèdent* – et ils ne désirent pas du tout cela.
- **Leur insatisfaction.** Votre objectif peut être d'atteindre une entente mutuellement satisfaisante mais il se peut que l'autre partie ne soit pas du tout intéressée à un tel résultat. Ils peuvent ne pas voir comment ils en tireront profit. Même si vous pouvez satisfaire leurs demandes, ils peuvent craindre de perdre la face s'ils doivent revenir sur leurs positions. Et si c'est *votre* idée, ils peuvent la rejeter pour cette seule raison.
- **Leur pouvoir.** Finalement, si l'autre partie considère la négociation comme une proposition gagnant-perdant, ils seront déterminés à vous battre. Ils peuvent être guidés par le principe « Ce qui est à moi est à moi. Ce qui est à toi est négociable. » S'ils peuvent obtenir ce qu'ils veulent par des jeux de pouvoir, pourquoi coopéreraient-ils avec vous?

Dépasser le « **NON** » exige de surmonter chacun de ces cinq obstacles à la coopération: votre réaction, leurs émotions, leur position, leur insatisfaction et leur pouvoir. Il est facile de croire que les réponses vagues, les attaques et les ruses font parties de la nature de l'autre partie et qu'il y a peu de choses que vous puissiez faire pour changer un comportement si difficile. Mais vous *pouvez* influencer ce comportement si vous pouvez traiter avec succès les motivations profondes.

B. Exercice :

(L'animateur demande aux participants de penser à quelqu'un qu'ils désirent convaincre ou changer. Quels sont leurs émotions, leur position, leur insatisfaction et leur jeu de pouvoir? Quels obstacles les retiennent? Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour cet exercice. Page 22).

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

VII. La stratégie de passage

(L'animateur peut discuter certains des concepts suivants sur la stratégie avant de voir le processus en cinq étapes pour les négociations de passage. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 23).

- **L'essence même de la stratégie de passage est l'action indirecte.** Cela exige de vous de faire le contraire de ce que vous sentez naturel de faire dans des situations difficiles. Lorsque l'autre partie répond évasivement ou attaque, vous voudriez répondre de la même façon. Confronté à l'hostilité, vous voudriez vous disputer. Confronté à des positions non raisonnables, vous voudriez les rejeter. Confronté à un pousseur, vous voudriez pousser. Confronté à l'agression, vous voudriez l'intensifier. Mais cela ne fait que vous laisser frustré, jouant le jeu de l'autre partie par *leurs* règles.
- **Votre seule et meilleure occasion en tant que négociateur est de *changer le jeu*.** Plutôt que de jouer à leur façon, faites-les jouer de la *vôtre* – la façon de la résolution conjointe de problème.
- **La négociation de passage est le contraire d'imposer votre point de vue à l'autre partie.** Plutôt que forcer une nouvelle idée de l'extérieur, encouragez-les à en trouver une de l'intérieur. Plutôt que de leur dire quoi faire, laissez-les le découvrir par eux-mêmes. Plutôt que faire de la pression pour qu'ils changent d'idée, vous créer un environnement dans lequel ils peuvent apprendre. ***Eux seuls peuvent briser leur propre résistance; votre travail est de les aider.***
- Leur résistance à la résolution conjointe de problème découle des cinq obstacles discutés précédemment. **Votre travail en tant que négociateur de passage est de balayer les obstacles qui se dressent entre leur NON et le OUI d'un accord mutuel satisfaisant.** À chacun des cinq obstacles correspond une étape de la stratégie.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

VIII. La stratégie en cinq étapes pour les négociations de passage

Stratégie en cinq étapes pour surmonter chacun des cinq obstacles – la stratégie des *négociations de passage*.

(L'animateur discute de la stratégie de passage avec les participants. Les commentaires peuvent être inscrits sur le tableau. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 24).

Étape Un – Cessez votre réaction

Puisque le premier obstacle est votre réaction naturelle, la première étape implique d'arrêter cette réaction. Pour vous engager dans la résolution conjointe de problème, vous devez retrouver votre équilibre et rester concentré sur l'atteinte de ce que vous désirez.

Étape Deux – Surmonter les émotions négatives

Le deuxième obstacle que vous devez surmonter est les émotions négatives de l'autre partie – leur défensive, leur peur, leurs soupçons et leur hostilité. Il est plus que facile de se laisser entraîner dans une dispute mais vous devez résister à cette tentation. Pour créer le climat propice à la résolution conjointe de problème, vous devez désamorcer leurs émotions négatives. Vous devriez prendre leur parti en les écoutant, en reconnaissant leurs points et leurs sentiments, en vous mettant d'accord avec eux et en les respectant.

Étape Trois – Accepter et restructurer

Acceptez ce qu'ils demandent et restructurez-le en tant qu'essai pour résoudre le problème. ***Par exemple*** : Prenez leur place et cherchez à découvrir ce qu'elle cache : « Dites-moi en plus, aidez-moi à comprendre *pourquoi* vous voulez cela. » (*Reformulez leur opposition afin qu'elle soit moins un « mur de brique » et plus une « porte moustiquaire ».*)

Étape Quatre – Comblent l'écart

Bien que vous ayez maintenant engagé l'autre partie à la résolution conjointe de problème, vous pouvez être encore loin d'un accord mutuel satisfaisant. L'autre partie peut être insatisfaite, non convaincue des bénéfices de l'accord. Vous voudriez les pousser mais cela ne les rendra que plus résistants. Faites donc le contraire. Vous devez combler l'écart entre leurs intérêts et les vôtres. Vous devez les aider à sauver la face et faire que le résultat semble une victoire pour eux.

Optimist International GÉRER LE CHANGEMENT

Étape Cinq – Utiliser le pouvoir pour éduquer

Malgré tous vos efforts, l'autre partie peut encore refuser de coopérer, croyant qu'ils peuvent vous battre au jeu de pouvoir. Vous pourriez être tenté d'intensifier les hostilités. Les menaces et la contrainte, pourtant, se retournent souvent contre vous et mènent à des batailles futiles et coûteuses. L'autre solution est d'utiliser le pouvoir pour éduquer plutôt que de faire monter les hostilités.

IMPORTANT : L'ordre des étapes est important. Vous ne pouvez pas désamorcer les émotions négatives de l'autre partie si vous ne contrôlez pas les vôtres. Il est difficile de « réduire l'écart » si ce n'est pas encore une résolution conjointe de problème. Ce qui ne veut pas dire qu'une fois une étape franchie, elle est complétée. Bien au contraire, vous devez rester alerte durant toute la négociation. Lorsque l'hostilité et la frustration refont surface, vous devez vous remettre à leur place pour comprendre.

Les négociations de passage peuvent être utilisées pour n'importe qui – un père irrationnel, un adolescent capricieux, un compagnon de travail hostile ou un client impossible. Elles peuvent être utilisées par une famille essayant de discuter le transfert de la ferme, par des avocats voulant éviter une bataille juridique coûteuse ou des époux désirant sauver leur mariage.

Parce que chaque personne et chaque situation sont différentes, vous devrez adapter les cinq principes de passage avec votre propre connaissance des détails afin de créer une stratégie qui fonctionnera pour vous. Il n'y a pas de recette magique qui vous garantira le succès pour chaque négociation. Mais avec de la patience, de la persévérance et la stratégie de passage, vous maximisez vos chances d'obtenir ce que vous désirez, même dans les négociations les plus difficiles.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

TRUCS POUR LA NÉGOCIATION

Écoutez les objections et laissez savoir à la personne que vous prenez note de ses craintes. Demandez quelle est sa solution. « Je sais que vous n'êtes pas d'accord avec moi sur ce point. Pouvez-vous me suggérer une solution différente? »

Retirez le point de désaccord pour voir s'il est possible de s'entendre sur tout le reste. Demandez à la personne, « S'il est possible de s'occuper de votre crainte, seriez-vous d'accord avec ma proposition? »

Laissez la résistance de l'autre être votre signal. Cela peut indiquer que vous poussez trop fort et que vous êtes en réalité celui qui est inflexible. S'il y a trop de résistance, il est peut-être temps d'arrêter de faire ce que vous faites, il semble évident que cela ne fonctionne pas.

Surveillez les signes verbaux et non-verbaux et agissez en réponse à ceux-ci lorsqu'ils indiquent un point tournant de la discussion – que ce soit une augmentation ou une diminution de la résistance.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

IX. Forces pour le changement

(L'animateur demande aux participants de donner des exemples de force de changement. Demandez aux participants de donner des exemples de force qui activent le changement et des exemples de force qui résistent au changement. Utilisez un tableau pour en noter quelques-uns. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour cet exercice. Pages 27 et 28).

Le changement chez une personne ou dans une organisation est influencé par deux forces opposées : Une qui active le changement et une qui lui résiste.

FORCES D'ACTION →	← FORCES DE RÉSISTANCE
<p>Forces d'action - initie le changement le fait continuer.</p> <p>EXTERNE OU INTERNE</p>	<p>Forces de résistance – agissent contre les forces d'action pour le changement</p> <p>INTERNE</p>

PERSONNE - Exemples de forces de changement

Forces d'action	Forces de résistance
Maman veut que tu mange ton brocoli.	L'enfant crache sa nourriture.
Tes parents veulent que tu ailles à l'université.	Tu es fatigué de l'école, ça coûte trop cher.
Tu veux te marier.	Tu crains de vouloir rencontrer d'autres gens. Tes parents craignent que tu n'aies pas à l'université.
Tu es prêt à te ranger et fonder une famille.	Tu veux continuer d'aller à l'université. Tu crains de ne pas pouvoir te payer des choses que tu désires.
Toi et ton conjoint voulez acheter votre première maison.	Tu crains que les paiements soient trop élevés pour le type de maison que tu aimerais.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL - Exemples de forces de changement

L'animateur demande aux participants d'inscrire des forces de résistance pour chacune des forces d'action sur le tableau. Il demande laquelle des forces suivantes affecte le club du participant.

Forces d'action	Forces de résistance
Votre source de financement est réduite ou augmentée.	Votre groupe craint les nouvelles idées et préfère faire les choses de la façon qu'elles ont toujours été faites.
Les intérêts et les besoins des gens de votre collectivité changent.	Votre groupe fonctionne de la même façon qu'il y a 20 ans, par habitude.
L'appui de la collectivité augmente ou diminue.	Votre groupe fait des activités pour le plaisir de rester occupé.
L'effectif augmente ou tombe.	Les membres ne recrutent pas de nouveaux membres.
Des membres ont des vues différentes de l'objectif du groupe.	Inhabileté à voir les aspects positifs du changement.
Lorsque les projets ou programmes sont évalués, un besoin de changement est identifié.	Les membres ne veulent pas engager le temps impliqué pour faire les changements nécessaires.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

X. Analyse du champ de force

(L'animateur discute de l'analyse du champ de force avec les participants. Les participants apprendront comment utiliser l'analyse du champ de force comme façon de gérer le changement. Cette technique sera utilisée dans l'exercice pratique pour créer un plan d'action afin d'éliminer les obstacles au changement. Les commentaires peuvent être inscrits au tableau. Les participants ont de l'espace prévu dans leur manuel pour ceci. Page 29).

Les techniques de participation aident les gens et les groupes à établir un sentiment de contrôle sur leur environnement et à débloquer ces habitudes qui freinent le changement.

Analyse de champ de force

- Une façon d'utiliser la participation de manière disciplinée est d'impliquer la personne ou le groupe dans l'analyse de champ de force. Le champ de force implique d'inscrire puis d'examiner les facteurs qui peuvent aider le changement et ceux qui l'entravent comme base pour la création de plans d'action.
- Le champ de force est basé selon la loi de la physique qui dit que pour toute action, il y a une force contraire égale et opposée. Un état d'équilibre est établi entre ces deux ensembles de forces opposées.
- Chaque situation existante est un produit de forces égales et opposées. Changer une force d'un côté ou de l'autre et la situation change – à moins de rencontrer une nouvelle force contraire d'égale puissance.
- Les attitudes au travail reflètent une longue histoire d'expérience et ne peuvent être changées facilement ou rapidement; si le changement est forcé trop rapidement, l'équilibre peut être ébranlé.

Ainsi, la clé pour introduire un changement efficace est de travailler à affaiblir les forces du côté « descendant » ou résistant à l'équilibre et renforcer les forces du côté « ascendant » ou actif.

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

L'ANALYSE DE CHAMP DE FORCE

Le diagramme de champ de force

À la page suivante, vous verrez un diagramme de champ de force. Regardez-le et notez ce qui suit :

1. Le diagramme a deux colonnes pour le Déblocage. Une colonne comprend les forces qui activent le changement que vous considérez et l'autre comprend les forces qui résistent au changement.
2. Elles sont séparées par une ligne verticale qui représente l'état présent. Le but est de se déplacer de l'état présent au résultat désiré, qui est complètement à droite du diagramme.

Remue-méninges

Le remue-méninges est une technique simple mais efficace qui est vraiment utile pour effectuer l'analyse de champ de force. Voici quelques lignes directrices.

- a. Passez rapidement d'une personne à une autre, en demandant à chacune **à tour de rôle** une idée.
- b. Ne permettez pas les commentaires, louanges ou critiques des idées. Chaque idée est acceptable.
- c. Demandez aux participants de dire « passe » s'ils n'ont pas d'idée.

Faire un champ de force

Étape 1. Identifiez et étiquetez votre état présent et le résultat désiré en termes quantifiables.

Étape 2. Faites le remue-méninges des forces d'action et des forces de résistance.

Étape 3. Discutez des points des deux côtés et choisissez les forces que vous pouvez modifier ou contrôler.

Étape 4. Concevez un plan d'action qui effacera les forces de résistance ou renforcera les forces d'action. Les bons plans d'action devraient contenir les éléments suivants :

- a. Les événements nécessaires qui doivent prendre place.
- b. Un échéancier des événements.
- c. Les noms des gens qui peuvent contribuer.
- d. La responsabilité de mettre en place les parties secondaires.
- e. La coordination des parties secondaires.
- f. Commentaires et évaluation.

Optimist International
GÉRER LE CHANGEMENT

DIAGRAMME DE CHAMP DE FORCE

DÉBLOCAGE « État présent »		CHANGEMENT « État de transition »	REBLOCAGE « État désiré »
Identifiez les forces d'action et de résistance		Communiquez le besoin de changement	Garder les voies de communication ouvertes
Forces d'action	Forces de résistance	Obtenez un petit groupe de gens engagés à aider le changement	Renforcez le changement en communiquant les résultats positifs du changement
		Consacrer plus d'énergie à ceux qui ont de la difficulté à accepter le changement	Célébrez le succès - remerciez les membres pour leur engagement

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

XI. Exercice pratique : Gérer le changement

ACTIVITÉ :

- DIRECTIVES :**
1. Divisez en petits groupes et demandez à un des membres de mener l'analyse de champ de force.
 2. Suivez les lignes directrices de l'analyse de champ de force.
 3. Utilisez la feuille de travail ci-dessous pour compléter votre analyse de champ de force.

QUESTION DE CHANGEMENT – AUGMENTATION DE LA COTISATION DE MEMBRE OPTIMISTE

L'exercice suivant vous aidera à appliquer l'analyse de champ de force à la planification de votre stratégie pour la compréhension et les mesures à prendre concernant l'augmentation des cotisations de membre.

DÉBLOCAGE		CHANGEMENT	REBLOCAGE
Identifiez les forces d'action et de résistance		Communiquez à l'effectif le besoin d'une augmentation de la cotisation	Gardez les voies de communication ouvertes
Forces d'action	Forces de résistance	Obtenez un petit groupe de gens engagés à soutenir l'augmentation de la cotisation	Renforcez le changement en communiquant les résultats positifs du changement
Dépenses accrues	Pas les moyens de se le permettre	Consacrer plus d'énergie à ceux qui ont de la difficulté à accepter l'augmentation de la cotisation	Célébrez le succès au club, à l'organisation – remerciez les membres pour leur engagement
Diminution du financement externe	Augmentation non justifiable		
Perte d'effectif			

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

Une fois le changement accepté et mis en place par un groupe, les initiateurs du changement doivent continuer à travailler avec les membres et mettre l'accent sur les effets positifs du changement. Si ce n'est pas fait, le groupe peut lentement glisser vers ses vieilles habitudes. Le processus entier du déblocage, du changement et du reblocage peut prendre une longue période de temps.

« Le progrès est impossible sans changement, et ceux qui ne peuvent pas changer d'idée ne peuvent rien changer. » **George Bernard Shaw**

RÉFÉRENCES

Une partie du matériel est adapté de ODR, *The Challenges of Change*, 1995

Glase E. Rollin. *The Force Field Problem Solving Model*: Kurt Lewin. Organizational Design and Development, Inc., 1988.