

LE - 3 EN 1 -

- ÉDITO -

Le « 3 en 1 » a consacré plusieurs de ses derniers numéros à la thématique du changement : changement imposé dans le cadre des nouvelles modalités d'évaluation des EPLE, changement porté par les acteurs dans le cadre de l'innovation. La réception du changement et son ressenti diffèrent dans ces deux situations : dans un cas, des résistances peuvent émerger, dans l'autre, la participation active au changement rend anecdotique leur évocation. Les organisations, entreprises ou établissements scolaires, évoluent dans un environnement changeant et sont sommées de s'y adapter. Parce que ces changements ne font pas toujours l'objet d'une préparation et remettent en cause une routine confortable, les acteurs ont tendance à se défendre en faisant œuvre de résistance. C'est ce phénomène de résistance au changement, dans ses dimensions conceptuelle et pratique, que ce numéro cherche à analyser, en donnant quelques pistes pour le dépasser et en faire une opportunité pour les acteurs.

Catherine Fauche, AFAE Normandie



ASSIA MILAN

Fondatrice & dirigeante
SeedWork conseil &
innovation

assia.milan@seedwork.fr
www.seedwork.fr

Résistance au changement, une opportunité pour repenser le travail ?

Diverses études pointent que les projets de changements se solderaient par un échec : une étude de McKinsey¹, par exemple, évoque un taux d'échec de 70 % ! L'une des raisons de ces échecs serait attribuée à cette fameuse résistance au changement. Cela donne lieu à des intentions managériales nombreuses en vue de tenter de limiter cette résistance pour la réussite des projets. La littérature managériale et académique est nombreuse et foisonnante à ce sujet, avec des approches très variées. Comment s'y retrouver ? Et comment agir au mieux ? Je vous propose dans cet article de nous pencher sur plusieurs définitions et

approches, et de les enrichir d'expériences de terrain menées lors de mes accompagnements. Au menu : prendre du recul et en tirer des enseignements, des bonnes pratiques et des points de vigilance.

La résistance au changement : des définitions multiples

La résistance au changement est un concept ancien. Dès 1948, des définitions sont posées : « la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise » (Coch et French, Lewin). « Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... » (Bareil, in Soparnot). Selon une définition de Pierre Collettere, Gilles Delisle et Richard Perron, « la résistance au changement représente

¹ Cabinet de conseil en stratégie.

l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ; il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction ».

Les approches sur la résistance au changement ne sont pas toujours négatives : d'autres chercheurs précisent qu'elle représente une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite du processus (Ford et D'Amelio, Jagger).

Des explicitations qui peuvent sembler parfois restrictives sont rencontrées, quant à l'origine du phénomène, dans le domaine marketing par exemple : « motivée le plus souvent par la crainte de la perte d'acquis, la résistance au changement (...) peut constituer un frein à l'introduction de nouveaux produits ».

Des outils d'analyse sont largement diffusés, comme la « courbe du changement », également appelée « courbe du deuil ». Elle renvoie à la détection des étapes d'éventuelles résistances au sein des organisations : Déni / Colère / Négociation / Dépression / Acceptation / Exploration / Adhésion / Engagement.

Les recommandations en termes de conduite du changement sont nombreuses et variées et loin d'être homogènes ! Comment s'y retrouver et surtout qu'en retenir ?

Richard Soparnot, dans ses travaux, pointe les limites des diverses recommandations émises sur la résistance au changement : selon lui, elles sont souvent isolées, pas nécessairement incluses dans une stratégie de changement et ne s'intéressent pas toujours aux sources. Or, pour agir, comprendre les causes est essentiel.

En « comprendre les sources » au lieu de « lutter contre »

Richard Soparnot, dans ses travaux de recherche, s'est penché sur cette question et synthétise les 6 principaux facteurs de résistance au changement observés :

- la **résistance psychologique** / l'anxiété : lorsque le changement remet en question des repères qui offraient une stabilité psychologique rassurante ;
- la **résistance identitaire** / la relation que l'individu entretient avec l'entreprise : le changement peut provoquer une remise en cause profonde de l'identité de la personne

en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation ;

- la **résistance politique** / les jeux de pouvoir : les individus ne perçoivent dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leur liberté d'action en modifiant ou en faisant apparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent ;

- la **résistance collective** / l'influence du groupe : le groupe détermine chez l'individu ce qui est bien et mal, ce qui est souhaitable et non souhaitable ; le changement peut se heurter à ce système et briser l'équilibre créé par les normes ;

- la **résistance culturelle** / la culture d'entreprise : le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation. Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément ;

- la **résistance cognitive** / les connaissances et compétences des individus : Le changement impose de faire un apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles. Celles-ci ne se décrètent pas mais se construisent bon gré mal gré dans l'action. De plus, les acteurs n'ont parfois pas les qualifications et les compétences pour effectuer ce qui leur est demandé.

Une typologie des stratégies de conduite du changement a été réalisée dans les travaux de R. Soparnot : la **stratégie hiérarchique** avec un changement imposé et planifié, la **stratégie de développement organisationnel** avec une démarche centrée sur les perceptions du changement par les acteurs concernés, la **stratégie politique** avec la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts, la **stratégie historique** avec le poids des décisions passées, et de la culture, la **stratégie symbolique** avec le sens et les significations dans le processus de changement. Les effets des stratégies diffèreraient selon les sources de résistance au changement.

Ces travaux invitent à adopter une démarche d'analyse et de compréhension du contexte et des sources de résistance pour adopter la conduite du changement la plus adaptée, avec un ensemble de points de repères.

De façon complémentaire à cette approche intéressante, et avec un autre regard, celui de l'ergonomie et l'approche des situations de travail, une des causes est l'impact du changement sur le travail, son efficacité, ses modalités. Et si la résistance au changement

était justement une occasion, voire une opportunité, pour améliorer le travail et la conduite de projet ?

Faire de la résistance au changement une opportunité d'agir sur le travail

Dans mes interventions, à de nombreuses reprises, lorsque les pilotes du changement précisent qu'« ils résistent au changement », cela m'amène à me mettre en posture de compréhension et de recherche de causes, avant même de commencer à travailler sur des pistes d'action. Cela semble du bon sens, mais ce n'est pas toujours mis en œuvre dans la réalité.

Dans plusieurs cas concrets, j'ai été sollicitée suite à des remontées de plaintes ou bien des situations où le projet de changement était contourné par les salariés.

Cela a par exemple été le cas dans deux structures où des projets soit de dématérialisation (numériser du papier pour passer ensuite en gestion électronique de documents) ou de digitalisation (transformer tout un processus en processus numérique) ont été mis en place.

Dans le premier cas, des contrôles effectués par le passé sur papier passaient en contrôle sur tablette, avec le constat pour la direction que les salariés continuaient sur le terrain à utiliser le papier pour saisir leurs données sur la tablette le soir une fois rentrés chez eux. Dans l'autre cas, des supports arrivant en numérique et devant être traités directement sur ordinateur sont en fait imprimés et scannés ensuite, au grand désespoir des managers.

Ces deux exemples illustrent un contournement du changement, vu comme une résistance par les managers, qui s'attacheront alors à essayer de « convaincre » par un discours les individus, ou sanctionner, sans forcément essayer d'en rechercher la cause.

En suivant les salariés sur le terrain, et en échangeant sur les situations concrètes pour en comprendre les causes, il s'est avéré que le changement mené n'était pas totalement adapté au travail « réel », tel qu'il se déroule sur le terrain : une base de données non optimale, une interface de logiciel qui ne respecte pas les étapes concrètes de travail, des ralentissements importants qui font perdre beaucoup de temps, des tailles d'écran inadaptées avec la nécessité de jongler entre trois applications différentes ouvertes, etc. Cela amène à des inefficacités, des non-sens, des pertes de temps.

Finalement, ce contournement, cette « résistance », dans ces situations correspond plutôt à une stratégie pour continuer à travailler « le plus efficacement possible compte-tenu des contraintes » et atteindre les objectifs dans le délai imparti.

Une des raisons de cette situation : le manque d'anticipation sur les besoins et impacts concrets sur le terrain et le manque d'implication en amont de ceux qui font le travail. Un aspect essentiel pour détecter ces aspects est la posture de recherche de cause et de compréhension, et non pas la posture de recherche d'un coupable.

Une piste d'action et principale recommandation, afin d'agir, est de placer le travail au cœur des démarches de conduite du changement :

- associer les agents le plus en amont possible de la conduite du changement : travailler en équipe avec des rôles définis pour chacun ;
- identifier les situations de travail amenées à être impactées et les décrire, avec leurs contraintes et ressources ;
- anticiper quels seraient les impacts du changement sur le travail concret de demain et ajuster et imaginer la future organisation en conséquence ;
- identifier les besoins en formation / accompagnement, accompagner le développement des nouveaux usages dans la durée.

L'ensemble de cette démarche est décrit dans le guide « 10 questions sur la conduite des projets de transformation », édité par l'Anact et que je recommande.

Le travail est encore trop souvent le grand absent des démarches de conduite du changement ; or, c'est un axe essentiel de réussite et d'engagement des équipes dans le projet ! Plus il est pris en compte en amont et plus vous agissez en prévention sur les phénomènes de résistance au changement. Et si ces phénomènes se présentent, faites-en des opportunités pour améliorer les situations et votre conduite de projet.

Sources :

<https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-conduite-des-projets-de-transformation>



Mikaëla Cordonnier

Principale du collège
César Lemaître à Vernon,
Co-auteurice de
l'ouvrage *Conduire
une politique
éducative au collège.
Enjeux et modalités
concrètes de la
réforme*, CANOPE, 2018

Résistances et leviers du changement en établissement scolaire, par temps de crise sanitaire et après

Depuis mars 2020, le quotidien des collèges et lycées français se trouve fortement impacté par la pandémie de Covid-19. Tous statuts confondus, leurs personnels s'adaptent à l'évolution du virus, afin de permettre à tous les élèves de poursuivre leur scolarité dans les meilleures conditions possibles, et d'éviter le décrochage des plus fragiles d'entre eux.

Des adaptations conjoncturelles aux changements structurels

La capacité d'innovation des personnels durant le premier confinement a été largement soulignée². La mise en œuvre de l'enseignement à distance, au nom de la « continuité pédagogique », a nécessité un engagement professionnel conséquent des professeurs auprès des élèves. A distance également, les directions d'établissement ont soutenu et accompagné les uns et les autres, en veillant à la régularité et à la qualité de leur communication en direction des familles.

Le retour progressif des élèves en classe s'est organisé et s'ajuste au gré des protocoles sanitaires. Leur application dans les différents espaces scolaires ponctue désormais les journées. Elle s'ajoute aux échéances calendaires habituelles et nouvelles, qui s'en trouvent également modulées. Depuis l'assassinat du professeur Samuel Paty, ces mesures se doublent d'une vigilance renforcée sur le plan sécuritaire, alourdissant encore les contraintes pour tous.

Si la situation impose de consentir, bon gré mal gré, à ces nombreuses adaptations conjoncturelles, elles ne sont pourtant que l'arbre qui cache la forêt. En effet, devant l'ampleur et la complexité des défis contemporains, et face au risque de nouvelles crises (sanitaires, économiques et sociales, environnementales) majeures, il convient d'accélérer des changements plus profonds dans l'enseignement et l'apprentissage, changements jugés « jusqu'alors difficiles, voire impossibles à mettre en œuvre »³.

Le rapport de synthèse du colloque scientifique *Quels professeurs aux XXIème siècle*⁴ identifie les champs prioritaires

² A. JELLAB, « L'expérience du confinement-déconfinement, un analyseur de la relation entre enseignement et apprentissage : que faire d'une école dans et hors les murs ? », *Le 3 en 1*, AFAE, 6/2020

³ Nations Unies, *L'éducation en temps de Covid-19 et après*, Août 2020.

⁴ CSEN, Décembre 2020.

d'action pour l'Ecole française. Leur énoncé donne la mesure du travail qui est à accomplir par l'ensemble de ses acteurs : « développer des compétences socio-comportementales chez les élèves, développer les environnements collaboratifs dans l'enseignement et la formation chez les professeurs, développer des espaces de gouvernance collaboratifs au sein des établissements ». Les efforts doivent ainsi se conjuguer, à tous les niveaux d'action, pour que les élèves puissent trouver leur place et s'épanouir, dans une société, et un monde, soumis à de nombreuses tensions⁵.

L'établissement scolaire, lieu privilégié du changement et... des résistances au changement

Or, décréter le changement en éducation ne suffit pas. La succession de réformes éducatives n'ayant pas ou ayant imparfaitement abouti le démontre. La recherche a largement étudié les facteurs *macro* (pertinence et clarté des politiques éducatives) et *micro* (histoire et culture de l'établissement, leadership directionnel, climat scolaire, travail collaboratif) qui le rendent possible, le contrarient ou l'empêchent.

S'y ajoute une dimension subjective, plus vive ces derniers mois. Parce qu'elle dure, parce qu'elle impacte la vie personnelle et sociale, scolaire et professionnelle, parce que son issue reste floue, la crise sanitaire pèse évidemment sur les individus, qu'ils soient élèves ou adultes. Elle bouscule rituels, routines et cadres habituels de travail, vécus comme sécurisants - même s'ils peuvent aussi constituer des freins aux innovations et expérimentations pédagogiques.

Propres à chacun, ces facteurs personnels ne doivent pas être sous-estimés. Le sentiment d'un manque de reconnaissance et de soutien institutionnel, d'une dévalorisation sociale, d'une soumission à des injonctions contradictoires, ou encore d'être insuffisamment formé, de ne pas parvenir à rattrapper certains élèves, de s'éparpiller entre différentes missions, de ne plus avoir de temps pour soi, peut fragiliser l'engagement professionnel individuel, et contrarier l'émergence ou fragiliser la solidité d'un collectif professionnel. Lorsque la lassitude, l'anxiété ou l'impuissance prennent le dessus, il n'est pas simple de se *pro-jeter*, et d'investir sereinement de nouveaux espaces de réflexion et d'action. Comme

⁵ Jean-Marie DE KETELE, « Réformer l'éducation : travailler ensemble au bien commun en développant une intelligence collective », *Réformer l'éducation*, Revue Internationale de Sèvres, n°83, Avril 2020, pp. 204 et s

l'écrit Philippe Watrelot, « il sera difficile de changer l'école avec des acteurs qui souffrent »⁶.

Crise ou non, la réalisation *effective* du changement dépend beaucoup de l'adhésion et de l'accompagnement des acteurs. Les directions d'établissement le mesurent chaque jour. Entre le changement prescrit et le changement réel, l'écart peut être de taille. Ainsi, les attendus institutionnels de résultats et de reddition de comptes (autonomie, gouvernance, pilotage, efficacité, efficience, performance, évaluation, contractualisation) influent-ils encore peu sur les pratiques pédagogiques. De la « boîte à œufs » - image fameuse pour désigner le cloisonnement des salles de classe - à l'organisation apprenante, le chemin est long et semé d'embûches. Ce qui semble acquis un jour peut être défait le lendemain. Un évènement suffit pour que des réticences larvées ou des résistances ouvertes apparaissent. Entre gestion de l'imprévu et conduite d'une stratégie à plus long terme, arbitrage entre attentes individuelles et gestion du collectif, le pilotage d'un établissement n'est pas un long fleuve tranquille⁷. Soucieux du bien-être des élèves et des adultes, conscients que les équilibres sont instables, les personnels de direction cherchent à identifier et actionner les leviers les plus favorables au changement, et surtout à expliciter le *sens* pour l'action commune.

D'une part, par les valeurs - mais ce n'est pas chose facile, compte-tenu de la variété de représentations, croyances, convictions ainsi que des rôles et postures de chacun. Des visions différentes s'expriment inévitablement autour des binômes « égalité-équité », « mérite-justice », « fermeté-bienveillance », « parents démissionnaires-parents démunis ». Elles occasionnent des débats parfois vifs, qui peuvent pousser certains professeurs à de prudents replis. Mieux vaut préserver les affinités, s'épargner le jugement ou la déconsidération des pairs, plutôt que de s'engager dans une réflexion qui serait, pourtant, bénéfique à chacun.

D'autre part, par l'affirmation de la richesse que constitue, justement, la multiplicité des points de vue et des compétences. L'articulation des parcours éducatifs, la progressivité au sein des cycles, la prise en compte des compétences transversales des élèves, la construction d'alliances éducatives, le maillage des partenariats, ne peuvent advenir sans une rencontre, ouverte et

confiante, entre des professionnalités et des expertises complémentaires. Pourtant, l'idée d'un fonctionnement démocratique et d'un management participatif reste suspecte, car contraire à la traditionnelle division du travail éducatif, ainsi qu'à la prégnance d'une approche purement descendante et hiérarchique.

Faire émerger l'idée d'une responsabilité collective dans et pour la réussite des élèves, qui fasse fi de certains clivages, et autorise davantage d'horizontalité et de collaborations, est un paradigme nouveau pour des acteurs scolaires qui n'ont pas été formés à cette vision éducative globale, et à ce qu'elle implique de capacité coopérative.

Former les acteurs scolaires au travail collaboratif pour faire du changement une opportunité de développement professionnel individuel et collectif

Les enseignements déjà tirés de ces derniers mois chaotiques montrent qu'une formation incitative des personnels, au plus près de leurs besoins, est probablement le levier majeur de changement pour les prochaines années⁸.

Pour évoluer vers des stratégies professionnelles partagées autour de représentations et d'objectifs communs, les acteurs doivent connaître les évolutions actuelles du système éducatif et les situer par rapport aux grands enjeux éducatifs mondiaux. Ils ont aussi à élargir leurs connaissances théoriques, pour pouvoir échanger et débattre sans que leur identité personnelle ou professionnelle ne soit remise en cause. Ce qui fonde et fait leur travail au quotidien, ce qui le construit et l'enrichit, doit être source d'épanouissement, pour eux et surtout pour les élèves dont l'implication dans les apprentissages en sera facilitée.

L'idée d'un plan pluriannuel de formation en établissement, établi à partir de ses besoins identifiés, adossé à la recherche, proposant des ressources concrètes, et dont la mise en œuvre serait accompagnée, va dans ce sens. De la même façon, la formation tout au long de la vie fait de la professionnalité des acteurs un processus ouvert, où les pratiques peuvent se consolider et se diversifier au fil des expériences, et du regard réflexif porté sur elles.

Au-delà des incantations sur le changement ou sur le travail collectif, c'est une action au plus près des préoccupations des équipes qui

⁶ Animation et Education, Mars-Avril 2021, n° 281.

⁷ C. RAVEZ, « Piloter : entre métiers et activités », *Edubref*, IFE, Février 2021.

⁸ Lire, par exemple, le dossier de synthèse du CNAM-CNESCO, *Formation continue et développement professionnel des personnels d'éducation*, février 2021.

est à valoriser. L'articulation entre la théorie et la pratique, le recours à des analyses de situations professionnelles méthodiques, la valorisation de la coopération entre pairs au travers d'observations partagées sur le travail en classe, sont autant de pistes côté des directions d'établissement comme des personnels d'enseignement et d'éducation. Des temps de concertation réguliers, dans le cadre des instances ou non, sont également indispensables. Le sentiment d'appartenance à une vraie communauté de travail en dépend.

Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact de la crise sanitaire actuelle sur les dynamiques de changement au sein des organisations scolaires. Les développements qui précèdent en révèlent les contraintes, du fait de la complexité des enjeux et de la diversité des acteurs - avec les ressorts humains et contextuels associés.

S'ancrer résolument dans la recherche d'un « bien commun », qui permette à tous les élèves de progresser et de s'accomplir, est une affaire de longue haleine. Elle s'appuie sur le volontarisme et le professionnalisme des acteurs. Elle requiert aussi de la constance dans les orientations des politiques éducatives nationales, adossées à des valeurs humanistes qui transcendent les intérêts partisans et s'incarnent, au-delà de l'École, dans la société tout entière.
