

Efficacité de l'aide : que doit-on changer ?

L'efficacité de l'aide



À la fin des années 1990, les organismes de développement gouvernementaux des États-Unis, agences de donateurs internationales, dirigeants des pays en développement, ONG internationales et le secteur privé à but lucratif ont commencé à repenser leur conception des *objectifs* et *avantages* de l'aide étrangère.

Des décennies d'expérience d'aide au développement ont permis de constater qu'une assistance technique externe ne peut parvenir seule au développement durable des pays en développement, et que celui-ci **doit passer par un engagement fort de la part du pays et par un soutien compétent à l'échelle locale.**

L'assistance au développement financée par les donateurs consiste essentiellement à donner les moyens au gouvernement et à la société civile d'utiliser leur influence et leurs ressources locales pour le bien-être de leur peuple. Cependant, les représentants de la communauté de développement internationale se sont accordés sur le fait que la relation traditionnelle entre donateurs et bénéficiaires avait tendance à favoriser une situation de dépendance.

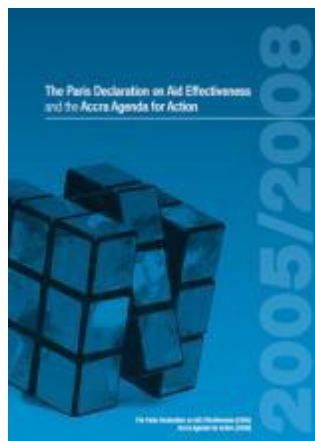
Il fallait établir un nouveau type de relation, encore plus équitable : **une reconnaissance des connaissances et des capacités locales** à relever le niveau de vie du pays.

Cessant d'être une voie à sens unique, l'aide au développement devrait avoir pour objet principal le **renforcement de la capacité locale à apporter des réponses à long terme, durables et formulées par les pays eux-mêmes** afin de surmonter les obstacles au développement et de faciliter l'autonomie.

Faits saillants

Un accord se dégage sur le fait que la relation entre donateurs et bénéficiaires doit évoluer d'une situation favorisant la dépendance à une situation facilitant l'autonomie.

Les principes de la Déclaration de Paris



Les fournisseurs d'aide au développement ont reconnu le fait qu'essayer de répondre aux exigences différentes des nombreux donateurs a imposé un poids immense sur les pays en développement.

Cette charge a été exacerbée par le manque de personnel qualifié, de systèmes fiables, de ressources financières et matérielles et d'adhésion populaire. Ainsi, même les meilleurs programmes ont souffert de l'arrêt du soutien des donateurs.

Les débats ont pris fin avec la signature d'un document historique connu sous le nom de [Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide \(2005\)](#). Les rencontres de haut niveau organisées ultérieurement ont contribué à approfondir cet objectif, mais les fondements ont été posés lorsque chacun s'est engagé à respecter les cinq principes suivants :

- **L'appropriation.** Les pays partenaires élaborent leurs propres politiques, stratégies et processus de développement en coopération avec leurs parlements et leurs électeurs.
- **L'alignement.** Les pays donateurs s'unissent pour soutenir l'appropriation par le pays et fournir de l'aide en s'appuyant sur les systèmes de ce dernier.
- **L'harmonisation.** Les pays donateurs s'engagent à une coordination et une simplification des procédures, ils partagent les informations afin d'éviter les doubles emplois.
- **Les résultats.** Les pays partenaires et donateurs visent des résultats réels et mesurables, et effectuent un suivi des progrès accomplis tout au long du processus.
- **La responsabilité mutuelle.** Les pays partenaires et donateurs sont conjointement responsables de la réalisation des objectifs de développement.

Source : OCDE 2005, 2008.

Les impératifs de changement des gouvernements

Les gouvernements doivent passer de...	À...
L'incapacité à établir et clarifier les priorités de développement.	La mise en place de mécanismes pour que l'ensemble des parties prenantes puissent négocier des accords, en particulier lorsqu'il existe des controverses sur les

	priorités actuelles.
Une prise de décision concernant les priorités de développement sans passer par la consultation des parties prenantes internes (en particulier des groupes marginalisés ou d'opposition).	Des mécanismes visant à acquérir et maintenir l'apport de diverses parties prenantes dans les décisions stratégiques, financières et impliquant les programmes du secteur de la santé.
Une incapacité à remettre en question des procédures bureaucratiques de longue date qui retardent ou entravent le changement souhaité.	Des procédures et routines simplifiées favorisant et appuyant les changements nécessaires.

Notez que l'application de ces principes nécessiterait de nombreux changements concernant le rôle et les responsabilités des gouvernements.

Les impératifs de changement des donateurs et de leurs partenaires d'exécution internationaux

Les donateurs et leurs partenaires d'exécution internationaux doivent cesser de...	Pour...
Agir selon leurs propres conditions, en se basant sur ce qui leur paraît être la bonne chose à faire.	Une action visant à une compréhension commune des priorités du pays en matière de santé, et une vision partagée de l'avenir du pays.
Parler des principes de Paris et d'Accra.	Une preuve visible des principes de Paris et d'Accra dans l'application quotidienne des programmes de santé.
Insister sur la conformité à des exigences légales, des politiques, des processus et procédures inutilement contraignants qui perturbent les personnes chargées de la mise en œuvre et entravent le progrès.	Des procédures simplifiées et des exigences adaptées à l'application des principes de Paris et d'Accra.
Tenter d'assurer l'efficacité et la transparence en créant des systèmes parallèles dans l'intérêt de cette efficacité et de cette transparence.	Le développement des capacités pour concevoir, faire fonctionner et maintenir des systèmes locaux efficaces et transparents.

L'application de ces principes nécessiterait également de nombreux changements concernant le rôle et les responsabilités des donateurs et de leurs partenaires d'exécution internationaux.

La fin du statu quo



Les principes de Paris et d'Accra annoncent une évolution de la manière dont les différentes parties effectuent leur travail et des relations qu'elles établissent (ou non) au cours du processus.

Examinons chacun des principes exposés dans les pages suivantes, et voyons comment leurs concepts abstraits fonctionnent sur le terrain, où les choses sont plus complexes et confuses.

Quels sont les changements nécessaires à l'application de ces principes ?

L'appropriation



Les questions et déclarations portant sur l'appropriation par le pays sont relativement récentes dans la longue histoire de l'aide au développement.

Les fournisseurs d'aide étrangère ont appliqué ce qu'ils croyaient être la bonne solution. Il est possible que cette solution ait été la bonne d'un point de vue technique et/ou politique, mais cela n'a pas été souvent le cas du point de vue de l'appropriation par le pays.

Des problèmes sont survenus lorsque les capacités locales étaient insuffisantes pour défendre, comprendre et soutenir le travail après l'achèvement d'un projet ou d'un programme. Les consultants dont les homologues n'étaient pas parvenus à s'approprier l'intervention qu'ils avaient lancée se sont trouvés à maintes reprises frustrés par le manque de travail effectué après leur départ.

L'appropriation nécessite des changements de comportement de la part des donateurs et des bénéficiaires.

De la part des *donateurs*, cela signifie :

- Une plus grande compréhension de l'environnement politique et socioculturel local,
- Davantage de consultations systématiques, même si les choses sont difficiles et controversées,
- Un engagement à rester impliqués, et
- S'abstenir de prendre le contrôle des opérations et d'effectuer des ajustements unilatéraux.

Parfois, cela implique d'accepter de faire des compromis lorsque l'appropriation par le pays est déficiente et que les ressources risquent d'être perdues ou mal employées.

Du côté des *bénéficiaires*, l'appropriation concerne :

- Le fait de créer quelque chose de nouveau et de prometteur au service du bien commun, et
- L'utilisation efficace des ressources (idées, connaissances, temps et efforts, argent et équipement) provenant de toutes les sources possibles.

L'alignement



Aligner l'ensemble des parties concernées relève du défi.

Chaque partie, qu'il s'agisse du gouvernement national, de fournisseurs d'aide étrangère, d'organisations de la société civile ou du secteur privé, possède une vision du monde et un ensemble de croyances qui lui sont propres concernant la manière dont le monde fonctionne et ce dont il a besoin.

Pour compliquer les choses encore davantage, aucune des parties prenantes principales (gouvernement, société civile, secteur privé et donateurs) ne sont des entités homogènes en elles-mêmes.

Leurs agendas subissent l'influence des politiques, de la culture et de l'expérience passée.

Même s'il est souhaité par les individus, l'alignement exige beaucoup d'efforts.

L'un de ces efforts consiste à **rassembler des parties qui n'ont aucune expérience l'une de l'autre, ou même pire, dont l'expérience est négative.**

Le changement consiste à laisser tomber les stéréotypes et à s'investir auprès de nouveaux partenaires de manière ouverte et avec curiosité, et de maintenir l'engagement contre vents et marées.

L'alignement peut être **créé par une vision commune** : une pratique qui fait de plus en plus partie des délibérations initiales. Conserver une vision vivante en vue de maintenir l'alignement nécessite une **interaction constante.**

Les perceptions (qu'elles soient vraies ou fausses) des avantages que certains pourraient tirer d'une intervention peuvent ébranler la cohésion créée par la vision commune, et nécessitent une attention et/ou une correction immédiates.

Faits saillants

L'alignement requiert un certain degré de confort et de compétences en matière de gestion des différences et des conflits.

L'harmonisation

L'harmonie est une valeur universelle que la diversité des acteurs et parties prenantes présentes sur le terrain rend difficile à créer.

Chaque partie prenante fait partie d'un système plus vaste de relations ; chacune subit ses propres pressions, possède ses propres cycles de planification et de budgétisation, ses exigences d'établissement de rapports et ses tensions politiques qui rendent souvent l'harmonie difficile à créer et à maintenir.

Souvent, les acteurs présents sur le terrain n'ont que peu de contrôle ou d'influence sur les règles et politiques qui guident leurs interactions.

Il n'est pas surprenant que l'harmonisation soit si évasive au niveau pratique car ces relations ne peuvent être changées de manière unilatérale et de multiples changements simultanés sont nécessaires.

Qu'est-ce qui doit être fait ?

- Des **consultations fréquentes** constituent un bon début. Celles-ci ont lieu de plus en plus souvent et **entraînent des pressions internes** visant à changer les exigences et procédures faisant obstacle.
- Les changements nécessaires exigent **beaucoup de patience et un travail de plaidoyer** important au sein de chaque système, **apportant la preuve irréfutable** que « ne pas changer » peut compromettre les propres objectifs du système.

À un certain niveau (supérieur), tous les objectifs sont connectés les uns aux autres. L'alignement consiste uniquement à trouver cette connexion.

Faits saillants

L'harmonie est difficile à mettre en œuvre. Les acteurs sont nombreux et leurs parcours divers, et ils n'ont souvent que peu d'influence sur les règles et politiques qui guident les interactions sur le terrain.

Faits saillants

Une harmonisation réussie nécessite une consultation fréquente, de la patience et un travail de plaidoyer au sein de chaque système.

Résultats

L'un des objectifs de l'aide étrangère est le changement social, qui nécessite :

- Une perspective à long terme,
- Une action cohérente effectuée par de nombreux acteurs au fil du temps,
- Un appui politique et un appui des politiques mises en œuvre, et
- Des ressources durables et ne provenant pas uniquement des donateurs.

La question essentielle permettant de déterminer l'efficacité de l'aide étrangère est : ***Les produits ont-ils généré les résultats désirés, et ceux-ci amélioreront-ils à leur tour la vie des personnes ?***

Les cadres de logique sont, une fois de plus, en vogue. Les cadres logiques (logframes), les cadres de résultats et les rapports de causalité sont des méthodes permettant de révéler les hypothèses sous-jacentes et d'examiner leur pertinence et leur caractère approprié.

Nous avons appris qu'il est important d'inclure les voix des groupes qui ne sont habituellement pas entendus dans le processus de développement des politiques. L'inclusivité est une mesure préventive car elle peut faire apparaître les effets secondaires inattendus des décisions de politique, créant de nouvelles difficultés au cours du processus de résolution des anciens problèmes.

L'inclusivité permettra à chacun de maîtriser davantage les dynamiques du changement social et à rester concentrés sur le(s) résultat(s) visés. Mais procéder de cette manière exige également **de nouvelles compétences**.

Le saviez-vous ?

Les délais très serrés et les livrables contractuels rendent difficile, pour la plupart des projets ou des programmes financés par l'aide étrangère, d'aller au-delà de la description des activités ayant été entreprises et ce qu'elles ont produit.

La responsabilité mutuelle.



Les transactions entre les agences de donateurs et les gouvernements sont régies par des documents formels, des mémorandums d'accord, des contrats et d'autres outils. La responsabilité mutuelle est généralement stipulée dans ces derniers.

Lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu, ces documents servent de points de référence ou d'arbitres.

Ces documents ne capturent pas les attentes n'ayant pas été formulées et qui pourraient sembler évidentes, du point de vue culturel ou politique, à l'une des parties mais pas à l'autre.

La culture, les expériences passées, l'histoire et le langage influencent les attentes. Quand celles-ci sont insatisfaites, des frictions surviennent, donnant lieu à un autre type d'attentes concernant la manière de gérer ces frictions.

Dans certains cas, les interactions sont nouvelles et inédites. Par exemple, entre la société civile et un gouvernement en cas d'antécédents de négligence, ou pire d'interdiction et aucune espèce de communication entre les deux parties.

La responsabilité mutuelle nécessite des conditions équitables, chaque partie pouvant demander à l'autre de rendre des comptes.

L'appropriation contribuera fortement à égaliser la situation, tout comme le feront l'alignement, l'harmonisation et le fait de se concentrer sur les résultats finaux désirés (le développement). C'est ce qui lie les cinq principes les uns aux autres.

Faits saillants

Les progrès dans un principe engendreront également des avancées dans un autre, tout comme la marée montante soulève tous les bateaux.

Mesurer le progrès

Si vous êtes curieux(se) de savoir comment le progrès vers ces engagements est mesuré, jetez un coup d'œil à cette liste d'[indicateurs](#) et d'[objectifs](#) issus de la Déclaration de Paris.

En 2011, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a effectué une [enquête](#) sur le respect des objectifs de la Déclaration de Paris et des recommandations d'Accra.

Le [résumé](#) exprime clairement le fait que, malgré de remarquables accomplissements, *un travail considérable reste à faire*.

Source : OCDE 2011.

La nature du changement

Introduction



En tant qu'êtres humains, le processus de changement nous est intimement familier : nos corps, nos cerveaux, nos pensées changent constamment. Parfois, ces changements sont positifs : le cerveau d'un nouveau-né qui se développe, un muscle qui devient plus fort. Parfois, au contraire, les changements sont négatifs : lorsqu'un cancer envahit le corps, que le cerveau ou un muscle se détériore.

Les gens apprécient généralement les changements qui améliorent les choses pour eux (une hausse de salaire, un meilleur emploi, une promotion, une pagaille bureaucratique qui se dénoue, davantage de clarté à propos de leur rôle).

Ils ignorent ou ne sont peut-être pas conscients des petits changements qui se déroulent un nombre incalculable de fois au cours d'une journée de travail.

Et ils n'aiment pas les changements qui empirent leur situation, comme un nouveau superviseur qui ne les soutient pas autant que le précédent, un processus qui complique les choses, un déploiement loin de chez soi, une rétrogradation ou un nouveau programme informatique qui dérange des habitudes confortables.

Parfois, un changement semble négatif au départ, et les pertes sont importantes. Puis, des semaines, des mois ou peut-être des années plus tard, les profits deviennent évidents et le processus de changement, quelle que soit sa difficulté, en vaut la peine.

De nouvelles connaissances, de nouvelles compétences, de nouvelles attitudes

Au cours des cent dernières années, le secteur de la santé et du développement a connu des changements monumentaux : des découvertes capitales en matière de dépistage, de prévention et de traitement de maladies qui affectent des millions de personnes dans les pays en développement ; des découvertes qui ont

permis d'éviter la mort et la morbidité, permettant à un nombre plus important de personnes de rester en vie pour s'occuper de leurs enfants et participer au développement du pays.

Chaque nouvelle découverte, nouveau traitement, nouvelle stratégie de prévention a nécessité des changements de comportements, d'attitudes, organisationnels et sociétaux considérables.

Par exemple, avec l'introduction des méthodes modernes de planification familiale et du diagnostic/dépistage, de la prévention et du traitement des maladies sexuellement transmissibles :

- Les maris ont dû apprendre à parler de planification familiale avec leur femme.
- Les fournisseurs de services ont dû compléter leurs connaissances en physiologie, biochimie ou reproduction humaine pendant l'apprentissage du dépistage, du traitement et de la prévention du VIH et du fonctionnement des contraceptifs.
- Les personnes en charge des pharmacies des établissements ont dû en apprendre davantage sur les achats et le stockage de nouveaux médicaments et contraceptifs.
- Les managers ont dû affiner leurs connaissances en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de stratégies de sensibilisation et de promotion et de gestion financière.
- Les infirmières ont dû changer de comportement en apprenant à parler de questions intimes, comme les programmes de prévention contre le VIH et le SIDA et à destination des jeunes.

Les établissements ont dû réfléchir à la manière d'attirer l'attention des hommes et de les convaincre du rôle qu'ils pouvaient jouer pour éviter des grossesses non désirées et la transmission de maladies sexuellement transmissibles.

Vous vous demandez peut-être : Comment a-t-on réussi à mettre en place tout cela ? La page suivante vous offrira quelques réponses.

Un effort concerté



Tous ces progrès ont eu lieu grâce aux efforts immenses déployés par un nombre incalculable d'individus et d'organisations. Ils ont été favorisés par la volonté politique et une quantité considérable de ressources, à la fois financières et matérielles.

Les changements ont été mis en œuvre par le biais de programmes et projets, souvent organisés de façon verticale. Ils se sont déroulés de manière inégale, certaines parties recevant plus d'attention que d'autres.

Les changements induits par les projets peuvent être fragmentés et connaître des revers. Les délais serrés, les dépenses nécessaires ou les incertitudes concernant les financements peuvent conduire à des approches précipitées et incomplètes.

Certaines personnes ont dû changer à cause des circonstances, manquaient de conseils et d'une ligne directrice et ont appris par tâtonnement. Par conséquent, les changements ont été accomplis avec succès dans certains domaines, mais ne sont pas parvenus à s'enraciner dans d'autres.

Faits saillants

La mise en œuvre des principes d'efficacité de l'aide nécessite des changements au niveau individuel et organisationnel/sociétal. Les pages suivantes fourniront un certain nombre d'exemples de changements ayant eu lieu dans les deux niveaux.

Défis et changements

Au fil des années, on a beaucoup écrit sur la manière dont le changement se produit.

Un important enseignement tiré est que le changement ne se produit pas simplement en enseignant de nouvelles connaissances.

Le changement doit être ancré, au **niveau individuel** par un changement des attitudes et des comportements, et au **niveau organisationnel ou sociétal** par des changements dans les politiques, systèmes et relations.

Examinez ce [tableau](#) sur les défis et changements nécessaires devant être entrepris aux niveaux individuel et organisationnel/sociétal pour respecter les principes sur l'efficacité de l'aide et ouvrir cette nouvelle perspective sur l'aide étrangère.

Source : Management Sciences for Health

Changements au niveau individuel : connaissances et compétences



Les changements nécessaires au niveau individuel reflètent des défis souvent rencontrés par les managers. Ces défis nécessitent une manière de travailler différente afin de mettre en œuvre les principes d'efficacité de l'aide.

En y regardant d'encore plus près, les managers doivent changer leurs :

Connaissances. Ils doivent approfondir leurs connaissances de :

- La Déclaration de Paris et les recommandations des forums de haut niveau organisés ultérieurement
- Les déclarations de leur propre organisation ou gouvernement
- La mise en pratique des principes

Leurs compétences. Ils doivent apprendre à :

- Créer une vision partagée
- Effectuer une analyse des parties prenantes
- Faciliter les conversations
- Diriger une rencontre
- Communiquer avec les divers échelons de la hiérarchie
- Négocier
- Gérer les conflits
- Poser les bonnes questions
- Constituer des coalitions pour donner une voix à ceux qui n'en ont pas

Faits saillants

Les managers doivent évaluer leur rôle au sein d'une organisation. De manière plus générale, ils doivent également évaluer quelles sont leurs responsabilités et contributions, en tant qu'acteurs travaillant aux principes de l'efficacité de l'aide, envers ces niveaux de stratégies et d'objectifs supérieurs.

Changements au niveau individuel :

Attitudes/croyances et habitudes

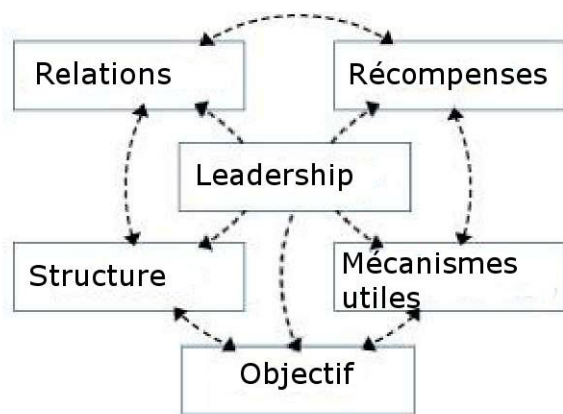
Les managers doivent examiner leurs **attitudes et croyances** concernant :

- La manière dont les gens apprennent et changent
- Le pouvoir et l'autonomisation
- Les stratégies de développement
- Les dynamiques d'engagement et d'appropriation
- Le renforcement des capacités
- Leur propre rôle dans une perspective plus vaste et leurs responsabilités et contributions à des stratégies et objectifs supérieurs
- Le fait de chercher les possibilités plutôt que de se focaliser sur les obstacles
- La capacité des sans voix à établir une direction

Les managers doivent également adopter de nouvelles **habitudes** de travail, dont :

- Travailler au-delà des frontières sociales et culturelles
- Communiquer avec des personnes qui ont des habitudes différentes
- Remettre en question l'autorité (dire la vérité aux personnes ayant le pouvoir)
- Voter lors des élections locales et nationales, et convaincre les autres de voter
- Faire preuve de davantage de patience, engagement, concentration, transparence, fiabilité et confiance
- Être moins enclin(e) à laisser tomber

Les changements au niveau organisationnel et sociétal



La littérature populaire et universitaire met l'accent sur le rôle du leadership dans les processus de changement à l'échelle organisationnelle et sociétale. Le leadership suggère une action à différents niveaux et dans des domaines variés, lesquels ne sont pas toujours très évidents. Marvin Weisbord, auteur de *Productive Workplaces (Lieux de travail productifs)*, a élaboré un modèle à six thèmes fournissant des indications sur la manière dont le leadership peut influencer les éléments nécessaires à un changement positif. Répondre aux [questions](#) de chaque thème vous aidera à guider l'effort de changement.

Source : Adapté de [Marvin Weisbord, 1976](#).

Les coûts et avantages

Certains changements de comportements décrits dans le [tableau](#) peuvent sembler, à première vue, causer davantage de travail et de complications, tandis que d'autres offrent des avantages immédiats.

Lorsqu'il n'est pas possible d'en imaginer les bénéfices, il peut être très difficile et même agaçant d'apprendre quelque chose de nouveau ou de différent.

Mais en fin de compte, la récompense de voir l'aide bien employée et faisant une vraie différence, peu importe le temps que cela prendra, devrait valoir la peine de nos efforts combinés, n'est-ce pas ?

Lors des deux prochaines sessions, vous en apprendrez davantage sur la psychologie et les dynamiques du changement. Ceci vous permettra, en tant qu'agent de changement ou personne concernée par ce dernier, de reconnaître ces dynamiques et de réagir de manière à créer l'engagement plutôt que la résistance.

Tout d'abord, nous examinerons ce que nous savons du changement personnel, puis ce que nous savons du changement organisationnel.

L'aspect personnel du changement

Le changement en tant que transition



Aucun changement organisationnel n'est possible si les individus ne changent pas leur propre manière de faire.

Comment les individus changent-ils ?

[William Bridges](#) a étudié toute sa vie le changement personnel et organisationnel. Il admet que le changement est à la fois **interne et externe**.

Il emploie le terme de « transition » pour décrire les *processus psychologiques* internes que les personnes traversent pour composer avec les *changements externes*.

Le changement n'est qu'une transition d'un état ancien à un état nouveau.

La transition est composée de trois phases :

- Une fin
- Une période de transition (appelée « zone neutre »)
- Un nouveau commencement

Il est nécessaire de passer par chacune de ces phases pour réussir le changement.

Source : Bridges 2009.

Faits saillants

La seule constante est le changement.

La fin et la perte



Tout changement implique un certain degré de perte, tandis qu'une nouvelle situation remplace l'ancienne.

Un changement imposé tend à amplifier la perte. Une transition réussie dépend de la capacité à laisser de côté la réalité et l'identité anciennes. La première chose à faire, pour aider les personnes à traverser une période de transition, est de les convaincre de quitter ce qui leur est familier (leur « chez-soi »).

Le changement est donc un **processus consistant à reconnaître ce qui s'est terminé et à accepter la réalité de la perte.**

Des émotions douloureuses accompagnent les fins. On peut assister au stress, à la dépression, l'anxiété, la négociation, la tristesse, au désespoir, à la désorientation.

Tandis que nous reconnaissons la perte, il est important de reconnaître les bons côtés du passé et les éléments que nous pouvons emporter dans la zone neutre et finalement, dans le nouveau commencement.

Faits saillants

Tout commencement est conséquence. Tout commencement achève quelque chose. Paul Valéry, poète français

Idées en action

Pensez à un changement difficile que vous avez traversé, et réfléchissez à cette question : Qu'avez-vous perdu et qu'est-ce qui est resté constant, une chose à laquelle vous avez pu vous raccrocher, sur laquelle vous avez pu vous appuyer ?

La zone neutre

Après le lâcher-prise du passé, la deuxième étape est la zone neutre. **Une sorte de no-man's land entre l'ancienne réalité et la nouvelle, où l'ancienne situation n'est plus, mais où la nouvelle ne vous est pas encore familière.**

Au cours de cette période, l'anxiété grandit et la motivation tombe.

Les personnes se trouvant dans la zone neutre connaissent une désorientation causée par l'ambiguïté de la situation. Ils aspirent à des réponses et à des solutions simples. Ils connaissent une perte d'énergie et une baisse d'efficacité.

D'autres personnes s'épanouissent lors de cette phase, faisant preuve d'une énergie et d'une créativité importantes. Ceci peut créer des tensions entre les personnes qui acceptent le chaos comme un moment de créativité, d'innovation et de découverte et ceux qui se sentent encore perdus.

Traverser le chaos permet une réorientation et une redéfinition.

L'effondrement du passé mène à une possibilité de découverte dans la nouveauté, un peu à l'image d'un incendie de forêt qui brûle les vieux arbres pour céder la place aux nouveaux.

Faits saillants

Ce n'est pas tellement que nous avons peur du changement ou que nous sommes particulièrement attachés à l'ancienne situation, mais c'est l'entre-deux que nous redoutons... Marilyn Ferguson, auteur futuriste américaine

Idées en action

Vous rappelez-vous avoir traversé la zone neutre après la phase de fin ? Comment vous êtes-vous senti(e) ?

Un nouveau commencement

Le commencement ne peut se produire qu'après avoir traversé les épreuves de la zone neutre.

On observe un changement notable : un nouvel engagement émotionnel à faire les choses d'une manière inédite et se percevoir soi-même sous un nouveau jour sont des signes que l'on a pris un nouveau tournant : de nouvelles perspectives s'offrent à nous.

Les commencements ne peuvent être commandés ou planifiés ; ils se produisent lorsque c'est le moment : ils peuvent avoir lieu une semaine après l'entrée dans la zone neutre ou des années plus tard.

Les commencements peuvent faire peur, car **il n'existe aucune garantie que les choses se dérouleront comme espéré ou prévu**. Le moment de la clarté et de la concentration est venu.

De nombreuses histoires illustrent ces transitions.

Pensez aux nombreuses personnes qui, après avoir appris qu'elles étaient séropositives, sont passées par une période de déni, ne voulant pas abandonner leur perception d'elles-mêmes comme étant fortes et en

bonne santé, malgré la preuve du contraire. Ces personnes traversent la phase de fin, qu'elles en soient ou non conscientes.

Afin d'effectuer une transition réussie, elles doivent accepter ce qui se termine. Bien que certaines histoires puissent s'arrêter là, d'autres se poursuivent : après avoir finalement accepté leur nouvel état, elles passent, pour le temps nécessaire, dans la zone neutre. Certaines histoires s'arrêtent parfois là, les personnes restant perdues et mourant de leur maladie.

Les histoires qui nous inspirent continuent, certaines personnes puisant la force dans leur nouvel état et acceptant le nouveau commencement qui s'offre à eux. **Ce sont les personnes qui deviennent des militants contre le VIH/SIDA, qui (re)prennent le contrôle de leur vie et deviennent elles-mêmes des agents de changement, guidant les autres, transformant leur vie et celle des personnes qui les entourent malgré la maladie.**

Faits saillants

Un tas de pierre cesse d'être un tas de pierre dès qu'un seul homme le contemple avec, en lui, l'image d'une cathédrale. Antoine de Saint-Exupéry, auteur français

Idées en action

Pouvez-vous vous rappeler du moment où vous avez tourné la page ? Comment cela s'est-il passé ?

Aider les personnes à mieux vivre les transitions

Les relations sont essentielles pour nous aider lors de ces transitions. Vous pouvez aider les personnes traversant différentes phases de transition de plusieurs manières.

Il se peut que certaines personnes ne réalisent pas qu'un changement a commencé. Vous avez probablement rencontré quelqu'un qui était en état de déni par rapport au changement, encore incapable d'admettre la fin de la situation et de songer à la perte.

Vous pouvez aider une personne se trouvant dans cette situation en lui fournissant des informations, pour que l'inéluctabilité du changement devienne évidente. Ceci peut être fait en :

- Présentant une communication officielle sur le changement,
- Visitant un lieu où le changement a déjà été mis en place,
- Organisant une conversation avec une personne déjà passée par ce changement et/ou
- Une réunion à propos des implications et des conséquences de ce dernier.

Une fois que la réalité du changement a été assimilée, vous pouvez contribuer à la reconnaissance et à l'expérience de la perte en étant disponible pour en discuter et en prêtant une oreille attentive, plutôt qu'en essayant de résoudre les problèmes.

Une réponse empathique sera bien plus productive qu'un commentaire comme « tourne la page ! », qui pourra engendrer une *résistance*.

Il est inutile d'essayer de détourner les personnes de leurs sentiments (« ne sois pas triste ! »), car les sentiments ne se commandent pas.

En **faisant preuve d'empathie et d'attention**, vous les aiderez à mettre leurs sentiments au clair, à comprendre leurs préoccupations et à réagir de manière positive.

Ceci permettra aux autres de dépasser la perte et de naviguer à travers la [zone neutre](#).

Glossaire :

[La zone neutre](#)

Faits saillants

[Aider les personnes au cours d'une période de transition](#) : la seule manière de s'en sortir est d'y passer !

Tourner la page

Dans la zone neutre, vous pouvez offrir (ou demander) de l'aide dans la tâche de réexamen et de redéfinition en mettant à disposition des ressources (temps, soutien financier, formation, accès, initiations).

Une fois que la personne entame un nouveau commencement, ce type de support peut devenir plus ciblé.

La meilleure assistance que vous puissiez fournir ou recevoir consiste à réfléchir sur les possibilités, à envisager et établir des objectifs à court terme et à planifier l'avenir.

Le [modèle de défi](#) est un bon outil pour vous aider à établir une orientation. Il consiste en une série de questions englobant les résultats mesurables à un niveau global (quel est votre but, quelle est votre vision personnelle à long terme ?) et les résultats mesurables à court terme. Il comprend également une analyse de ce que vous aurez à surmonter pour vous diriger vers la réalisation de cette vision.

Tout ce que vous pouvez faire pour permettre à vous-même et aux autres d'avancer vers davantage de clarté et d'engagement et de provoquer un vif intérêt pour l'accomplissement de cette vision est un investissement qui rapportera au centuple.

Le saviez-vous ?

La clarté des objectifs, la passion et l'engagement sont les principaux moteurs du changement personnel.

La résistance



La résistance est souvent une étiquette que l'on accole aux individus ou groupes qui n'acceptent pas le changement. Mais à quoi opposent-ils une résistance ?

Les personnes sont susceptibles de résister au changement si le changement leur est imposé ou si elles ont été contraintes de quitter leur zone de confort trop rapidement, en particulier si elles ne perçoivent pas les avantages de ce changement. Les personnes peuvent également résister au changement lorsque leurs efforts en vue d'améliorer les choses ne sont pas soutenus par le système plus large au sein duquel elles travaillent.

Plutôt que de confronter le ou la soi-disant opposante en le ou la forçant à s'y conformer ou en proférant des menaces, les managers du changement s'y prennent de manière plus habile en interrogeant les « résistances » présentes au sein du système et en cherchant des moyens de les éliminer ou de les neutraliser.

Faits saillants

La signification première de résistance provient des sciences physiques : l'obstruction de l'écoulement dans un conduit.

Écarter les obstacles, pas les opposants

Les membres de base des quatre groupes de parties prenantes (gouvernements, ONG, agences de donateurs et sociétés privées) ont exprimé à de nombreuses reprises leur engagement à progresser vers l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, les résultats et la responsabilité mutuelle.

Ils ont souvent l'impression que c'est la direction de leur organisation qui ne souhaite pas ou n'a pas la capacité d'écarter les « résistances » présentes dans le système.

Ces « résistances » peuvent concerner :

- Les procédures d'évaluation de la performance et de récompense
- Les cycles de budgétisation
- Les systèmes de reddition de comptes.

Les principes de l'efficacité de l'aide requièrent un relâchement du contrôle puisque seule une partie peut prendre les commandes, dans le cas présent, le gouvernement du pays qui reçoit l'aide étrangère. Ceci peut expliquer pourquoi certaines de ces « résistances » demeurent et compliquent l'acceptation par les employés des changements proposés (ou exigés).

Le changement organisationnel

La complexité du changement organisationnel

Le changement organisationnel nécessite non seulement des changements de politiques, processus et systèmes, mais également de la manière dont les individus interagissent avec ces politiques, processus et systèmes.

Si le fait de voir ou d'aider une personne passant par une période de transition est difficile et douloureux, imaginez une organisation composée exclusivement de personnes en plein processus de changements divers. Le réaménagement des emplois, l'abandon des habitudes familières et l'introduction de nouveaux systèmes, structures et processus ajoutent de nouveaux degrés de changement.

Le fait de savoir que les individus évoluent au cours d'une période de transition à leur propre rythme vous permet d'être plus empathique lorsque vous voyez des personnes connaître des difficultés alors que les autres progressent.

Quelle contribution pouvez-vous apporter en tant que manager d'un processus de changement ?

- Chercher les indices révélateurs
- Discuter avec les personnes
- Se mettre à leur place

Faits saillants

Dans le cas d'organisations en transition, les managers ne peuvent ignorer les processus de changement qui se produisent au niveau individuel.

Théories et métaphores du changement organisationnel

Chacun d'entre nous, que nous en soyons conscients ou non, entretient certaines convictions et croyances à propos de la croissance, du développement, de la nature des personnes, de la nature du travail et de la nature de la relation entre une organisation et son environnement.

Ensemble, ces principes et convictions forment des théories qui s'activent à chaque fois que l'on nous demande de concevoir des interventions ou de partager notre opinion sur un sujet.

La plupart de nos théories et explications sur la vie organisationnelle sont basées sur des métaphores qui font voir et comprendre les organisations de manière distincte mais partielle.

Chaque métaphore met l'accent sur une interprétation et, ce faisant, en fait apparaître une autre en arrière-plan.

Notre capacité à obtenir une lecture complète d'une situation organisationnelle dépend de notre capacité à voir comment différents aspects d'une organisation peuvent coexister de manière complémentaire et même paradoxale.

Faits saillant

Gareth Morgan, dans son livre *Images de l'organisation* (Sage 1988, [2007](#)) décrit bien d'autres métaphores.

L'organisation en tant que machine



Nous pouvons considérer les organisations comme des machines. Cette métaphore attire notre attention sur la conversion des apports en produits et sur les mécanismes grâce auxquels ceci est rendu possible.

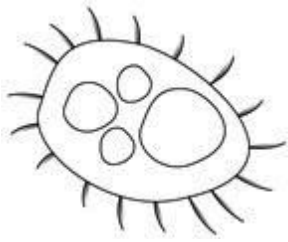
Lorsque l'on emploie des mots comme ressources humaines, main-d'œuvre, procédures d'exploitation normalisées, créneau à remplir, chaîne hiérarchique, étendue du contrôle, divisions, ergonomie, résistance, ils se réfèrent à des processus mécaniques et donc, inconsciemment, à l'organisation en tant que machine.

Traiter l'organisation comme une machine peut s'avérer **utile lorsque les tâches à effectuer peuvent (et doivent) être normalisées**, lorsque l'environnement est stable et que la demande pour ce que fait ou produit l'organisation n'est pas susceptible de changer.

La métaphore de la machine est utile lorsque l'on souhaite que les personnes de différents secteurs adhèrent précisément aux mêmes normes et aux mêmes standards de qualité.

L'inconvénient de cette métaphore est qu'elle **suggère des interventions qui ne fonctionnent pas lorsque l'environnement est en constante évolution**, comme des normes centralisées qui créent des procédures bureaucratiques rigides lorsque les besoins réels sont l'appropriation, l'adaptation et l'innovation.

L'organisation en tant qu'organisme



Considérer l'organisation comme un organisme centre notre attention sur la manière dont une organisation croît et se développe, la manière dont elle s'adapte à un environnement externe changeant en modifiant sa forme ou sa spécialisation, la manière dont elle subsiste en se nourrissant de « nutriments » et en rejetant ses « déchets ».

Nous pouvons reconnaître l'utilisation de cette métaphore lorsque nous entendons des mots tels que : développement des personnes, besoins individuels et organisationnels, survie, croissance, déclin, maturité, adaptation, sélection naturelle, synergie, symbiose, évolution organisationnelle, phases de croissance dans le développement de l'organisation, terrain d'entente, connexion et racines car ces mots appartiennent au champ lexical des phénomènes organiques ou biologiques.

La métaphore organique **nous permet de focaliser notre attention sur les besoins devant être satisfaits afin d'assurer la survie de l'organisation et les processus interdépendants entre besoins internes et forces externes.**

L'innovation est le résultat de forces émergentes interagissant au sein et à l'extérieur d'une organisation qui ne peuvent être commandées, de la même manière qu'une fleur ne peut recevoir l'ordre de croître quelles que soient les conditions.

Ce point de vue possède des inconvénients car il **présume que, si on leur en donne l'opportunité, les personnes vont agir en harmonie pour l'intérêt général**. Les principes de l'efficacité de l'aide sont séduisants en théorie, mais **les politiques entrent toujours en jeu**, et certaines personnes y gagnent tandis que d'autres y perdent.

Source : Morgan 1990.

Le saviez-vous ?

Ne pas voir les forces politiques en jeu peut engendrer des attentes irréalistes, de la déception ou le sabotage.

Considérer les organisations comme des systèmes politiques pourrait mener à des interventions organisationnelles très différentes.

Tirer des enseignements de l'expérience

Processus à huit étapes pour créer un changement majeur

1. Établir un sens de l'urgence
2. Constituer une coalition directrice
3. Développer une vision et une stratégie
4. Communiquer la vision du changement
5. Établir une action à grande échelle
6. Générer des victoires à court terme
7. Consolider les acquis et produire davantage de changement
8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture

[John Kotter](#) de l'Université de Harvard a étudié les organisations ayant subi un processus de changement qui s'est terminé par un retour au statu quo, après des dépenses considérables d'argent et de capital psychologique.

Ayant remarqué que ces erreurs répondaient à un schéma, il a formulé **huit étapes que les agents de changement doivent mettre en place afin d'assurer l'enracinement du ou des changements au cœur de l'organisation, de sa culture et des comportements individuels.**

Les quatre premiers concernent les pièges et leur gestion au cours de la phase préparatoire.

Les trois suivants contribuent à orienter la situation dans la bonne direction.

Le dernier permet d'assurer l'enracinement du changement.

Chaque nouvelle phase ou étape s'appuie sur la précédente. Il n'est pas possible d'ignorer une étape ou de ne pas l'exécuter correctement. Comme pour tout escalier solide, chacune de ces étapes est construite sur la précédente et doit donc être assez solide pour soutenir la suivante. Si l'une des étapes précédentes n'est pas assez solide ou est affaiblie par les changements internes ou externes à l'environnement, la prochaine sera également fragile et entraînera un risque d'effondrement.

Les pages suivantes vous fourniront davantage d'informations sur ces étapes.

Source : Kotter 1995.

Étape 1 : Établir un sens de l'urgence



Lorsque les personnes considèrent que tout se passe bien, il est difficile de les mobiliser pour effectuer le travail de changement nécessaire. Après tout, tout le monde est occupé et le travail de changement représente des efforts et une difficulté supplémentaires.

Le sens de l'urgence vient de l'analyse de l'environnement et du fait de secouer les personnes pour qu'elles sortent de leur déni en **montrant des preuves** que le changement proposé est en ordre et des données indiquant qu'il n'est pas possible de revenir en arrière.

Exemple :

Au début de la crise du SIDA en 1984, le Président ougandais Museveni pensait que son pays n'était absolument pas concerné par le SIDA. Le SIDA était, après tout, présenté comme une maladie qui n'affectait que les homosexuels et les toxicomanes. Mais la transmission hétérosexuelle du virus connaissait une hausse en Ouganda.

*Dans un discours devenu célèbre, le président Museveni a créé **un sens de l'urgence en citant un vieux dicton ougandais** : « **Lorsqu'un lion arrive dans votre village, vous devez sonner l'alerte haut et fort.** » Et c'est ainsi que les Ougandais ont engagé le combat.*

Étape 2 : Constituer une coalition directrice



Lorsque les figures d'autorité principales sont absentes de l'équipe qui a la responsabilité de mettre en œuvre le changement, il est difficile de persuader les autres d'unir leurs efforts et de prendre la tâche au sérieux.

Une coalition directrice est essentielle pour obtenir une adhésion.

Bien que nous puissions être enclins à constituer une coalition de personnes qui nous ressemblent, il est plus efficace à long terme de constituer une coalition diverse. Pensez au mélange idéal : des personnes clés représentant différentes factions, départements et unités, des acteurs politiques essentiels, des personnes que le changement enthousiasme et d'autres qui pourraient, si vous ne les incluez pas, faire obstacle à vos efforts.

Pour de plus amples informations sur la manière de constituer une coalition efficace, consultez la section Outils et ressources.

Exemple :

*Les rencontres de Paris et d'Accra sur l'efficacité de l'aide représentent un effort pour **constituer et élargir une coalition directrice**. Chaque conférence et les activités qui lui sont liées augmentent le nombre de militants, de leaders d'opinion officiels ou informels et donc, de partisans.*

Ceci est vrai pour chaque sommet ou forum de haut niveau. Les conférences sur le VIH/SIDA organisées à l'échelle mondiale élargissent constamment le cercle de personnes impliquées, incluant des groupes marginaux et leur donnant une voix, renforçant ainsi la coalition.

Étape 3 : Développer une vision et une stratégie puissantes

Les objectifs et documents de planification formels n'inspirent que rarement les gens car ils sont souvent trop diffus, abstraits et cérébraux pour permettre aux gens de percevoir comment ils peuvent progresser

vers une vision commune. Ils ne créent que rarement le type d'énergie nécessaire à tout effort de changement.

La création d'une vision puissante mobilise les personnes et les ressources, et crée le type d'énergie nécessaire au succès du changement.

Exemple :

*L'initiative PEPFAR a été lancée en 2003 avec une **vision ambitieuse** pour l'avenir : un objectif de deux millions de personnes sous traitement antirétroviral, éviter sept millions de nouvelles infections au VIH et prendre en charge dix millions de personnes, y compris des orphelins, avant 2008 dans quinze des pays les plus affectés.*

La secrétaire d'État du Président Obama, Hillary Clinton, a ajouté une autre vision à celle-ci pour 2011 : parvenir à une génération libérée du SIDA, une vision qui inspire énormément les personnes qui se sont engagées à éradiquer cette maladie.

Faits saillants

L'important n'est pas ce qu'est la vision, mais ce qu'elle fait faire. Robert Fritz, cité dans La cinquième discipline (Peter Senge, La cinquième discipline, 1990, page 153).

Étape 4 : Communiquer la vision du changement



Une fois qu'une vision claire et puissante existe, elle doit être communiquée de manière efficace, d'une manière qui parle aux gens et les inspire. La coalition directrice qui a élaboré la vision devrait également diriger par l'exemple. Une vision peut rapidement perdre de sa substance si le comportement des cadres supérieurs contredit les valeurs de la vision ou laisse entendre que rien n'a changé.

Kotter recommande que les leaders utilisent « tous les véhicules possibles pour communiquer constamment les nouvelles visions et stratégies ».

La répétition et la redondance sont essentielles. Le renforcement vient en voyant les dirigeants de l'organisation appliquer le comportement désiré.

Exemple :

Bien que la vision pour l'efficacité de l'aide ait été articulée clairement à l'époque de la Déclaration de Paris, les rencontres de haut niveau d'Accra et de Busan ont contribué à faire vivre cette vision devant les gens. La recherche, les conférences régionales à plus petite échelle et les publications sont utilisées pour communiquer la vision à un public encore plus vaste.

Faits saillants

Une vision est réellement partagée lorsque vous et moi avons une représentation similaire et que nous nous engageons mutuellement à maintenir cette représentation l'un chez l'autre, et non pas individuellement. Lorsque des gens partagent une vision, ils sont connectés, liés ensemble par une aspiration commune. Senge, page 206

Étape 5 : Établir une action à grande échelle

Dans tous les efforts de changement, il existe des éléments faisant obstacle à la nouvelle manière envisagée de faire les choses et qui doivent être éliminés. Les gens remarquent et cherchent les signes indiquant que ces obstacles sont pris en charge, à la fois par l'équipe dirigeante et également en habilitant les personnes de tous échelons.

Les obstacles prennent la forme de structures ou de procédures liées au contrôle. Il est risqué de les céder particulièrement pour les dirigeants.

Bien que les hauts dirigeants d'organisations abordent souvent le fait que des personnes situées à des échelons inférieurs doivent apprendre à prendre des risques, eux-mêmes considèrent leurs risques comme étant plus importants et sont réticents à abandonner des habitudes de maîtrise et de contrôle qui leur sont familières. Cependant, si les hauts dirigeants ne changent pas leur manière de fonctionner, le changement à plus grande échelle qui est recherché connaîtra certainement l'échec.

Kotter conseille de créer une culture qui donne les moyens aux personnes, quel que soit leur niveau de hiérarchie, à faire les choses différemment, à prendre des initiatives et les risques qui en découlent.

Exemple :

Le Programme de solidarité nationale (PSN) de l'Afghanistan, désormais dans sa troisième phase, est dirigé par le ministère du Relèvement rural et du Développement. Grâce au soutien de l'USAID, au cours des huit dernières années, plus de 25.000 conseils locaux élus représentant près de 70% de l'ensemble des communautés rurales ont planifié, géré et suivi plus de 55.000 sous-projets répondant aux besoins exprimés par la communauté en matière d'éducation, irrigation, moyens de subsistance, électricité, transport, approvisionnement en eau et hygiène publique.

*Le directeur exécutif du PSN, Mohammad Tariq Ismati, [indique](#) que le programme est « à l'échelle grâce à la force, au leadership, au travail des **communautés mobilisées** et à l'engagement et la générosité des donateurs internationaux de l'Afghanistan ».*

Source : République islamique d'Afghanistan, 2011.

Le saviez-vous ?

Les gens observent ce qui arrive aux preneurs de risques. Plus l'échelle de l'action est importante, moins il y a de risque individuel et plus les obstacles seront susceptibles d'être identifiés et éliminés.

Étape 6 : Générer des victoires à court terme

S'il est aisé de lancer un effort de changement, il est beaucoup plus difficile de le maintenir dans la durée, en particulier si les changements positifs annoncés sont éloignés dans le temps.

Il est important de prévoir des victoires à court terme et de fournir les ressources nécessaires pour s'assurer que ces victoires se produisent rapidement.

La reconnaissance et les récompenses des personnes qui ont permis ces victoires rapides entraînent une motivation supplémentaire.

Exemple :

Au Pérou, le [projet de santé pour les communautés et municipalités](#) mobilise des familles, des communautés et des municipalités dans la prise en charge de leur santé. Celles-ci jouent un rôle actif dans la collecte, l'analyse des données et la sélection des interventions en vue d'améliorer les facteurs sanitaires déterminants comme le milieu de vie, l'hygiène personnelle, les installations sanitaires, l'eau et les déchets.

*En sélectionnant leurs propres indicateurs de succès, les communautés ont pu **créer des victoires rapides** qui sont devenues des incitations à poursuivre le projet, et ont également attiré l'attention des représentants du gouvernement, venus voir sur place.*

Des victoires rapides ont été atteintes dans des domaines influençant la santé maternelle et infantile (l'allaitement et les examens prénataux), l'assainissement (l'eau, les déchets) et l'hygiène personnelle (le lavage des mains et le brossage des dents). Le Comité local de développement partage les résultats avec la communauté et sensibilise les membres de la communauté à améliorer ces indicateurs.

Au cours de l'évaluation suivante (6 mois plus tard), la communauté a pu voir les améliorations. Bien que tous les indicateurs ne progressent pas rapidement et facilement, ceux qui connaissent un succès rapide engendrent une forte motivation.

Étape 7 : Consolider les acquis et produire davantage de changement

Les gains rapides ne sont pas forcément durables justement parce qu'ils ont bénéficié de beaucoup d'attention et de ressources à court terme. Kotter a remarqué que, dans de tels cas, les gens dirigeaient leur attention vers un nouveau « phénomène d'engouement », perdant ainsi l'énergie et l'engagement des

personnes dont le travail est nécessaire pour ancrer profondément les changements dans la structure et la culture organisationnelles.

La crédibilité provenant des victoires rapides et de la reconnaissance des leaders du changement au sein de l'organisation est un pas important dans la bonne direction, mais n'est pas suffisante.

Les gens doivent voir que les politiques et processus qui font obstacle et sont plus difficiles à changer sont remis en question par les personnes en position d'autorité.

L'embauche de personnes qui offrent un regard et des idées neuves et qui remettent en cause les croyances et les habitudes ancrées sera également utile (tant qu'ils seront soutenus par la direction de l'organisation), comme le seront les nouveaux projets, agents de changement et thèmes.

Exemple :

Pour aider à développer, mettre en œuvre et effectuer un suivi de la stratégie et du plan national de lutte contre la pauvreté de la Zambie, le gouvernement a établi un système de groupes consultatifs sectoriels (SAG) avec des représentants de la société civile, du secteur privé à but lucratif et des donateurs. Les SAG ont si bien fonctionné que le gouvernement s'est tourné vers eux pour des propositions d'entente ou d'accord avec la [Millenium Challenge Corporation \(MCC\)](#). Ce processus a reçu 37 propositions représentant cinq secteurs prioritaires. Les idées de plusieurs de ces propositions ont été incluses dans l'accord entre la Zambie et la MCC.

*Le gouvernement de la Zambie ayant rassemblé des **parties prenantes variées dans le processus de planification de développement** original, celles-ci sont parvenues au consensus sur le plan et la stratégie de réduction de la pauvreté du pays. Au sein de cette approche commune, le gouvernement **a continué de s'appuyer sur les différentes idées proposées par les SAG, représentant chaque secteur de la société, pour encadrer une proposition réussie provenant d'un donateur réceptif.***

Étape 8 : Ancrer les nouvelles approches dans la culture

Si les nouvelles manières de faire ne deviennent pas partie intégrante de la culture de l'organisation, elles pourraient ne pas durer dans le temps. La clé pour ancrer les changements dans la culture réside dans les pratiques de leadership et management.

Les pratiques de leadership et de management efficaces comprennent, entre autres, une attention continue au développement du management et du leadership, la planification de la succession et le fait de montrer le lien entre l'effort de changement et le succès organisationnel en ayant recours à des mesures convaincantes. Reportez-vous à la formation *De la dépendance au partenariat : diriger et gérer le changement* pour de plus amples informations sur ces pratiques.

Exemple :

Un représentant officiel du ministère de la Santé égyptien est devenu un champion de la transformation par le leadership. Souhaitant donner davantage de pouvoir aux responsables du secteur de la santé, il a perçu la nécessité d'un leadership et d'un management plus efficaces pour que les responsables locaux soient capables de penser par eux-mêmes et de prendre la responsabilité d'améliorer les services, de mobiliser les ressources et d'attirer les clients. Une partie du processus de changement a constitué en une formation au cours de laquelle le personnel du centre de santé a travaillé en équipe, et chaque équipe s'est engagée à remédier à une situation indésirable (comme les longs temps d'attente, les clients perdus au suivi, les mauvaises attitudes de service du personnel). Les équipes ont entrepris d'améliorer la qualité des services, se sont efforcées d'atteindre la communauté et d'impliquer de nouveaux clients dans les services de planification familiale.

*Après la formation, les résultats rapides constatés par l'équipe ont mené à un engagement, au plus haut niveau, de **favoriser le développement du leadership** et de reconnaître l'importance de la responsabilisation des managers aux échelons moins élevés et des avantages du travail en équipe. Les résultats tangibles, la responsabilisation des managers et l'attention des échelons les plus élevés de la hiérarchie ont permis un ancrage profond des nouvelles pratiques dans la culture des établissements de santé.*

Source : Mansour et al. 2010.

Faits saillants

Lorsque nous investissons notre espoir et nos attentes en quelque chose de meilleur, le fait que les résultats ne soient pas au rendez-vous malgré de grands efforts crée le cynisme. Chaque nouvel échec de changement engendre davantage de cynisme, ce qui entraîne des difficultés à convaincre du bien-fondé de chaque nouvel effort entrepris.

Les agents du changement

Les différents rôles des agents de changement



Quelles que soient les croyances que nous entretenons à l'égard du changement, quelles que soient les interventions que nous choisissons pour créer les changements désirés, une chose est claire : personne ne peut y parvenir seul.

Différents rôles sont nécessaires dans cette entreprise.

Ceux-ci comprennent les rôles de :

- Sponsor
- Champion
- Facilitateur du groupe ou de l'équipe de travail
- Responsable d'unité ou de division

Reportez-vous à la page suivante pour en apprendre davantage sur les responsabilités de chaque rôle.

Les responsabilités des différents rôles

Rôle d'agent de changement	Responsabilités
Sponsor	• Fournit des ressources et un soutien politique au plus haut niveau pour mettre en œuvre les changements relatifs à l'efficacité de l'aide • S'assure que l'équipe du changement reçoive un soutien total • Demande des comptes
Champion	• Apporte son leadership à l'équipe du changement et s'efforce de relever les obstacles inévitables qui surviennent • Dirige le développement et la mise en œuvre du projet de changement ou de transition • Entraîne et fournit des capacités de coaching aux personnes et aux équipes afin qu'elles exercent leurs responsabilités conformément à l'objectif de changement • Soutient les activités de suivi et d'évaluation • Collabore avec tous les groupes de parties prenantes afin de les maintenir à jour et de s'assurer qu'ils continuent à soutenir l'initiative de changement
Facilitateur de groupe ou d'équipe de travail	• Initie les conversations ciblées à différents niveaux de l'organisation sur la demande du champion • Contribue à la planification et au calendrier du projet de changement • Dirige les réunions et les ateliers • Forme les facilitateurs suivants si nécessaire • Effectue un suivi du progrès et présente des rapports au champion
Responsables de département ou d'unité	• Participent avec leur équipe aux événements pertinents en rapport avec le changement • Mettent en œuvre les actions retenues sur la demande du champion • Agissent en tant que coach de leur équipe pour assurer un fonctionnement efficace dans la nouvelle situation • Mettent en place des rencontres avec leur(s) équipe(s) pour discuter du progrès, encourager l'apprentissage et identifier les préoccupations qui doivent être portées à l'attention de ceux qui peuvent y remédier • S'assurent que l'équipe développe et met en œuvre des plans d'action réalisables

- S'assurent que les équipes aient des plans de suivi et d'évaluation bien définis.

Comment ces rôles fonctionnent ensemble



Bien qu'une personne puisse être capable d'assumer plusieurs rôles, les caractéristiques décrites dans la page précédente suggèrent que certaines personnes sont plus aptes que d'autres, à cause de leur position ou de leurs compétences, à jouer certains rôles.

Par exemple, les sponsors sont essentiels car ils libèrent les ressources nécessaires pour provoquer et soutenir l'effort de changement. Mais les sponsors n'ont généralement pas le temps ni l'énergie de diriger réellement l'effort de changement : c'est là que le champion entre en jeu. Un champion sans sponsor peut rendre l'effort de changement bien plus difficile, mais pas forcément impossible.

Le sponsor peut solliciter formellement le champion en mettant à sa disposition un ensemble de produits livrables et de ressources pour former une équipe et progresser vers l'objectif. Mais les champions peuvent également être des agents de changement informels et auto-désignés.

Le sponsor et le champion doivent tous deux rester réalistes quant au temps et aux ressources nécessaires, en particulier lorsqu'un travail important d'alignement et de mobilisation doit être effectué pour inciter les gens à participer.

L'équipe de changement

Des études démontrent que les **différentes étapes du processus de changement nécessitent l'intervention de différents types de personnes**.

Les agents de changement peuvent être efficaces lors d'une étape donnée, mais n'être pas aptes à gérer une étape différente, ce qui aura pour effet d'annuler ou d'entraver les progrès.

Par exemple, une fois que les tâches initiales de sensibilisation et de mobilisation ont été accomplies avec succès et que le groupe de partisans s'est élargi jusqu'à atteindre un nombre satisfaisant, le rôle du

champion peut-être transmis à une autre personne qui sera plus apte à gérer l'étape suivante (par ex., la formation, l'élaboration de nouveaux systèmes, le suivi et la documentation des changements).

Certaines personnes peuvent avoir les compétences nécessaires pour aider les individus à traverser les phases du changement, tandis que d'autres seront plus aptes à aider l'organisation dans une ou plusieurs des huit étapes développées par Kotter.

Source : Hendy & Barlow 2012.

La composition de l'équipe du changement

Pour davantage de force et de crédibilité, **ces différents types de personnes seront tous essentiels dans votre équipe** :

- Les personnes douées en pensée conceptuelle
- Les personnes pragmatiques
- Celles qui remettent en question la rationalité et la logique des raisonnements et décisions
- Celles qui observent l'impact sur les relations et savent réconcilier
- Celles qui ont la capacité d'apporter des idées nouvelles et d'ouvrir les perspectives
- Celles qui savent mettre les idées en pratique et achever les choses

Il est également nécessaire d'inclure des personnes ayant des points de vue différents sur l'organisation : des personnes de tous échelons, représentant diverses fonctions organisationnelles.

Faites l'effort de représenter les points de vue minoritaires. Si vous ne le faites pas, c'est là que vous rencontrerez probablement des réactions, puisque vous ne serez pas parvenu(e) à voir le changement de leur point de vue.

Faits saillants

Il vous faut inclure des personnes qui demandent constamment « et alors... ? » et des personnes qui demandent constamment « et si... ? »

L'autorisation

Il est important que l'équipe du changement reçoive l'autorisation des échelons supérieurs. Une telle autorisation couvre :

- Le temps pris sur les tâches habituelles et l'accès aux ressources
- Des rôles et des instructions explicites quant aux moments où des consultations avec la direction sont nécessaires et les décisions que l'équipe est autorisée à prendre ou non
- La responsabilité de chaque groupe et un calendrier pour les vérifications

En progressant vers la réalisation des principes de la Déclaration de Paris et des accords du Ghana, on pourrait imaginer, à l'échelle du pays, un ensemble imbriqué d'équipes de changement où chaque groupe possède ses propres exigences de changement dirigées par des équipes internes.

Les représentants autorisés de ces équipes se rencontrent périodiquement au niveau national pour s'assurer que chacun fait sa part et travaille activement à ajuster ses propres processus internes pour rendre le changement possible.

Obtenir un soutien



Quiconque ayant piloté un changement significatif de la manière dont le travail est effectué peut attester du défi que représente le renforcement du soutien pendant la durée du processus de changement.

Lorsque les choses vont bien, il est facile de diriger les processus de changement, mais ceux-ci se heurtent toujours tôt ou tard à des obstacles.

Même si vous êtes un champion, inspiré et motivé par la vision de ce qui pourrait être, même si vous avez un sens profond de votre mission et êtes capable d'attirer les autres, il y aura des moments où vous perdrez l'espoir, où des revers créeront le doute, où vous serez à court de patience et il deviendra difficile de persévérer dans votre entreprise.

Lors de la prochaine formation, *De la dépendance au partenariat : diriger et gérer le processus de changement*, vous étudierez les pratiques spécifiques qui vous aideront dans cette tâche.

Afin de conserver votre paix d'esprit et de garder des idées claires en tant qu'agent de changement, il serait bon de **développer un réseau de soutien personnel**, composé de personnes qui n'ont rien à voir avec l'effort de changement.

Elles sont là pour vous, pas pour l'organisation, elles vous permettent d'évacuer les sentiments négatifs lorsque vous en avez besoin et vous aident à retrouver le recul nécessaire lorsque vous l'avez perdu.

Si vous êtes sur le point d'assumer le rôle d'agent de changement, assurez-vous de disposer d'un tel réseau.

Commencez par y inclure des amis, collègues et proches de confiance vers lesquels vous pourrez vous tourner dans les moments de doute et de désarroi.

Gérer les déraillements

Parfois, les déraillements viennent de l'extérieur, sont causés par des forces de l'environnement que personne ne peut réellement contrôler.

Ce qui était auparavant un progrès peut s'arrêter et même revenir à d'anciennes pratiques, comme l'illustre l'exemple du Cambodge ci-dessous.

En 2007, un rapport [d'ActionAid](#) a souligné la manière dont le gouvernement du Cambodge s'est affirmé dans ses rapports avec les donateurs, à la fois en termes d'efficacité de l'aide et dans ses conditions.

Le Conseil pour le développement du Cambodge (CDC) a pris la tête en présentant une analyse quantitative de l'efficacité de l'aide et en établissant des priorités pour la réforme.

Les donateurs ont réagi en promettant des données plus précises et ponctuelles sur les flux d'aide, réduisant la fragmentation entre les différents secteurs et au sein de ceux-ci, soutenant les mécanismes de coordination existants et rationalisant l'assistance technique.

Cependant, la crise de la dette grecque a poussé le Gouvernement du Cambodge à renoncer à ses exigences et à travailler de nouveau avec les donateurs individuels de peur de perdre son financement.

Au début de l'année 2012, le premier ministre, dans un discours adressé à une trentaine d'organisations non gouvernementales et internationales, a annoncé la suspension du Forum de coopération pour le développement du Cambodge, qui était pourtant prometteur, jusqu'à 2014, pour travailler avec des donateurs individuels (Cambodia Herald du 19 février 2012).

Un pas en avant, un pas en arrière

Faits saillants

Les agents de changement ne peuvent pas faire grand-chose face aux déraillements, à part mettre de côté le changement tout en continuant de l'alimenter pour que, une fois la crise passée et de nouvelles perspectives en vue, l'initiative de changement puisse de nouveau passer rapidement au premier plan.

Gérer les opposants et les adversaires

À d'autres occasions, les déraillements sont créés intentionnellement par les groupes ou individus qui perdraient des avantages ou des privilèges si l'effort de changement réussissait.

Les tactiques suivantes sont souvent déployées lors d'audiences ou de consultations par des parties prenantes qui ont l'intention de saboter l'effort de changement.

- Créer une peur des conséquences du changement dans l'esprit des personnes encore indécises.
- Demander davantage d'informations, suggérer des consultations supplémentaires ou proposer de nouvelles exigences pour les procédures, pas une seule fois (ce qui pourrait être légitime) mais encore et

toujours jusqu'à ce que l'initiative perde de sa force, de son élan et finalement, ses partisans. De telles tactiques dilatoires peuvent faire échouer les meilleurs projets.

- Créer la confusion dans l'esprit des personnes concernant les objectifs du changement et insérer des détails non pertinents concernant d'autres changements afin de les détourner du message principal.
- Émettre des doutes sur l'honneur, la réputation, la fiabilité ou la crédibilité de l'agent du changement et des membres de son équipe.

De telles tactiques peuvent saper des communications bien intentionnées, il est donc important de les reconnaître pour ce qu'elles sont.

Des équipes en conflit dans différents pays, certaines au sein de ministères, d'autres dans des projets ou des organisations privées ont été capables de contrer de telles tentatives en acceptant de se rencontrer et de discuter par le biais de facilitateurs neutres pour travailler côte à côte avec l'initiateur du changement. Ceci a permis de réduire le niveau d'intensité émotionnelle.

Le fait d'employer un langage respectueux, de corriger les fausses informations et de fournir des faits a permis à ces groupes de devenir plus alignés et productifs. Pour des exemples de formulation permettant de rediriger les attaques, cliquez [ici](#).

Source : Kotter & Whitehead 2010.

Le pouvoir des possibles



Malgré tous les obstacles et difficultés jalonnant le parcours de l'efficacité de l'aide, nous sommes encouragés par l'observation de Malcolm Gladwell, qui a étudié le changement (auteur du livre *Le point de bascule*). Il écrit :

« En fin de compte, ce qui constitue la base de changements épiques réussis est une conviction profonde que le changement est possible, que les personnes peuvent transformer radicalement leurs comportements ou croyances lorsqu'elles sont face à la bonne impulsion. Le point de bascule est une réaffirmation du potentiel de changement et du pouvoir de l'action intelligente. Observez le monde qui vous entoure : il peut sembler inébranlable, implacable ; il ne l'est pas. Le moindre impact, au bon endroit, peut le faire basculer. »

Quel que soit le nom que nous lui donnons, il est évident que l'initiative de changement ne se développera pas sans leadership.

Dans le prochain cours, *De la dépendance au partenariat : diriger et gérer le processus de changement*, nous étudierons le leadership et le management de plus près. L'ensemble des pratiques et outils présentés dans ce cours sont pertinents pour les personnes dont la mission est de diriger un changement.

Idées en action

Reportez-vous à la session suivante pour en apprendre davantage sur les outils qui vous permettront de réaliser ces possibilités en dirigeant et en gérant efficacement le changement.

Outils et ressources

Introduction aux outils et ressources

Dans cette session, vous trouverez des outils qui pourraient se révéler utiles lors de la direction ou de la gestion d'un processus de changement.

Comment obtenir l'adhésion vous aide à créer vos messages et à vous préparer avant de proposer votre message de changement à une audience. Vous trouverez également un lien sur la manière d'effectuer une analyse des parties prenantes.

Comment contrer les attaques courantes vous offre une série de scénarios pour gérer des personnes qui essaient consciemment de faire dérailler vos efforts, en particulier lors de réunions publiques.

Le **Modèle de défi** est un bon outil pour résoudre les problèmes et définir une orientation à suivre. Il consiste en une série de questions englobant les résultats mesurables à un niveau global (quel est votre but, quelle est votre vision personnelle à long terme ?) et les résultats mesurables à court terme. Il comprend également une analyse de ce que vous aurez à surmonter pour vous diriger vers la réalisation de cette vision.

Constituer une coalition énumère quelques étapes essentielles lorsque vous vous apprêtez à constituer une coalition.

Gérer les résistances au changement propose une série de tactiques lorsque vous arrivez à la conclusion que les résistances ne sont pas tant dans le système que chez les individus. Si les gens ne peuvent voir que ce qu'ils risquent de perdre, vous trouverez certaines idées sur cette page.

La communication pour le changement est un rappel qu'une mauvaise communication est une source courante de résistance. Une grande part du conflit entre les individus et les groupes prend sa source dans des attentes incompatibles.

Prévoir et préparer les questions pour l'équipe du changement fournit une série de questions qu'une équipe de changement a besoin d'examiner de temps en temps, certaines correspondent aux étapes de John Kotter.

Évaluer le niveau de préparation au changement propose une liste de contrôle rapide pour déterminer où commencer pour porter l'efficacité de l'aide à l'attention de l'organisation.

Évaluation de la capacité pour la transition du management et du leadership des programmes PEPFAR de soins et traitements du HIV aux partenaires locaux. L'objet de ce nouveau projet d'outil est l'évaluation de la capacité à l'échelle du pays d'assumer des responsabilités plus importantes en matière de planification, d'organisation et de gestion des services et programmes de traitement et de soins du VIH.

Comment obtenir l'adhésion



Un vieux proverbe chinois dit : « si un dragon vit dans votre voisinage, assurez-vous de faire sa connaissance. »

En d'autres termes, découvrez qui sont les personnes qui s'opposent à ce que vous souhaitez changer, et permettez-leur de cracher leurs flammes vers vous/de vous attaquer. Il est préférable que cela se passe au grand jour et le plus tôt possible que plus tard, de manière dissimulée. Au moins, vous saurez à quoi vous en tenir (et eux aussi).

Souvenez-vous en lorsque vous composez vos messages de sensibilisation :

- **Les gens sont facilement distraits.** Faites des messages courts, clairs et précis. Certaines personnes appellent cela un « discours ascenseur » : c'est-à-dire la capacité de faire partager vos messages dans le temps qu'il faut à un ascenseur pour passer du rez-de-chaussée au dernier étage.
- **Recherchez ce qui parle aux gens.** Au cours des premières étapes, lorsque vous devez mobiliser autant de partisans que possible, essayez surtout de conquérir les cœurs et les esprits. Préparez les données et les raisonnements logiques pour ceux qui les souhaitent, mais ne les partagez pas avec de plus grands groupes lors des étapes initiales.
- **« Qui ne demande rien n'a rien. »** Ce dicton existe dans plusieurs langues pour faire référence à l'attention que nous avons tendance à accorder aux personnes qui font le plus de bruit. Parfois, nous accordons beaucoup d'attention aux adversaires et aux opposants systématiques alors qu'ils ne représentent, en fait, qu'une petite fraction du groupe que nous essayons d'engager dans l'initiative.
- **Ne vous attendez pas à pouvoir être un agent de changement en y parvenant seul.** Demandez à d'autres personnes d'analyser l'opposition à laquelle vous pouvez vous attendre, entraînez-vous aux

réactions lors de mises en situation et préparez des plans de communication pour les situations où les choses se déroulent bien et conformément aux plans, et les actions à mettre en œuvre lorsqu'elles ne fonctionnent pas comme prévu.

- **Rappelez-vous d'effectuer une [analyse des parties prenantes](#).** Ceci vous permettra de mieux appréhender la réalité de ceux qui vous opposent. Parfois, le simple fait de s'enquérir de leurs préoccupations peut permettre d'obtenir leur adhésion. Les êtres humains sont des créatures complexes, et leurs motivations le sont encore davantage.

Sources : Kotter & Whitehead 2010 ; MSH 2005.

Comment contrer les attaques courantes



Si le changement que vous essayez d'instaurer est un tant soit peu controversé, voici quelques [scénarios](#) pour vous préparer à trois attaques courantes :

1. Lorsque les personnes n'ont pas besoin de votre idée car elles ne perçoivent pas le problème qu'elle est censée résoudre.
2. Lorsque les personnes reconnaissent le problème mais considèrent que la solution que vous proposez n'est pas adaptée.
3. Lorsque les personnes reconnaissent le problème, apprécient votre solution, mais ne croient pas qu'elle fonctionnera dans cette situation particulière.

Source : Adapté de Kotter & Whitehead 2010.

Le modèle de défi

Le [modèle de défi](#) est un outil utile pour traverser les difficultés que vous rencontrez en coopération avec d'autres, en mobilisant leurs points de vue et connaissances pour mener à bien la tâche.

Le modèle de défi a été utilisé dans divers contextes de soins de santé, gouvernements et ONG afin de donner aux équipes le moyen de résoudre leurs propres problèmes, souvent sans autres ressources que celles qu'elles possédaient déjà.

Étapes pour vous aider à appliquer le modèle de défi

- Revoyez l'énoncé de mission de votre organisation ou équipe
- Créez une vision
- Développez un résultat spécifique à atteindre
- Évaluez la situation actuelle
- Identifiez les obstacles que vous êtes susceptible de rencontrer
- Énoncez les défis
- Sélectionnez les actions prioritaires
- Développez un plan d'action
- Mettez en œuvre votre plan, puis suivez et évaluez votre progrès

Cliquez-[ici](#) pour obtenir des instructions sur la manière de franchir chaque étape.

Constituer une coalition

Constituer une coalition représente souvent un défi. Bien que nous puissions être enclins à constituer une coalition de personnes qui nous ressemblent, il est plus efficace à long terme de constituer une coalition diverse. Pensez au mélange idéal : des personnes clés représentant différentes factions, départements et unités, des acteurs politiques essentiels, des personnes que le changement enthousiasme et d'autres qui pourraient, si vous ne les incluez pas, faire obstacle à vos efforts.

Voici quelques étapes à appliquer lors de la constitution d'une coalition.

- Examinez quels sont les intérêts des autres groupes, afin de pouvoir formuler leurs besoins prioritaires.
- Identifiez les groupes les plus susceptibles de trouver un terrain d'entente avec votre groupe. Faites le lien entre ce que vous avez à offrir et les besoins de l'autre groupe de manière à « convertir » le leader du groupe à votre cause.
- Fournissez une « assistance technique » (des informations expertes) pour donner des informations détaillées des mécanismes/processus/structures de votre cause (et comment elle fonctionne pour « livrer les produits ») aux leaders des groupes, afin qu'ils puissent informer leurs partisans en toute confiance.
- Organisez des événements pour les groupes divers avec lesquels vous souhaitez constituer une coalition. Rassemblez les personnes pour qu'elles puissent entendre et voir la manière dont les intérêts divers s'accordent et pour que ce que vous essayez d'accomplir les inspire.

Gérer la résistance au changement

Utilisez les raisonnements. Argumentez (comme dans un argument juridique) en faveur du changement que vous proposez, en précisant le pour et le contre du changement, et en montrant les conséquences qu'aurait l'absence de changement.

Corrigez les mythes. Combattez directement (mais avec tact) les mythes découlant de croyances fortement ancrées, les idées fausses ou obsolètes, ou la désinformation transmise par d'autres.

Renforcez les nouveaux comportements ou pratiques souhaités. Fournissez des ressources et des récompenses (cela peut-être de la publicité, une reconnaissance publique, des récompenses, des ressources supplémentaires ou des possibilités d'avancement) à ceux qui appliquent les nouveaux comportements ou pratiques.

Décrivez la vision de diverses manières. Offrez la possibilité aux personnes d' « essayer » la nouvelle vision pour qu'elles s'en fassent une idée.

- Racontez une histoire convaincante sur la vision, et montrez pourquoi les changements sont inévitables.
- Admettez le fait que les personnes intègrent les informations différemment. Certains ont besoin de voir des nombres présentés dans des graphiques ou des tableaux. D'autres préfèrent voir des images, entendre ou lire des citations.
- Utilisez les films, la poésie ou les arts visuels pour permettre aux personnes de comprendre les avantages du changement.

Observez-vous. Réfléchissez sur vos modes de communication habituels, votre manière de raconter l'histoire. Il est peut-être nécessaire de changer la manière dont vous procédez. C'est peut-être votre propre style qui renforce la résistance !

- Peut-être avancez-vous trop rapidement et êtes trop impatient(e).
- Peut-être avez-vous besoin d'utiliser une manière différente de communiquer avec les gens.
- Présenter des diapositives depuis une estrade n'est peut-être pas la meilleure solution. Envisagez de vous retrouver autour d'une table pour examiner les implications du changement avec les personnes dont le soutien vous est le plus nécessaire.
- Passez moins de temps à communiquer votre point de vue et davantage de temps à écouter.
- Appliquez ce que vous préconisez. Si le changement implique l'établissement et le maintien de normes élevées, vous devriez, vous aussi, vous montrer à la hauteur de ces normes. Si vous déclarez aux gens que votre message consiste à traiter les clients avec respect, montrez du respect dans chaque interaction ; si vous avez fait une erreur, admet-le, faites vos excuses, puis passez à autre chose.

Exposez les opposants à d'autres personnes ou d'autres lieux. Organisez des rencontres avec d'autres personnes ayant connu des changements significatifs. Emmenez le personnel visiter les centres de prestation de services pour rencontrer et discuter avec les clients afin de leur montrer l'impact du changement. Ces contacts vous permettront de démontrer les effets positifs (potentiels) des changements que vous proposez.

Adressez-vous de manière indirecte aux personnes qui ne sont pas promptes à mettre en œuvre le changement. Des études portant sur la diffusion des innovations indiquent que dans presque tous les groupes, un petit pourcentage de personnes tardera à effectuer un changement. Ne focalisez pas vos efforts sur ce groupe, qu'on appelle parfois des « personnes lentes au changement », mais laissez l'amélioration des résultats parler d'elle-même. Lorsqu'un changement qui a lieu en pratique devient officiel, les changements s'appliquant aux normes finiront par motiver ces personnes lentes au changement à adopter les nouvelles pratiques (Rogers 2003).

La communication en faveur du changement



Une mauvaise communication est l'une des sources de résistance. Une grande part du conflit entre les individus et les groupes prend sa source dans des attentes incompatibles. Lorsque nous ne nous parlons pas, nous créons un vide que vient facilement remplir notre propre interprétation de ce que nous pouvons attendre des autres et de ce qu'ils attendent de nous.

Ces attentes sont souvent en lien avec l'équité, la justice, les rôles et les récompenses. Lorsque notre communication est efficace, nous clarifions nos attentes. Lorsque notre communication n'est pas suffisante ou satisfaisante, nous semons les germes du conflit et de la résistance.

Lorsque les initiatives du changement sont annoncées pour la première fois, elles créent des attentes à propos des implications du changement pour chacun des acteurs concernés par ce dernier. Pour certains, ces attentes sont pleines d'espoir tandis que pour d'autres, elles provoquent la crainte des pertes potentielles.

La plupart des gens savent assez bien communiquer, même si la manière dont ils procèdent peut parfois laisser à désirer.

Parfois, les leaders du changement sont simplement trop occupés et la communication avec leurs partisans en souffre. Ils croient parfois également que tout le monde sait déjà ce qu'il a besoin de savoir ou ils ont l'impression qu'il n'y a rien à dire parce que rien ne s'est produit.

Une bonne règle générale serait de communiquer fréquemment, même si vous avez l'impression qu'il n'y a rien à dire. Si cela est vraiment le cas et qu'il n'y a rien à dire, communiquez-le simplement : « je n'ai rien de nouveau à vous dire. »