

ETAPES DANS L'ELABORATION D'UN CHANGEMENT

Marc Thiébaud

*« Si vous voulez que les choses restent comme elles sont,
il va falloir qu'elles changent. »*

Lampedusa

Avant d'amorcer la démarche de changement elle-même, on doit s'interroger sur la définition des buts et sur la pertinence du changement.

Pourquoi changer ? Quelle ambition viser ?

Différents facteurs peuvent contribuer à la décision de conduire un changement. Par exemple :

- un écart entre un état « objectif » et l'état souhaité;
- une opportunité offerte par l'environnement;
- des pressions internes ou externes;
- la disponibilité de ressources et d'appuis;
- la capacité de vision et d'action acquise qui permet d'entrevoir un chemin pour réussir.

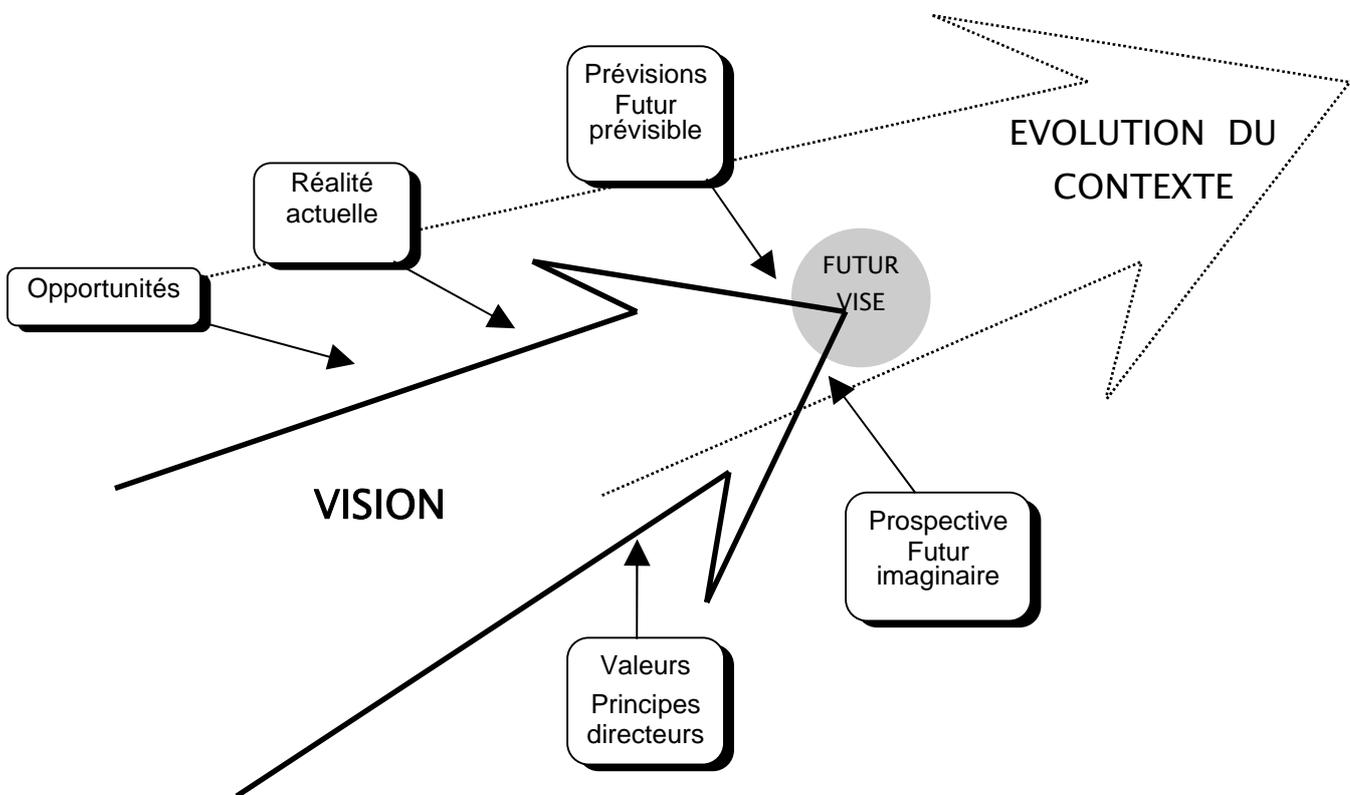
La première étape à observer concerne donc l'analyse préliminaire de la situation. On cherchera à déterminer ce que l'on veut changer et jusqu'à quel point le changement doit aller, comment cela est susceptible de résoudre les problèmes constatés et d'améliorer le degré d'adaptation et d'efficacité de l'organisation. Ces aspects relèvent notamment du diagnostic organisationnel. On soulignera qu'ils ne sont en fait jamais totalement achevés, dans la mesure où l'analyse et les objectifs de départ sont généralement amenés à être revus et affinés en cours de changement à un degré qui peut être plus ou moins important.

Il importe à cet effet de considérer notamment :

- la situation actuelle : quels problèmes pose-t-elle ?
- le futur proche prévisible : qu'en sera-t-il dans deux, trois, cinq ans si aucun changement n'est opéré ?
- les évolutions possibles dans l'imaginaire : que peut-on rêver réaliser ? quelles limites et possibilités voit-on pour changer ?
- les valeurs : quelles sont les valeurs fondamentales que l'on poursuit et avec lesquelles on veut continuer à travailler ?
- le moment favorable pour le changement : quelle urgence y a-t-il ? quelles opportunités se présentent maintenant ? quelles opportunités peut-on espérer plus tard ?

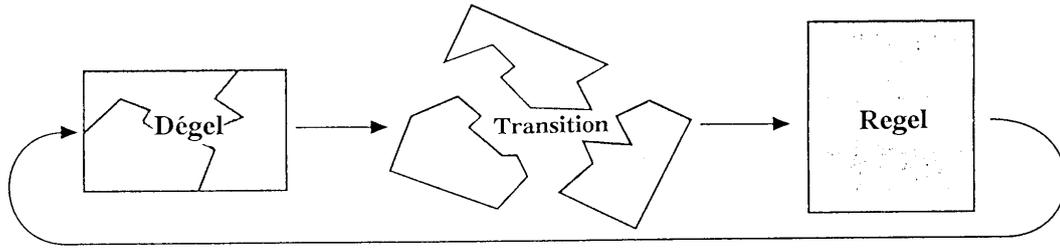
L'élaboration d'une vision (où on veut aller) facilite le changement. Une vision gagne à :

- s'inscrire dans la culture et les valeurs de la personne, l'équipe et l'organisation,
- s'appuyer sur un diagnostic réaliste des forces et faiblesses,
- prendre en compte les points de vue des différents acteurs (internes et externes),
- formuler des ambitions élevées,
- anticiper les évolutions du contexte environnant,
- être clairement compréhensible et permettre un élargissement de la perspective (« vue d'hélicoptère »),
- être inspirante et stimuler l'engagement de toutes les personnes,
- être innovante et se nourrir d'une part de rêve.



L'ensemble d'un processus de changement suit grosso modo une progression qui peut être décrite en trois phases principales. Ces phases sont à mettre en parallèle avec les étapes d'intégration par lesquelles l'être humain passe lorsqu'il vit un changement, à savoir :

- a) le dégel de l'état initial,
- b) la transition vers le nouvel état,
- c) le regel.



A. LE DEGEL (DECRISTALLISATION, CATALYSE)

Le dégel correspond à l'instauration d'un déséquilibre sans lequel il n'y a pas vraiment de changement. Selon le modèle psychosociologique de Lewin, cette période est caractérisée par de l'insécurité, de l'anxiété, une augmentation des tensions. C'est à ce moment que l'on peut observer et écouter les réactions des gens aux idées de changement.

Cette étape est particulièrement concernée par la modification des **attitudes** face au changement. Elle est essentielle, et il est souvent inutile de vouloir forcer la suivante si elle n'a pas pu être complétée. Il est aussi important que le dégel soit encadré dans la mesure où il est source de conflits et présente des risques d'éclatement.

Dans la phase de dégel, on travaillera notamment à :

- la prise de conscience du besoin de changement,
- l'accroissement de l'insatisfaction par rapport au statu quo,
- la mise en évidence de l'intérêt et des nouveaux enjeux positifs que peut avoir le changement envisagé,
- l'analyse partagée de la situation,
- la définition et la clarification des acteurs et relations impliqués,
- l'action sur le champ des forces favorables et contraires au changement,
- la valorisation de la démarche de changement prévue.

B. LA TRANSITION (LE MOUVEMENT)

C'est durant cette période que l'on expérimente de « nouvelles façons de faire ». Cette étape vise le changement des **comportements** effectifs. Elle est critique pour le succès, mais elle est source de difficultés dans la mesure où il n'est pas facile d'abandonner des anciennes habitudes.

Selon Collerette & Shneider (1996), les individus doivent faire des efforts délibérés pour intégrer les nouvelles pratiques alors qu'ils sont exposés à trois sources de difficultés majeures :

- une fatigue accrue (pouvant conduire à des maladies, accidents et de l'épuisement professionnel),

- un état de confusion inhabituel (correspondant au « désapprentissage » nécessaire et pouvant amener les personnes à conclure à l'inefficacité du changement),
- un sentiment d'incompétence (associé à la nouveauté et à une moindre maîtrise et conduisant à une perte de confiance et d'efficacité personnelles).

Il importe de gérer ces difficultés afin que le changement puisse progresser. Il s'agit dans cette phase d'encadrer le mouvement et la mise en place d'un système de transition.

Pendant la phase de transition, on veillera notamment à :

- la clarification des objectifs et de la démarche de conduite du changement,
- l'information et la formation des personnes concernées,
- la facilitation du processus de transition (groupe porteur de projet),
- l'expérimentation par des actions-pilotes,
- l'évaluation continue des résultats et l'adaptation des actions,
- l'implication des personnes et la stimulation des communications.

C. LE REGEL (CRISTALLISATION, RE-STABILISATION)

Durant cette étape, les nouvelles pratiques deviennent « naturelles ». Elles s'intègrent dans la personne et dans le contexte. C'est le moment des ajustements nécessaires pour que des problèmes résiduels ne viennent pas compromettre les résultats obtenus.

Il s'agit ici de **renforcer** les changements réalisés et de les rendre résistants à des modifications ou régressions possibles.

Pendant la phase de regel, on s'intéressera particulièrement à favoriser :

- le soutien du nouvel état d'équilibre et des comportements acquis,
- la valorisation et la célébration des résultats,
- la résolution et le suivi des ambiguïtés et des problèmes restants,
- la généralisation, l'extension du changement à d'autres aspects et secteurs,
- la formalisation et l'institutionnalisation des changements.

Dans la conduite d'un changement, l'observation de ces phases assure de meilleures chances de réalisation et s'inscrit dans un mode plutôt participatif de changement. Elle permet de cibler au mieux les actions entreprises en fonction de l'étape dans laquelle on se situe.

Dans la pratique, on ne dispose évidemment pas toujours du temps nécessaire pour mener chaque phase à son terme. Il faut se rappeler cependant que l'économie de temps qu'on ait pu chercher à réaliser dans la première phase peut se payer cher par la suite dans la mesure où il faut souvent consacrer énormément d'énergie à régler des problèmes liés au *forcing* que l'on a dû faire.

Par ailleurs, il est clair que ces phases ne sont pas étanches et qu'elles se recouvrent en partie, notamment lorsque plusieurs changements sont simultanément en cours.

Si l'on reprend les différentes étapes évoquées, on peut souligner les questions clefs qui se posent à chacune d'elles sous la forme suivante :

DEFINIR LES GRANDES LIGNES PREALABLES AU CHANGEMENT

- **Quelle ambition, quelle vision atteindre**
- **Qui concerner et impliquer dans le changement?**
- **Que changer? Jusqu'où changer?**
- **Quelle approche générale adopter?**

PREPARER LE CHANGEMENT

- **Quelles sont les forces favorables et défavorables au changement?**
- **Quelles seront les réactions et préoccupations des « destinataires »**
- **Quelles motivations et résistances prévoir?**
- **Comment créer un champ de forces favorables?**
- **Quelle stratégie de conduite de changement privilégier?**

GERER LA TRANSITION

- **Quel plan d'action et quel système de pilotage mettre en place?**
- **Comment informer, mobiliser et habiliter les acteurs?**
- **Quelles mesures pour faciliter et encadrer les efforts de changement?**
- **Comment évaluer et ajuster les actions?**

CONSOLIDER LE CHANGEMENT

- **Comment intégrer et renforcer les acquis?**
- **Comment assurer le suivi et l'amélioration continue?**