

Conduire le changement avec succès

Lynn M. Levo, CSJ
Occasional Papers
Été 2012

Le changement est inévitable et selon la nature du changement, il peut aussi être un défi. Les responsables d'aujourd'hui seront inévitablement impliqués dans la conduite du changement - grand ou petit. Les responsables des congrégations féminines auront probablement à traiter les changements techniques - changements que la communauté sait gérer. En outre, elles auront à traiter les changements d'adaptation - changements qui sont un défi pour le cœur, l'esprit, les valeurs des membres et ce à quoi elles croient profondément, et qui ne peuvent être résolus en utilisant le répertoire habituel de la communauté en termes d'approches et de compétences.

Il est courant de se sentir mal à l'aise et peut-être même intimidé par les défis qui accompagnent le changement. Une conduite de changement réussie est liée à quatre domaines majeurs : la compréhension du changement, la programmation du changement, la prise en compte des résistances ou des troubles et enfin l'accomplissement du changement.

Comprendre et planifier le changement

Afin de conduire le changement, il est utile de comprendre ce qu'il entraîne et plus spécialement son impact sur les personnes et la manière dont elles réagissent. Il y a beaucoup de théories sur la façon de mener le changement – la plupart décrivant des pas ou des étapes de toutes sortes. John Kotter, professeur à Harvard Business School et expert en changement, décrit un processus complet en huit étapes, qui aide à comprendre ce qu'est le changement, comment le planifier et le conduire.

Étape 1 - Créer un sentiment d'urgence

Une des tâches des responsables, à n'importe quelle période, est d'aider la communauté à nommer honnêtement sa réalité. Dire la vérité sur la réalité actuelle de la communauté est une étape essentielle dans la création du sentiment d'urgence. Quand les responsables sont claires et capables d'engager un dialogue honnête et convaincant sur la réalité actuelle, d'autres commencent à parler des changements nécessaires et l'urgence se construit et se nourrit d'elle-même. Le fait de partager des informations importantes, de donner des raisons dynamiques et convaincantes, aidera les personnes à penser et à parler. Développer des scénarii montrant ce qui peut se passer dans l'avenir est aussi une technique efficace. Kotter note que, pour qu'un changement soit réussi, il faut que 75% des personnes impliquées, soient convaincues de la nécessité du changement. Pour cette raison, un temps suffisant et de l'énergie doivent être déployés afin de créer un sentiment d'urgence avant d'en arriver à d'autres tâches ou à d'autres étapes.

Étape 2- Former une coalition puissante

Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement mais de le conduire. Les responsables ont les informations, les ressources et les perspectives, et elles peuvent avoir besoin de convaincre d'autres de la nécessité du changement. Voici des questions pertinentes pour des équipes de responsables : qui dans la communauté peut nous aider dans ce processus ? Qui parmi nous peut nous aider à influencer d'autres personnes ? Des membres de

la communauté qui ne sont pas actuellement dans les instances responsables peuvent, par leur expérience ou leur expertise, aider les responsables à poursuivre la construction de l'urgence et l'impulsion à donner quant à la nécessité des changements.

Il va sans dire que l'ensemble des responsables doit être partant pour que le changement se produise.

Etape 3 - Créer une vision du changement

Créer une vision globale que les sœurs peuvent saisir et dont elles peuvent se rappeler, aide chacune des personnes impliquées à comprendre ce qui se passe et ce qui est demandé à chacune. Les responsables doivent pouvoir donner du sens. Un des aspects les plus importants d'une vision du changement doit impliquer les valeurs qui sont centrales pour la communauté et ses membres. Cette vision doit clairement rejoindre le charisme et la mission de la communauté. Les responsables doivent aider la communauté à s'exprimer : « nous faisons cela parce que... et nous nous basons sur ce à quoi nous croyons et sur nos valeurs fondamentales »... C'est très important pour les responsables de comprendre ce qu'il y a eu de meilleur dans le groupe – et qui pourrait encore l'être après enquête, et de s'appuyer dessus, ce que Cooperrider et Whitney décrivent comme la partie essentielle et positive du groupe : la sagesse et la connaissance collectives ainsi que les capacités de la communauté dans ce qu'elle a de meilleur.

Être capable de décrire cette vision en cinq minutes ou moins est un bon test de la clarté de votre vision. Créer une stratégie réaliste pour rendre vivante cette vision et qu'elle devienne réalité est également essentiel.

Etape 4 - Communiquer cette vision

Communiquer une vision du changement est une tâche fréquente et continue pour ceux qui conduisent le processus de changement. Il est important de se rappeler que les membres sont attentives à leur vie de tous les jours, c'est de cela qu'elles s'occupent. Les responsables doivent entretenir l'attention des membres et garder la nouveauté du changement dans l'esprit de ses personnes. Parler du changement et continuer à informer permettra aux personnes de s'en souvenir et d'être plus à même de réagir. Tenir compte ouvertement des préoccupations des membres et des raisons d'être inquiet sera nécessaire pendant longtemps. Il est essentiel de rappeler que ce que vous faites est plus important et crédible que ce que vous pourriez dire.

Etape 5 - Lever les obstacles

Attendez-vous à de la résistance et soyez ouverts à l'étude des processus et des structures qui empêchent d'avancer. Une des choses les plus difficiles à faire est d'examiner la résistance pour trouver les éléments de vérité qui y sont enfouis. C'est souvent un grand défi quand ceux qui résistent le font de façon peu utile. Si vous pouvez trouver la vérité cachée dans cette résistance et en parler, vous gagnerez des alliés supplémentaires. Se débarrasser des obstacles inutiles renforce ceux qui sont impliqués dans la dynamique du changement.

Etape 6- Créer des victoires à court terme

Le succès est extrêmement motivant. Le fait d'avoir des résultats concrets dans un délai relativement court aidera à soutenir les membres qui sont favorables au changement. Il sera important de choisir tôt des objectifs réalistes et atteignables et de communiquer sur leur réalisation.

Etape 7- Miser sur le changement

La réalisation d'un premier objectif n'est qu'un début. Kotter précise que le changement peut échouer si la réussite est déclarée trop tôt. Le changement réel est profond et prend du temps. On apprend à chaque étape du processus en analysant ce qui a bien marché, ce qui doit être amélioré, et le désir de faire des changements tout au long du chemin sera bénéfique pour tous ceux qui sont impliqués.

Etape 8- Ancrer les changements dans la culture

Pour que le changement prenne, il doit faire partie de ce qui fait l'essentiel de la communauté - vos valeurs fondamentales, ce que vous croyez profondément, votre charisme et votre mission. De plus, les leaders formelles et informelles doivent contribuer à envisager et soutenir les changements. Raconter ce qui a bien réussi et apprécier la contribution des membres apportera également des bénéfices.

Aider les personnes à s'adapter et à changer

Les communautés ne changent pas à cause de nouveaux systèmes, processus ou structures. Elles changent parce que les membres s'adaptent et changent. C'est seulement quand les membres ont été aidés à faire les transitions qui accompagnent tout changement, que la communauté peut réellement changer. Le défi pour les responsables, c'est de se renseigner sur les systèmes, les processus et les structures mais aussi d'aider, soutenir toutes celles qui sont concernées par les transitions individuelles et peut-être même traumatisantes - le processus intérieur, psychologique, d'acceptation du changement. Plus les responsables rendront le cheminement facile, plus la communauté en tirera profit.

La Courbe du Changement est une manière connue de comprendre les étapes de l'évolution personnelle qui accompagnent le changement ; elle peut aider les responsables à comprendre les réactions des membres par rapport au changement et aussi montrer comment aider les membres dans leur évolution personnelle en minimisant l'impact négatif du changement. Bien qu'il y ait des variantes et des adaptations, la Courbe du Changement est le plus souvent une adaptation du modèle utilisé par Elizabeth Kubler-Ross pour le chagrin et appliqué au changement.

Il est important pour les responsables de se souvenir que les réactions au processus de changement sont normales et qu'elles ne doivent pas le prendre personnellement. La courbe du changement décrit les étapes par lesquelles passent les personnes quand elle s'adaptent ou s'ajustent au changement.

Courbe du Changement

Étapes	1	2	3	4	5
Etat	Statu quo	Changement	Résistance	Exploration	Reconstruction
Réaction	Satisfaction	Choc / déni	Colère / peur	Acceptation	Engagement
	« Je suis heureuse comme je suis »	« Je vais bien » « Ce n'est pas pertinent »	« Pourquoi moi ? » « Ce n'est pas juste »	« Est-ce que ça pourrait marcher pour moi ? »	« Ça marche pour moi »

La première fois que l'on introduit du changement, la première réaction d'un membre peut être le choc ou le déni, parce qu'elle réagit au défi du statu quo, de ce qui est connu et également confortable. Quand la réalité du changement nous frappe, même si c'est bien préparé, les gens ont besoin de temps pour s'ajuster. Les responsables peuvent aider en apportant le plus d'information possible, en répondant aux questions et en partageant avec les membres pour qu'ils puissent être aidés si nécessaire. C'est un moment critique de la communication. Donner assez d'informations sans submerger les gens. Une fois que la réalité du changement commence à être comprise, la réponse habituelle est de réagir – parfois fortement et négativement.

La colère est une réaction émotionnelle habituelle, de même que des sentiments de crainte ou de tristesse. Certaines personnes peuvent ressentir de la colère car elles voient des menaces quant à leur poste. D'autres peuvent craindre les conséquences des changements proposés. Il est important de reconnaître que certains changements affectent certains membres de façon négative (par exemple la perte d'un poste apprécié). De plus, le changement impliquant une perte, la tristesse peut se manifester. Cependant, la tristesse étant plus difficile à prendre à son compte pour beaucoup de personnes, la colère lui est substituée, qui éloigne la personne de la tristesse, sentiment plus profond et qui remet en question. À ce moment de l'histoire de la vie religieuse, alors qu'il faut gérer beaucoup de pertes, il sera essentiel d'aider les membres dans leur deuil. Aider la communauté à identifier, à nommer ce qu'elle perd et s'engager dans un travail actif de deuil, aidera les responsables à gérer cette étape afin qu'elle n'aboutisse pas au chaos.

On peut s'attendre à de la résistance, qui peut prendre différentes formes, depuis la recherche d'informations complémentaires, jusqu'au refus de participer ou de considérer le changement. Tant que les membres résistent, le changement sera un échec. Cette étape est souvent source de stress, d'inconfort et des responsables peuvent être tentés de résister à la résistance, de ne pas la voir comme une source possible d'apprentissage. L'article de Ted Dunn « Ne résistez pas à la résistance » est une bonne ressource pour les responsables et aussi les membres afin de comprendre la résistance et d'être capables d'y réagir de manière aidante. Les responsables peuvent s'aider en anticipant soigneusement l'impact et les conséquences des changements proposés. Les responsables du changement doivent être préparés à traiter les différentes réactions émotionnelles, les leurs et celles des autres, et aussi doivent être capables de répondre à l'inattendu.

Dans les dernières étapes de la « courbe du changement », les membres ne sont plus centrées sur ce qu'elles ont perdu, mais commencent à lâcher prise et à accepter le changement. Ce peut être un temps d'exploration, d'espoir, tandis que chacune commence à tester ce que le changement signifie, à nommer ce qui est bon et moins bon dans cette réalité nouvelle. Elles apprennent aussi ce qu'elles ont besoin de faire pour s'adapter à la nouveauté et commencent à développer le sentiment de « j'ai quelque chose à dire de ma vie ».

À cette étape, les responsables peuvent aider chacune, en soutenant, en étant patientes, et en donnant aux personnes du temps pour s'ajuster. Quand la communauté atteint l'étape d'accepter et d'adhérer au changement, elle peut recueillir plus pleinement les fruits du changement. Ce peut et ce doit être un temps pour célébrer la réussite et à nouveau reconnaître les contributions de chacune.

L'idée que le changement, c'est le pain et non pas le dessert, une partie essentielle, et non pas optionnelle de la vie, stimulera les responsables afin qu'elles en apprennent davantage sur la compréhension et la conduite du changement. Être à l'écoute de ce qui désire émerger dans notre monde et avoir le courage de faire le nécessaire, c'est ce que Joseph Jaworski appelle le « territoire profond du leadership ». Être responsable aujourd'hui, c'est travailler avec d'autres, agir dans une interdépendance positive, donner forme à l'avenir.

Comprendre la dynamique du changement et le cycle du changement aidera davantage les religieuses dans ce qu'elles ont reçu et pris à leur compte dans leurs vies et leurs décisions : la prière, la réflexion communautaire et le discernement.