

16 Le Point en administration scolaire - Numéro 2000

Le changement est un processus, non un événement

Le changement est un processus, non un événement.

Le changement est réalisé par les individus.

Le changement est une expérience hautement personnelle.

Le changement est « développemental ».

Les « facilitateurs » portent leur attention sur les individus.

Gervais Sirois
Directeur d'école et pédagogue

La mise en œuvre de la réforme en éducation, l'implantation du nouveau curriculum, le travail du conseil d'établissement, l'élaboration du projet éducatif et la prise en charge des nouveaux rôles déterminés par la loi 180 nécessiteront un haut niveau d'habileté à travailler en équipe et une grande compréhension de la dynamique inhérente au changement. Le défi est très grand. Permettra-t-on aux partenaires de se donner les conditions nécessaires à sa réussite. En effet, ce n'est pas une mince transformation qu'on leur demande de réaliser, tant au niveau des modèles mentaux à transformer que des pratiques à réinventer. Pour réaliser une planification stratégique qui mènera à la réussite de cette démarche, il est essentiel que les leaders et les partenaires soient conscients des pièges propres au changement. Le modèle que je vous présente ici pourrait peut-être nous guider en ce sens.

Le changement est difficile

Le changement n'est pas facile pour les organisations. La plupart des gens ne recherchent pas le changement a priori. En effet, il est difficile pour les personnes d'abandonner des choses organisées et de mettre de côté de vieilles façons de faire même si elles ne leur donnent pas ce qu'elles veulent. Certaines difficultés sont inhérentes au changement.

Pourquoi le changement est difficile dans une organisation ?

Voici quatre problèmes-types souvent observés qui, selon moi, rendent difficile le changement dans les organisations.

- Les gens sont à l'aise dans ce qui leur est familier.
- Les gens dans le système ont tendance à penser que de « ne pas être mal » est suffisant.
- Les gens n'ont pas, dans leur tête, d'image leur permettant de visualiser où s'en va le système.
- L'un des plus grands ennemis du changement est la peur des différences interpersonnelles.

Le cycle du changement

Le CBAM (Concerns-based adoption model) nous permet d'identifier six stades de transition dans le processus en spirale du changement organisationnel.

Ces six stades sont :

- 1) Le changement cognitif - Introduire des idées
- 2) Le changement personnel - Expérimenter
- 3) Le changement systémique - Adopter de nouvelles façons de faire
- 4) Le changement culturel - La résolution de conflit
- 5) Le changement de programme - L'alignement
- 6) Le changement continu - Le renouvellement

Ces six stades constituent des phases par lesquelles les individus et les organisations cheminent dans leur voyage vers le changement souhaité. Par exemple, on n'arrive pas au stade 4 (culturel) sans avoir passé par le stade 2 (personnel). Chaque stade a sa dynamique propre, c'est ce que nous explorerons dans les prochaines lignes. Dans votre parcours du contenu de ces stades du processus de changement, gardez en tête les principes généraux suivants :

- un stade n'est ni mieux ni pire qu'un autre ;
- les préoccupations n'existent pas à vide. Elles sont affectées par les « feelings » des personnes et par leurs perceptions ;
- le passage d'un stade à un autre ne peut être forcé, mais il peut être facilité par la mise en œuvre d'activités stratégiques de support et d'assistance ;
- les stades sont « développementaux » et apparaissent en séquence. Chacun ne passera pas à travers les stades à la même vitesse, et ce mouvement peut ne pas être entièrement linéaire.

Changer les perspectives

Alors que les individus de l'organisation passent d'une vision du monde basée sur « la réponse viendra d'ailleurs » à une vision basée sur « la réponse ne peut venir que de l'interne », les rôles et les relations se transforment aussi dans l'organisation. Au fur et à mesure que les rôles des individus et leurs relations changent, la culture des organisations passe d'une forme conventionnelle et conviviale à une forme plus collégiale.

Stade 1 - Le changement cognitif - Introduire les idées

À ce stade, il importe de faire preuve de curiosité. Les managers « leaders » sont constamment à l'affût de connaissances nouvelles ; ce sont des apprenants enthousiastes tout au long de leur vie et l'apprentissage est pour eux quelque chose d'excitant et de plaisant. Il importe alors de garder contact avec les connaissances les plus à jour en lisant de la littérature relative à l'éducation, des rapports de recherche, en assistant à des séances de travail et à des conférences, et en visitant d'autres organisations pour y découvrir des exemples de programmes.

Il faut alors constamment se demander : « Sommes-nous en train d'acquiescer ce dont nous avons besoin ? Sommes-nous éclairés et guidés par les meilleures connaissances disponibles à ce jour ? » Tout changement significatif origine d'un besoin clairement identifié grâce aux réponses développées suite à ce questionnement.

À ce stade, on retrouve aussi des questions comme : « Est-ce que ce que nous faisons nous rapproche de ce que l'on veut ? Quel est notre plan pour y arriver encore mieux, pour nous en approcher encore plus ? » Nous sommes à la recherche de nouvelles informations.

Pour vous autoévaluer au stade 1, demandez-vous : « Que puis-je faire et dire pour créer les conditions qui permettront aux membres du personnel de satisfaire leurs besoins d'information ? »

Au stade du changement cognitif, les employés ont une conscience générale de l'innovation (du changement) et désirent développer leurs connaissances sur le sujet. C'est la phase du « Je voudrais en savoir plus à ce sujet ». À ce stade, le personnel n'est pas encore trop inquiet par ce qu'implique le changement. La plupart des employés sont heureux d'apprendre et sont intéressés à rechercher plus d'informations à propos d'une nouvelle idée ou d'un nouveau programme. Invitez-les à se transmettre des articles, des livres, des vidéogrammes et des rapports de recherches. Localisez les meilleures recherches et connaissances sur le sujet exploré. Organisez un espace de lecture au salon du personnel. Formez des groupes d'études et de discussions pour favoriser une participation et un engagement maximum. Ces petites discussions de groupe peuvent être très profitables à toute l'organisation. Posez des questions comme : « Pourquoi cette nouvelle approche est-elle importante ? En quoi ce sera mieux pour vous et votre personnel si vous la mettez en pratique ? En quoi cela fera-t-il une différence ? »

Stade 2 — Le changement personnel

Au stade du changement personnel, les employés sont incertains quant aux exigences de l'innovation en cours, quant à leur capacité de pouvoir répondre adéquatement à ces exigences et des rôles qu'ils auront à assumer dans ce processus d'innovation. Ils peuvent exprimer leur préoccupation en disant des choses comme : « De quelle façon cette innovation m'affectera-t-elle ? »

À ce stade, le changement peut être perçu comme une menace personnelle. Certains membres du personnel se disent en eux-mêmes : « Les autres (pas moi) ont besoin d'en savoir davantage. Je suis heureux que ce soit eux, et non moi, qui doivent aller à ces sessions de formation. »

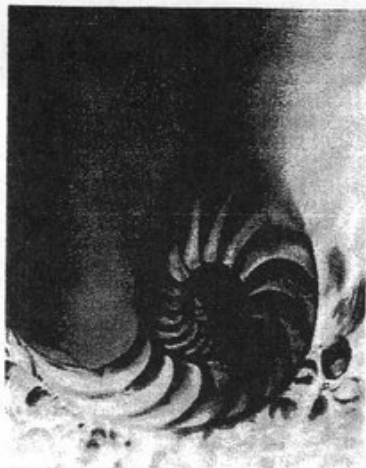
Il est important d'être patient et de comprendre le cycle normal du changement. Les membres du personnel chemineront à travers ces stades à des rythmes différents. Il faut être attentif à ceux qui veulent avancer. Encouragez-les, donnez-leur des occasions d'expérimenter lors de sessions de travail en atelier.

Pour vous autoévaluer au stade 2, demandez-vous : « Qu'est-ce que je peux faire et dire pour créer les conditions qui permettront aux membres du personnel de satisfaire leurs besoins à ce stade du changement personnel ? »

Stade 3 — Le changement systémique - Le management

Au stade du changement systémique, les employés mettent l'accent sur les processus et les tâches inhérentes à la mise en place de l'innovation. Leurs problèmes les plus importants sont ceux qui ont des effets sur l'efficacité et sur les exigences en temps, soit les activités d'organisation, de gestion et de planification. Leurs inquiétudes s'expriment à travers des phrases comme : « Il me semble que je passe mon temps à voir à ce que le matériel soit prêt ».

À ce stade, il est fréquent que les membres du personnel reviennent d'un atelier de formation très enthousiastes à l'idée d'essayer de nouvelles idées. Au début, les choses semblent très bien se passer : les « convertis » sont validés, les « ouverts » ont tendance à se transformer en « convertis », les « craintifs » deviennent curieux et les « résistants » s'ouvrent un peu. Toutefois, prévenez les membres du personnel d'y aller lentement, et retenez votre enthousiasme. Ne vous emballez pas. Soyez supportant mais pas d'un enthousiasme oppressant. Cette attitude



permettra de favoriser l'autoévaluation de ceux qui sont en train de mettre en pratique ces idées nouvelles. Cela ne signifie pas que vous ne pouvez pas vous réjouir des nouveaux apprentissages réalisés par les membres de votre personnel.

Pour vous autoévaluer au stade 3, demandez-vous : « Qu'est-ce que je peux faire et dire pour créer les conditions qui permettront aux membres du personnel de satisfaire leurs besoins à ce stade du changement systémique ? »

Stade 4 — Le changement de culture - La résolution de conflit

Au stade du changement de culture, l'attention est orientée sur la coordination et la coopération nécessaires entre les partenaires, en regard de l'innovation recherchée. Les membres du personnel peuvent exprimer leurs inquiétudes en disant des choses comme : « Je suis préoccupé par la nécessité de mettre en lien ce que je fais avec ce que les autres font. »

Le stade de la résolution de conflit est atteint quand tout le monde reconnaît qu'il y a un problème, quand ils sont fatigués de parler de ce problème et quand ils veulent le résoudre. Les solutions aux problèmes complexes ne sont jamais faciles à trouver. Il faut alors aider les membres du personnel à le faire dans une démarche favorisant la collaboration en leur enseignant des stratégies de résolution de conflit basées sur cette philosophie.

La tendance naturelle des gens à utiliser, encore et encore, des procédures de résolution de conflit binaires est la principale raison pour laquelle ces problèmes complexes ne sont jamais réglés.

Vous entendrez alors les gens dire : « Nous devons abandonner ceci pour avoir cela. Si l'on leur donne ce qu'ils veulent, nous n'aurons pas ce que nous voulons. Nous devons faire cela de telle ou de telle façon. » Ce sont là de approches de résolution de conflit coutumières. Bien qu'elles fonctionnent lorsque nous sommes confrontés à des situations de problèmes simples, elles ne sont pas très efficaces lorsque celles-ci sont complexes et, si c'est le cas, elles ne font bien souvent qu'amplifier la gravité du conflit.

Apprenez ensemble à utiliser des stratégies de résolutions de problèmes créatives et complexes ; par exemple, les habiletés des Organisations Apprenantes. Celles-ci nous permettent d'éviter les solutions qui ne prennent pas en compte les besoins de chacun des partenaires. On y apprend à adapter la solution aux préoccupations de toutes les parties même si la réponse est rarement évidente a priori. Ces habiletés permettent de devenir expert dans l'identification de la direction et des paramètres de la solution, plutôt que de ne rechercher que la solution. Soyez assurés qu'on trouvera une solution lorsque le groupe n'aura plus de résistance quant à la direction qui a été prise. Cela se produira lorsque tous les besoins seront satisfaits par la solution envisagée. Cette méthode de résolution de problème est un art créatif. Le leader qui procède ainsi avec les membres de son personnel acquiert la capacité de faire face à la complexité et à la diversité.

Il faut continuellement tenter de combiner les choses qui semblent s'opposer : « Comment pourrions-nous améliorer la qualité et disposer de plus de temps ? Comment pourrions-nous être en contrôle et que les clients soient en contrôle ? Comment pourrions-nous dépenser plus d'argent et avoir plus d'argent ? Comment pourrions-nous accorder à la fois plus et moins d'attention ? » Remarquez combien les membres du personnel sembleront confus les premières fois que vous leur répondrez des choses comme : « Oui et non ; c'est bon et mauvais ; c'est vrai et faux ; c'est courant et désuet. » Développez la pratique de la collaboration en remplaçant tous les « ou » par des « et ». Les membres du personnel comprendront alors que le « ou » est exclusif et que le « et » est inclusif. Ils accueilleront avec plaisir cette nouvelle compétence faisant appel à leur créativité.

Pour vous autoévaluer au stade 4, demandez-vous : « Qu'est-ce que je peux faire et dire pour créer les conditions qui permettront aux membres du personnel de satisfaire leurs besoins à ce stade de changement de culture ? »

Stade 5 — Le changement de programme - L'alignement

Au stade du changement de programme, l'attention des employés est orientée sur l'impact de l'innovation sur leurs clients et leurs collègues. Il se peut qu'ils expriment leurs inquiétudes en disant des choses comme : « De quelle façon ce que je fais les affecte-t-il ? »

Les nouvelles pratiques des membres du personnel commencent à avoir des conséquences dans l'environnement. Certaines de ces conséquences seront positives et d'autres seront négatives. Une des conséquences du processus de changement est ce que nous nommons « les régressions



inhérentes à la mise en œuvre » : après toute période d'apprentissage et de progression, il se produit une phase transitoire de recul, de régression et parfois de découragement. C'est normal. Il ne faut pas abandonner à ce moment, la progression va reprendre (la recherche nous apprend que 70 p. cent des projets meurent à la première apparition de ce phénomène).

Par exemple, lorsque vous commencez à développer la prise de décision locale, les régressions inhérentes à de la mise en œuvre apparaîtront et les employés vérifieront quelles sont les limites dans le système. Quand les choses semblent commencer à mal aller, alors les employés remettent en question la direction qu'ils ont prise et les régressions inhérentes à la mise en œuvre apparaissent.

Les questions à utiliser à ce moment sont celles qui aideront l'équipe à autoévaluer ses nouvelles pratiques. La première question pourrait porter sur ce qui, dans l'innovation, a fonctionné plutôt que sur ce qui n'a pas fonctionné. La recherche sur le cerveau nous apprend que ce dernier est toujours, dans un premier temps, attiré vers les zones de désaccord (réorganisation) plutôt que vers celles qui fonctionnent (comportements organisés). Les membres du personnel seront d'abord portés à discuter des résultats négatifs du changement plutôt que de reconnaître les effets positifs émergents de ce processus. Il est beaucoup plus profitable d'inciter les « convertis » à aider les novices à identifier leurs premiers résultats positifs plutôt que de parler de leurs propres succès. Par des questions judicieuses, les « convertis » peuvent aider les novices à identifier leurs succès préliminaires.

Il faut alors rassurer les gens en leur rappelant que les régressions inhérentes à la mise en œuvre constituent une phase normale du processus de changement. Vouloir saborder la nouvelle façon de faire et retourner à l'ancienne est une réaction normale. Reconnaissez qu'il est impor-

tant que les membres du personnel aient la liberté d'abandonner cette nouvelle façon de faire et de retourner à l'ancienne. Cependant, avant qu'ils ne retournent en arrière, invitez ces personnes à utiliser le processus de résolution de problème et à mettre cette nouvelle façon de faire à l'épreuve.

Sur un ton ni menaçant ni jugeant, invitez les membres du personnel à réfléchir à l'évolution de leur vision pour parvenir à ce stade. Passez en revue les croyances, les valeurs et les résultats auxquels ils sont parvenus et combien ces éléments étaient importants pour eux au départ. Dans le calme, explorez si ces croyances et ces résultats sont toujours importants pour eux et pour leurs clients. Si la réponse est non, permettez-leur de prendre conscience des résultats de l'expérience qu'ils vivent actuellement et de l'application de leurs nouvelles connaissances. Invitez-les par la suite à s'autoévaluer et à se demander à eux-mêmes : « Qu'est-ce que je fais pour aider mon équipe à atteindre les résultats souhaités ? Quand je procédais de l'ancienne manière, est-ce que j'obtenais les résultats que je veux pour mes clients ? Qu'est-ce qui allait bien dans cette nouvelle approche avant que je n'éprouve ce sentiment de découragement ? Est-ce que je veux revenir à mon ancienne façon de faire ou bien est-ce que je veux améliorer ce que je fais maintenant dans cette nouvelle approche ? Est-ce que je connais des personnes qui réussissent et pour qui ça va bien ? Est-ce que je veux en parler avec eux ou les visiter à leur travail ? »

Il est très important, particulièrement lors de l'alignement, d'être un modèle du processus d'autoévaluation. C'est l'une des meilleures façons d'enseigner cette pratique aux membres du personnel. Par exemple, lorsqu'un problème de discipline se présente, vous pourriez dire ceci : « Qu'est-ce que je veux ? Est-ce que je veux montrer que j'ai du pouvoir ou bien est-ce que je veux que cet élève autoévalue son comportement ? Je dois changer mon comportement de menace en un comportement de questionnement. » Une telle modélisation rassure les membres du personnel et les aide à apprendre.

Pour vous autoévaluer au stade 5, demandez-vous : « Qu'est-ce que je peux faire et dire pour créer les conditions qui permettront aux membres du personnel de satisfaire leurs besoins d'alignement ? »

Stade 6 — Le changement continu - Le renouvellement

Au stade du changement continu, les gens portent leur attention sur la recherche des bénéfices de l'innovation. Ils ont des idées précises sur certaines alternatives à l'innovation telle que développée. Il se peut qu'ils expriment leurs inquiétudes par des phrases comme : « J'ai, à ce propos, quelques idées qui nous permettraient de beaucoup mieux fonctionner. »

À ce stade, les connaissances qui représentaient un « idéal à réaliser » peuvent maintenant devenir la base de nouveaux apprentissages. En effet, si nous ne progressons pas constamment, nous régressons. Le leader de qualité est constamment au stade de l'auto-renouvellement. John Gardner, dans *The Tasks of Leadership* dit que « l'une des tâches du leader est d'aider le

groupe à atteindre le sentiment de sécurité et de liberté nécessaire au renouvellement, en éliminant la peur qui paralyse et rend incapable de risquer ce renouvellement (Gardner, John. *Tasks of leadership*, p. 125). Montrez que vous êtes toujours en processus de devenir et que vous travaillez constamment à créer un environnement non-coercitif, favorisant la satisfaction des besoins fondamentaux. Cette attitude encouragera les autres à faire comme vous.

Pour vous autoévaluer au stade 6, demandez-vous : « Qu'est-ce que je peux faire et dire pour créer les conditions qui permettront aux membres du personnel de satisfaire leurs besoins en vue du renouvellement ? »

Cette séquence d'autoévaluation et de création est une sorte de spirale. L'Organisation Apprenante aura toujours des membres cheminant à chacun de ces stades. Les dernières innovations élimineront les premières inquiétudes. Il y aura, nous l'espérons, toujours de nouveaux membres et de nouveaux défis pour enrichir votre organisation, et vous voudrez continuellement être attentifs à leurs nombreuses et diverses inquiétudes. Même si ces recommandations vous sont présentées d'une façon linéaire, le travail nécessaire pour créer (mettre en place) ces conditions est infiniment flexible et emballant. Et rappelez-vous que ça prend de trois à cinq ans pour atteindre en équipe le niveau du changement culturelle, celui que nous demande de faire la Réforme.

