



SOMMAIRE :

■ Devenir acteur du changement

P 1-3

■ Agenda

P 4

1/ Nous n'aborderons pas dans cet article les chocs personnels (tels que maladie, séparation, décès), et nous concentrerons sur les bouleversements dans organisations : réorganisations du travail, fermetures, départs, irruption de nouvelles technologies, re(dé?)composition des équipes, etc.

2/ Céline BAREIL et d'André SAVOIE "Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel" (*Gestion, Revue Internationale de Gestion, Volume 24, n°3, p. 86-94*).

■ Devenir acteur du changement

Agir ou subir ?

Les changements qui surviennent dans une organisation ne sont pas toujours souhaités par ceux qui les vivent ! Quant aux instances qui ont "décidé" le changement, elles se réfèrent généralement à des raisons extérieures, qui les "obligent" à mettre en œuvre ces changements : le marché, la conjoncture, la situation économique et sociale, etc. Le changement ne peut-il donc être que subi, quel que soit le niveau de pouvoir où l'on se situe ?¹

Suivant la manière dont il est géré et vécu, le changement organisationnel affectera plus ou moins profondément les travailleurs. Plus les événements sont "subis", plus ils risquent de provoquer du stress, des réactions négatives, des résistances et de l'insatisfaction.

Est-il possible de conduire, ou plus modestement, d'accompagner le changement de manière à permettre aux individus de le di-gérer ? Deux auteurs canadiens, Céline BAREIL et André SAVOIE² ont proposé un modèle de compréhension et d'action qui inspire notre réflexion et nos interventions auprès des cadres, des équipes et organisations.

La question est de savoir dans quelles conditions la personne peut devenir "actrice" du changement ou en tout cas "active" dans la gestion des situations qui lui sont imposées par l'organisation.

De même, on peut se demander quelles attitudes positives peuvent mettre en œuvre les personnes qui, au sein d'une organisation, sont à l'origine des décisions de changement. Il s'agit évidemment de la direction et des cadres : comment peuvent-ils tenir compte des besoins des travailleurs concernés par ces décisions ?

Nous faisons l'hypothèse qu'en prenant conscience des mécanismes individuels en jeu dans les réactions au changement organisationnel, les uns et les autres gagneront en habileté à s'ajuster aux nouvelles situations, qu'il s'agisse d'accepter le changement, de l'influencer, d'opérer les renoncements qui s'imposent, ou même de refuser certains changements et d'en assumer les conséquences.

Marc Drèze – Pierre Dubrulle ■

Définitions

Qu'est ce que le "changement" dans les limites du domaine que nous venons de définir ?

Le changement évoque bien sûr l'idée de transformation, de modification, de passage d'un état "X" à un état "Y". Il est souvent associé aux notions de crise, de déséquilibre, de rupture. Il est constitué d'un "avant" et d'un "après".

On peut distinguer deux niveaux de changement :

La modification objective de l'environnement :

changements organisationnels concernant la composition des équipes, les postes de travail, les procédures, les fonctions. Ces changements sont repérables en termes quantitatifs : ils sont datés, chiffrés, on peut en connaître le coût.

Le processus personnel d'ajustement intérieur :

les modalités subjectives d'assimilation du changement. Ce processus est individuel et dure plus longtemps que le changement "objectif" (BRIDGES, 1991, in BAREIL et SAVOIE, op. cit.). Il est déterminant quant à l'issue des transformations programmées. BRIDGES parle de "transition" pour désigner ce "passage".

Souvent (toujours ?), les transformations intérieures entraînées par les événements externes s'accompagnent d'un vécu de "perte". Les différentes phases du changement peuvent dès lors être assimilées, à certains égards, aux étapes qui caractérisent les étapes du processus de deuil.

L'approche synthétique de BAREIL et SAVOIE consiste à mettre en évidence quatre grandes étapes réactionnelles : le choc, la résistance, l'exploration et l'implication. Cette représentation, inspirée des travaux d'Elisabeth KUBLER-ROSS, invite les managers à comprendre leurs employés et à adopter un comportement managérial cohérent avec les différentes phases de réaction au changement.

Conclusions (que faire ?)

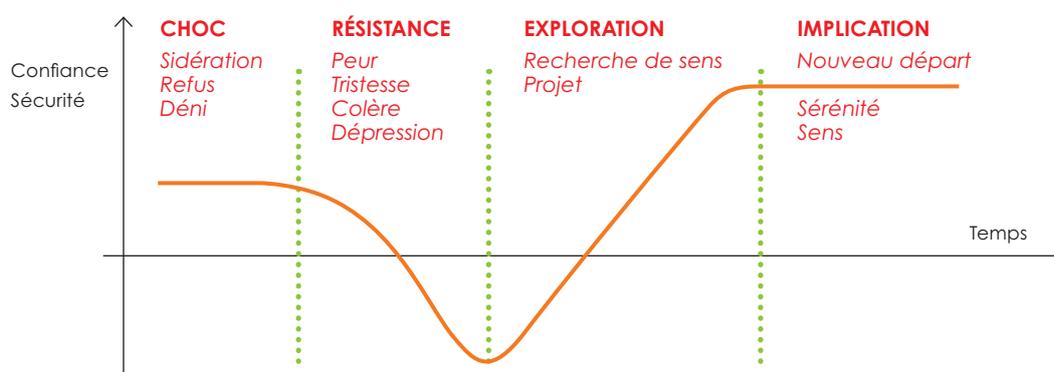
BAREIL et SAVOIE insistent sur un certain nombre d'attitudes caractéristiques du leadership nécessaires à la conduite d'un processus de changement selon l'approche dite "des phases de préoccupation".

Parmi ces attitudes, nous mentionnerons :

- La prise en compte authentique des besoins et des préoccupations des individus, c'est-à-dire en définitive la prise en considération des personnes (ce critère est le plus important aux yeux des auteurs).
- L'encouragement de la communication "bidirectionnelle" ; accepter d'entendre les doutes, la tristesse, voire la colère.
- La volonté de donner rapidement et de façon transparente de l'information à tous les partenaires concernés par le changement (qu'est-ce qui va changer/pas changer, comment on va procéder, etc).
- La capacité d'instaurer et de maintenir un climat de confiance dans un contexte caractérisé par un minimum de conflits ; la possibilité donnée aux individus d'avoir une prise sur les ajustements à venir.
- L'aptitude à impliquer les cadres intermédiaires dans le processus de changement.
- La capacité de motiver le personnel, et de soutenir les personnes qui s'impliquent dans le changement.

Lors des accompagnements que nous assurons pour des équipes ou des institutions, nous retrouvons les phases décrites par Bareil et Savoie en observant les réactions des professionnels concernés par un changement. Les "réponses" seront nécessairement modulées en fonction de la manière dont les personnels réagissent aux changements qui leur sont imposés.

LE GRAPHIQUE CI-DESSOUS ILLUSTRE CES ÉTAPES :



Le rythme et le mode de conduite des changements peuvent en effet présenter des risques importants :

- Les chocs dus aux changements successifs peuvent être tellement rapprochés que les individus ne puissent plus "faire leur deuil", et se retranchent dans une passivité ou une nostalgie permanente ("ce n'est plus comme avant")/3.
- Si le management veut passer directement de la phase de choc (annonce du changement) à la phase d'implication (motivation et engagement dans la nouvelle situation), il risque de provoquer de la souffrance chez ceux qui se sentiront agressés par les événements ou attitudes, avec des conséquences parfois graves, tant sur le plan individuel que collectif.

L'implémentation de changements est donc loin de se réduire à l'application de procédés programmatiques rationnels. Le respect des personnes ainsi qu'une compréhension fine du vécu des équipes et des professionnels est indispensable. Dans la plupart des situations, tous les individus ne se trouvent pas au même "stade" de réaction au changement : le développement des dispositifs d'accompagnement en est d'autant plus délicat.

La problématique du changement ouvre ainsi la voie à un questionnement fondamental sur les rapports entre l'organisation et la personne, sur le développement de l'une et de l'autre, et sur les champs de convergence entre les deux "registres". ■



du 2 juillet au
11 juillet 2012

AU CFIP AV. LOUIS GRIBAUMONT, 153
À 1200 BRUXELLES

Vous attendez les estivales ? Nous aussi.
C'est un moment incontournable au CFIP : l'occasion d'accueillir l'été et les vacances et de terminer ce premier semestre en se donnant le temps de réfléchir sur soi, sur son organisation, sur ses collègues, sur sa vie de façon agréable et ludique.

Dans ces ateliers, nous vous inviterons à tester, essayer d'autres attitudes ou d'autres techniques : notre souhait étant que vous repartiez avec quelque chose de neuf et de concret.

Les estivales sont un moment de formation intense et ludique : elles mettent l'accent sur l'expérimentation, le partage sans oublier que c'est déjà un peu les vacances.

... **Horaire :** 9h30 à 17h

Lundi 2 juillet

Anne Versailles :
Eloge de l'oisiveté...
Françoise Lemoine : Petit kit de survie pour éviter le burn-out

Mardi 3 juillet

Olga Belo-Markes :
Les bénévoles : cela coûte ou cela rapporte ?
Jean Maertens : Etre démineur : pourquoi pas moi ?

Mercredi 4 juillet

Jacques Sépulchre :
Gérer son temps, est-ce perdre son temps ?

Jeudi 5 juillet

Christian Lestienne : On n'est jamais si bien coaché que par soi-même !

Vendredi 6 juillet

Charles Van Haverbeke :
Je n'ose pas dire « non » et j'ose le dire

Lundi 9 juillet

Charles Van Haverbeke :
Jamais sans mon réseau

Mardi 10 juillet

Jacques Sépulchre :
Cultiver le bonheur dans son environnement de travail est-ce possible ?

Mercredi 11 juillet

Jean Charles Ribue :
Pour en finir avec le péril jeune ?

infos sur www.cfip.be

Agenda

Soirées - conférences gratuites mai-juin 2012

COF1512	Constellations systémiques	J. Gillessen	04/06/2012 à 19h
COF1612	Lucidité, créativité, autonomie, citoyenneté : les idéaux du coaching	C. Lestienne	14/06/2012 à 19h

Soirée conviviale à thème de l'ABC mai-juin 2012 Renseignements & inscription sur www.cfip-abc.be

COOT412	Neurosciences et intelligence humaine, lorsque l'intuition du coach permet la révélation de la personnalité profonde du coaché	C. Vander Vorst	07/06/2012 à 19h
----------------	--	-----------------	------------------

Formations Mai

MMG312	Vos notes en un A4! Les cartes heuristiques, un outil malin	F. Lemoine	09/05/2012
ISC112	Injonctions sociétales et construction identitaire	N. Duhamel	10-11/05/2012
GPA112	Conduire un projet en équipe : optimiser le facteur relationnel	F. Simon	15-22/05/2012
ANI212	Piloter une réunion	J. Maertens	21-29/05/2012
COOA612	Séminaire d'approfondissement ABC : constellations et coaching	J. Gillessen	21-22/05/2012
CEA212	Sensibilisation à l'entretien d'accompagnement	C. Pauwels	22/05 et 05/06/2012
ATS212	Que dites-vous après avoir dit bonjour ? Sensibilisation à l'AT	C. Pauwels	24-25/05, 07-08/06/2012
ETH112	Quand les mots ralentissent, l'éthique s'impose ou du passage à l'acte à une éthique en acte	B. Lukas	30-31/05/2012
PNL312	Introduction à la Programmation Neurolinguistique (PNL)	A. Kestermans	1,2,15,16/06/2012

Formations Juin

PNL312	Introduction à la PNL et à l'Hypnose Ericksonienne	A. Kestermans	01-02-15-16/06/2012
SYC312	Constellations systémiques d'organisations et d'entreprises	J. Gillessen	04/06/2012
LGC112	Stratégies de changement au sein d'une organisation	F. Simon	05-12/06/2012
TTT212	Train the trainer – Formation de formateurs	J-C Ribue	07-08-18-19/06/2012
CFM112	Développer des stratégies de négociation et de médiation	B. Lukas, J. Maertens	22-29/06/2012
LEA112	Ethique du leadership	A. Eraly	25-26/06/2012
SYA112	Développer une lecture systémique	C. Van Haverbeke	24-26/06/2012
TAB112	Tableaux de bord stratégiques, outils pour concrétiser et animer sa stratégie	A. Kestermans	25-26/06/2012