

GÉRER LE CHANGEMENT

Manuel du participant



**OPTIMIST
INTERNATIONAL**



GÉRER LE CHANGEMENT

Manuel du participant

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

Bienvenue

Vue d'ensemble

Objectifs

I.	Qu'est-ce que Gérer le changement?.....	4
	A. Quelqu'un mentionna le mot « citation ».....	4
	B. Qu'est-ce que Gérer le changement?.....	5
	C. Exercice - Principes de la gestion du changement.....	7
II.	Qu'est-ce que le changement?.....	8
	A. Définition du changement.....	9
	B. Défi et capacité.....	10
	C. Exercice - Types de changement.....	11
III.	Pourquoi les gens résistent au changement.....	12
	A. Tableau en X de Roethlisberger.....	13
	B. Facteurs principaux provoquant la résistance au changement.....	13
	C. Comprendre le contrôle.....	14
IV.	Facteurs pour un changement significatif.....	15
	A. Formule pour un changement significatif.....	15
	B. Exercice : Les roues carrées (prospectus).....	16
V.	Le processus de changement.....	18
	A. Déblocage - <i>L'état présent</i>	19
	B. Changement - <i>L'état de transition</i>	19
	C. Reblocage - <i>L'état désiré</i>	19
VI.	Réduire la résistance au changement.....	21
	A. Les cinq obstacles les plus fréquents dans la réalité.....	21
	B. Exercice.....	22
VII.	La stratégie de passage.....	23
VIII.	La stratégie en cinq étapes pour les négociations de passage.....	24
IX.	Forces pour le changement.....	27
X.	Analyse du champ de force.....	29
XI.	Exercice pratique : Gérer le changement.....	32

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

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

Objectifs **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 ».

- « 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 :

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

2. Comprendre le changement

1. 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.

2. 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?

3. 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 :

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

Directives : Remplacer le mot manquant par celui que vous croyez le plus approprié pour chaque énoncé.

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

Optimist International
GÉRER LE CHANGEMENT

II. Qu'est-ce que le changement?

- **Le changement est inévitable.**

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

- **Rien ne demeure toujours pareil.**

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

Optimist International
GÉRER LE CHANGEMENT

A. Définition du changement

Optimist International

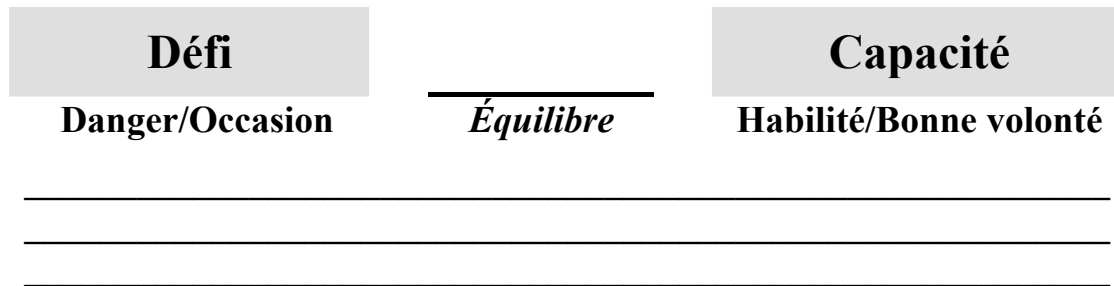
GÉRER LE CHANGEMENT

B. Défi contre capacité

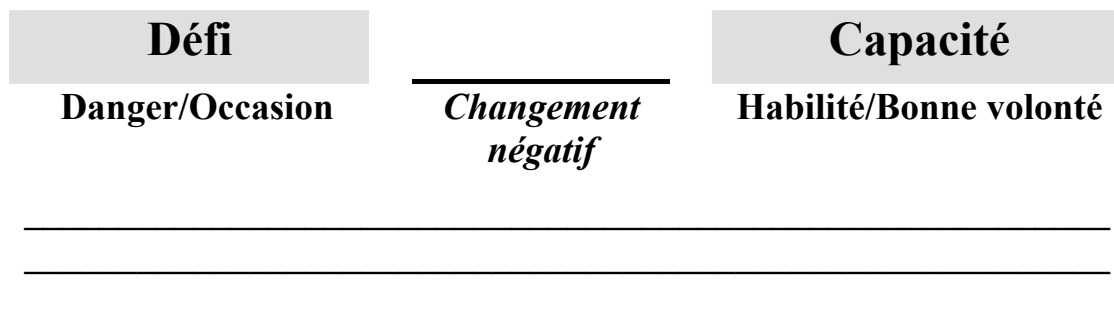
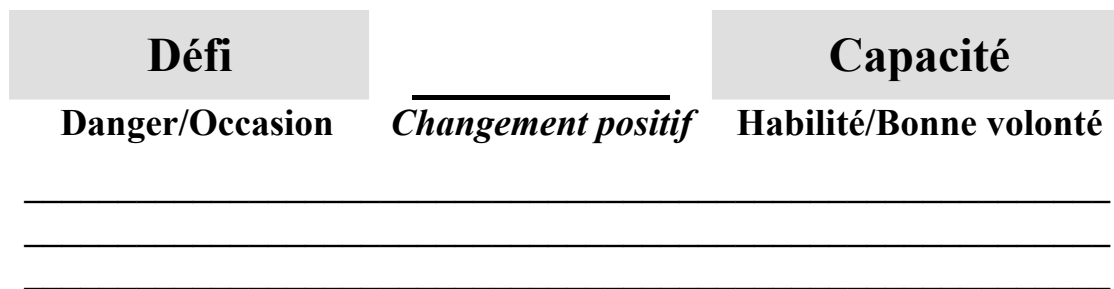
L'expérience humaine consiste à harmoniser nos *capacités* avec les *défis* que nous affrontons.

Exercice : *Inscrire le symbole manquant qui décrit chaque type de changement ci-dessous.*

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



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



Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

C. Exercice - Types de changement

Donnez des exemples de chaque type de changement.

1. Exemple de changement équilibré =

2. Exemple de changement positif =

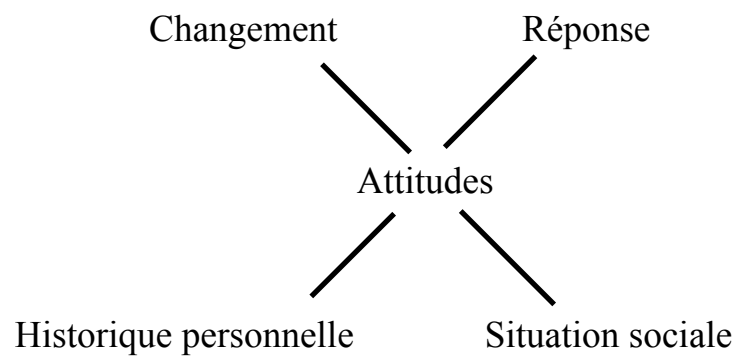
3. Exemple de changement néгатif =

Optimist International GÉRER LE CHANGEMENT

III. Pourquoi les gens résistent au changement

A. Tableau en X de Roethlisberger

NOTES : _____



Selon ce tableau, les attitudes jouent un rôle principal pour déterminer la réponse d'une personne au changement.

Concept clé

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

B. Facteurs principaux provoquant la résistance au changement

- ***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 :

- ***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 :

- ***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 :

- ***Réduction de discorde cognitive.*** Les changements sont fréquemment introduits d'une façon qui déprécie les vieilles manières de faire les choses. Par exemple :

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

C. Comprendre le contrôle

- 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 :
Définissez les deux types de contrôle que nous recherchons tous.

Direct	
Indirect	

« 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

Complétez l'équation avec les trois facteurs que vous pensez apporter un changement significatif.

$\text{Changement} = \frac{\quad \quad \quad \mathbf{X} \quad \quad \quad \mathbf{X} \quad \quad \quad}{\quad \quad \quad \mathbf{1} \quad \quad \quad \mathbf{2} \quad \quad \quad \mathbf{3} \quad \quad \quad}$
--

1. _____

2. _____

3. _____

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

Par exemple :

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

B. Exercice : Les roues carrées (prospectus)

Voici comment plusieurs personnes et organisations semblent fonctionner. Regardez l'illustration des Roues carrées et identifiez autant de questions importantes et d'occasions d'amélioration que vous le pouvez.

- _____

- _____

- _____

AUTRES RÉFLEXIONS SUR L'ILLUSTRATION :

- _____

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

NOTEZ CECI :

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

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.

Trois étapes du processus de changement.

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

Le processus de changement



NOTES

Optimist International
GÉRER LE CHANGEMENT

A. Déblocage – *L'état présent*

B. Changement – *L'état de transition*

C. Reblocage – *L'état désiré*

- ---
- ---
- ---
- ---

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

ÉTUDE DE CAS

Un entraîneur de basket-ball collégial désire qu'un nouveau joueur vedette développe un nouveau tir pour affronter les joueurs plus grands que ceux auxquels il s'est opposé à l'école secondaire.

Déblocage – *L'état présent*

Changement – *L'état de transition*

Reblocage – *L'état désiré*

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

Faites la liste de ce que vous pensez être les cinq obstacles les plus fréquents sur la voie du changement.

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

B. Exercice :

Pensez à quelqu'un que vous désirez convaincre ou changer. Quels sont leurs émotions, leur position, leur insatisfaction et leur jeu de pouvoir? Quels obstacles les retiennent?

- _____

- _____

- _____

- _____

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

VII. La stratégie de passage

- **L'essence même de la stratégie de passage est *l'action indirecte***

- **Votre seule et meilleure occasion en tant que négociateur est de *changer le jeu.***

- **La négociation de passage est le contraire d'imposer votre point de vue à l'autre partie.**

- **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*.

Étape Un – Cessez votre réaction

Étape Deux – Surmonter les émotions négatives

Étape Trois – Accepter et restructurer

Étape Quatre – Comblent l'écart

Étape Cinq – Utiliser le pouvoir pour éduquer

Optimist International
GÉRER LE CHANGEMENT

Optimist International GÉRER LE CHANGEMENT

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

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
Forces d'action - initie le changement le fait continuer. EXTERNE OU INTERNE	Forces de résistance – agissent contre les forces d'action pour le changement INTERNE

PERSONNE - Exemples de forces de changement

Inscrire des exemples de forces qui activent le changement et de forces qui résistent au changement.

Forces d'action	Forces de résistance

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL - Exemples de forces de changement

Inscrire des forces de résistance pour chacune des forces d'action sur le tableau. Laquelle des forces suivantes affecte votre club?

Forces d'action	Forces de résistance
Votre source de financement est réduite ou augmentée.	
Les intérêts et les besoins des gens de votre collectivité changent.	
L'appui de la collectivité augmente ou diminue.	
L'effectif augmente ou tombe.	
Des membres ont des vues différentes de l'objectif du groupe.	
Lorsque les projets ou programmes sont évalués, un besoin de changement est identifié.	

Optimist International

GÉRER LE CHANGEMENT

X. Analyse du champ de force

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-ménages

Le remue-ménages 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-ménages 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		CHANGEMENT	REBLOCAGE
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			
Forces d'action	Forces de résistance		

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.