PSYCHOLOGIE ET CONDUITE DU CHANGEMENT

  **Docteur Ali OUEDRAOGO**

**Objectif du cours**

A la fin du cours, il est attendu des étudiants qu’ils soient en mesure :

**-de se familiariser avec les facteurs et le processus de changement**

**-d’identifier les causes de la résistance au changement ainsi que les comportements qui la caractérisent**

**- de connaître les aspects essentiels de la formation et du changement des attitudes**

**-de s’approprier un cas de changement dans l’éducation notamment le LMD**

**Résumé du cours**

Dans le monde du travail, les entreprises font face à des situations différentes qui les obligent à effectuer des changements de plus en plus rapidement. Les entreprises doivent s’adapter aux nouvelles exigences de leur environnement, si elles veulent survivre et continuer d’exercer leurs fonctions sociale et économique. Le changement est non seulement possible, mais nécessaire, et c’est souvent le refus de changer qui entraîne la perte des organisations.

Dans le présent module, nous traiterons du changement pouvant survenir à l’intérieur d’une organisation. La résistance au changement de la part des employés et des gestionnaires est un phénomène connu ; nous ferons un survol des causes de cette résistance, des comportements qui la caractérisent et des moyens d’en réduire l’impact. Nous aborderons également le processus de changement, de même que les différentes méthodes pouvant être utilisées pour l’implanter. Nous expliquerons quelques concepts relatifs à la formation et au changement des attitudes pour aider l’agent de changement à avoir une compréhension plus éclairée des phénomènes sur lesquels il agit. Enfin, nous terminerons par une étude de cas.

**PLAN DU COURS**

**Chapitre 1 : Les facteurs de changement**

**Chapitre 2 : Le processus de changement**

**Chapitre 3 :  Les attitudes dans le harcèlement psychologique et leur changement**

**Chapitre 4 : Etude cas**

**Définition**

**Le changement**

***Changer, c’est souvent détruire ce qui existe, du moins en partie, pour ensuite se permettre de construire autre chose.***

Il est normal, voire nécessaire, que les organisations changent. On peut même dire que c’est l’inaptitude des organisations à s’adapter aux contraintes de l’environnement sans cesse changeant qui les rend dysfonctionnelles et qui entraîne leur perte. Les gestionnaires et le personnel des organisations ne peuvent ignorer la transformation accélérée de leur environnement technologique, de la concurrence implacable, des mentalités au chapitre de la main-d’œuvre, du marché du travail, ou encore la désuétude accélérée des produits et l’explosion de l’information. Pour survivre à longue échéance, les organisations doivent adopter une nouvelle stratégie, dite proactive, de façon à prévoir les contraintes environnementales et agir en conséquence.

Le changement organisationnel se définit comme toute modification de l’équilibre fonctionnel d’un système de travail. Il s’impose lorsqu’il y a contestation ou anticipation d’un dysfonctionnement de l’entreprise dans son environnement.

Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans.

* L’introduction de nouvelles technologies (TIC pour améliorer la productivité au travail)
* La privatisation d’industries et d’entreprises de services publics ( consiste à mettre l’accent sur le rendement au travail. Ex cas des privatisations intervenues au cours des années 90)
* La restructuration de la main-d’œuvre ( réadaptation des déflattés afin qu’ils s’orientent vers d’autres domaines de travail)
* La fermeture d’usines (Réadaptation du personnel pour trouver de nouveaux emplois)
* Le renouvellement des buts ou des stratégies de l’entreprise (adapter les produits de l’entreprise au gout du consommateur)
* Les interventions culturelles (lutte pour la préservation de l’environnement, contre le sexisme, VIH sida etc.).

Chapitre 1 : LES FACTEURS DE CHANGEMENT

De nombreux facteurs peuvent être à l’origine d’un changement dans une organisation. Ces facteurs découlent de forces externes qui ne sont pas sous le contrôle des gestionnaires, ou de forces internes relatives aux situations qui surviennent dans l’entreprise.

1. **Les forces internes et externes**
2. **Les forces externes**

Les forces externes regroupent essentiellement les facteurs sociologiques, économiques et juridiques auxquels doit s’adapter afin de maintenir une certaine stabilité tout en continuant d’intégrer des intrants, de les transformer en extrants et de les retourner dans son environnement externe. Les principales forces externes de changement sont :

* Sur le plan sociologique :
* Des aspirations nouvelles quant aux conditions de travail, à l’accomplissement de soi, à l’utilisation des connaissances, aux loisirs, etc. ;
* Un niveau d’éducation croissant, des tâches plus intellectuelles, plus techniques, etc. ;
* De nouvelles actions collectives, telles que le féminisme, l’écologisme, la consommation, etc. ;
* L’affaiblissement du modèle autoritaire et paternaliste des modèles mécanistes. (les gens aspirent à plus de liberté et démocratie
* Sur le plan économique :
* Une concurrence ou une compétition sur le plan de la qualité, de la productivité, de l’image de marque, etc. ;
* Une croissance du secteur tertiaire ; (secteur des service airtel money, moov money en concurrence avec les mandats lettres de la poste
* Des fluctuations monétaires imprévisibles qui ont des répercussions sur les coûts, les taux d’intérêts, etc. ;
* Un changement des ressources disponibles sur le marché, qu’il s’agisse de matériel, de techniques ou de technologies (par exemple, on peut se demander comment l’arrivée du courrier électronique a influé sur la rentabilité de la Société burkinabé des postes, et comment cette dernière a réagi à cette concurrence), etc. ;
* Une récession ou une croissance.
* Sur le plan juridique :
* De nouvelles lois portant, par exemple, sur la semaine de travail, **l’équité salariale**, les droits, etc.
1. **Les forces internes**

Les forces internes sont liées aux différents membres de l’organisation qui contribuent à la réalisation des produits ou des services, à la division des tâches et des responsabilités dans un cadre fonctionnel et hiérarchique, à la gestion de l’entreprise ainsi qu’aux techniques et aux modes de production.

* Les forces internes liées aux individus :
* Vieillissement des ressources humaines ; (recrutement formation, motivation et fidélisation)
* Le taux de roulement, l’absentéisme, la satisfaction au travail, la productivité ;
* La syndicalisation, les grèves, etc. ;
* Les changements des buts et des aspirations des gestionnaires ; (types de leadersip adopté : démocratique, débonnaire, dictatorial)
* Les conflits interpersonnels et intergroupes ;
* L’arrivée de nouveaux employés et ses effets sur les tâches, les priorités, les méthodes de travail, les rapports avec les autres services, les réseaux de communication et les mentalités, etc.
* Les forces internes liées aux structures :
* Les réorganisations, incluant la révision de la ligne hiérarchique des services, etc. ; (refonte de l’organigramme)
* Le changement dans la gestion des ressources humaines ; (gestion vertueuse démocratique ou autoritaire c’est la question du leadership)
* Les réseaux de communication. (Tableaux d’affiche, WhatsApp etc.)

**II. La résistance au changement**

Dans cette partie, il sera question des causes de la résistance au changement, des façons dont elle peut se manifester ainsi que des moyens qui s’offrent à l’entreprise pour contrer cette résistance et faciliter le changement.

1. **Les causes de la résistance au changement et ses manifestations**

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l’organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. La résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux, plus les instigateurs du changement doivent déployer d’énergie pour réduire cette résistance.

Essentiellement, les individus réagissent négativement au changement parce qu’ils doivent passer de la certitude à l’incertitude. L’individu doit apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes, établir de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Il doit également acquérir de nouvelles méthodes de travail, et ce, sans être convaincu de la nécessité d’abandonner celles auxquelles il a déjà consacré beaucoup de temps et d’efforts.

La résistance au changement, aussi bien chez les employés que chez les cadres de l’organisation, s’explique aussi par d’autres facteurs. Elle peut se définir comme une attitude, individuelle ou collective, qui se manifeste dès que l’idée d’une transformation est évoquée et qui se traduit de diverses façons. Il est certes possible de contrer les manifestations de cette résistance, bien qu’en certaines circonstances elle puisse être liée au désir de conserver sa liberté de pensée et d’action face aux efforts de l’entreprise pour implanter une certaine rationalité administrative.

La résistance au changement des employés et des gestionnaires peut se manifester de multiples façons :

* Les nombreuses récriminations ;
* La croissance de l’activité syndicale ;
* Les conflits de travail ;
* La lenteur dans l’exécution des nouvelles tâches ;
* L’oubli des nouvelles responsabilités ;
* Le blocage partiel de l’information ;
* La diffusion de rumeurs ;
* Le refus de formation ;
* L’absentéisme et le roulement de la main-d’œuvre ;
* Les accidents du travail.

**2. La diminution de la résistance au changement**

Avant de véritablement faire échec aux résistances qui se manifestent face aux changements réels et éventuels, la direction de l’entreprise peut les voir comme un signal les invitant à réévaluer la pertinence des changements en fonction de leur portée à courte, moyenne et à longue échéance. Même s’il existe plusieurs stratégies pour amoindrir la résistance au changement, il convient tout d’abord d’évaluer le changement avec objectivité, en pesant les pour et les contre (comme le décrit le schéma ci-dessous). Par la suite, différentes mesures peuvent faciliter l’implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance.

**FIGURE 1 : Les forces qui agissent pour et contre le changement**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Forces pour le changement*** Menace de fermeture
* Besoin de profits
* Besoin d’être plus compétitif
 |  | **Forces contre le changement*** Menace d’une perte de pouvoir
* Craintes face à une nouvelle structure organisationnelle
* Satisfaction face au *statu quo*
 |

**La formation**

En offrant une formation à ses employés, l’employeur prouve qu’il se soucie des effets des changements sur eux. Il y a alors discussion entre l’employeur et les employés sur les changements en cours et sur la collaboration qui est nécessaire à leur bonne implantation. L’attitude adoptée par le gestionnaire face à la formation influencera l’attitude des employés face au changement. Ainsi, l’acquisition des connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à l’aise et facilitera l’implantation du changement.

**La promotion**

Si le gestionnaire présente le changement comme une occasion exceptionnelle de croissance personnelle et professionnelle (autrement dit, s’il fait la promotion du changement), il augmente la motivation de ses subalternes et réduit leurs résistances. Le gestionnaire doit présenter le changement de façon qu’il devienne, en lui-même, une source de motivation. Il doit alors y avoir promotion de l’accomplissement personnel, promotion salariale et promotion de cheminement de carrière pour habituer l’employé au phénomène. Les incitations s’avèrent donc très importantes.

**L’information**

L’information ne doit pas être ponctuelle et limitée ; elle doit s’adresser à tout le personnel, de façon entière et continue et elle doit être compréhensible et accessible pour tous. Les informations portant sur les étapes du changement sont particulièrement pertinentes et importantes.

**L’institutionnalisation**

**Institutionnaliser le changement,** c’est le faire accepter comme état permanent ou récursif ; c’est également choisir une structure organisationnelle qui permet l’évolution vers le changement. La décentralisation est une solution privilégiée pour favoriser l’adaptabilité.

Le choix des moyens à utiliser pour diminuer la résistance au changement est fonction de la taille de l’organisation, de ses activités, de la capacité de ses salariés, etc.

Chaque situation organisationnelle est particulière, et seule une bonne connaissance de cette situation permettra aux gestionnaires de choisir la méthode ou la combinaison de méthodes appropriée.

Chapitre 2 : LE PROCESSUS DE CHANGEMENT

. Deux visions du changement peuvent être opposées : l’une, qualifiée d’endogène, dans laquelle le changement est considéré comme provenant de tous les acteurs de l’organisation et où tout évènement, même minime, peut être considéré ; l’autre, plus politique et managériale, qui met en avant le rôle propre aux dirigeants de l’organisation, qui se fondent sur leur autorité légitime et leur pouvoir pour impulser, à un moment donné, un changement spécifique8. Cette dernière approche s’intéresse davantage à des moments clés, créant des inflexions marquantes dans le processus.

Mais, tout en portant un regard différent, ces deux visions se répondent et montrent bien le caractère ambivalent du changement organisationnel9 : déterminé dans ses grandes orientations par les dirigeants de l’organisation, il est pourtant plein d’imprévus et l’une des qualités d’un pilote du changement organisationnel est de prendre en compte la capacité transformatrice que possède en elle-même l’organisation.

1. **Les différents modèles**

 **1. Le modèle de Lewin**

Les recherches de K. Lewin (1948) ont porté sur le changement des comportements alimentaires des Américains. Lewin a proposé trois étapes pour diminuer la résistance au changement ; celles-ci sont illustrées par le schéma ci-dessous.

|  |  |
| --- | --- |
| **FIGURE 2** | **Les trois étapes du processus de changement planifié de Lewin** |
|  **Etape I** | **Etape II**  |  **Etape III** |

Changement

Gel

Dégel

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Créer un besoin pour le changement, ce qui réduit la résistance |  | Changer les gens, les tâches, la structure et la technologie |  | Evaluer les résultats, les modifier et les renforcer |

**Première étape : le dégel**

Il s’agit de la période pendant laquelle les habitudes et les traditions sont brisées, c’est le moment d’établir de bonnes relations, d’acquérir une crédibilité, d’adopter un esprit d’ouverture. C’est aussi l’étape où prennent naissance la motivation et le désir de changement. L’agent de changement doit s’assurer de bien accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l’unité administrative qui subira le changement :

* Etablir des contacts ;
* Entretenir de bonnes relations ;
* Acquérir une certaine crédibilité ;
* Cultiver un esprit d’ouverture chez les employés.

**Deuxième étape : la transformation**

C’est la période d’acquisition de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, ainsi que leur identification à de nouveaux modèles (par apprentissage). Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit jusqu’à ce que les membres de l’unité se sentent à l’aise dans leurs nouvelles attitudes.

**Troisième étape : le gel**

C’est l’étape où les nouveaux comportements deviennent des acquis ; c’est donc la stabilité des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises, qui deviennent des habitudes. A ce moment, l’agent de changement ne joue pas un rôle essentiel.

**EXEMPLE**

Durant la Seconde Guerre mondiale, on a voulu encourager les ménagères américaines à utiliser et à consommer plus d’abats de bœuf (la viande étant exportée afin d’alimenter les troupes américaines installées en sol étranger). A cette fin, on a donné aux femmes des exposés théoriques sur les mérites de ces abats. On a aussi organisé des petits groupes de discussion où un animateur présentait aux ménagères les utilisations possibles de cet aliment. Par la suite, une enquête a révélé que les femmes qui avaient participé aux groupes de discussion avaient utilisé les abats de bœuf dans une plus grande proportion que celles qui n’avaient assisté qu’aux exposés théoriques.

 **2. Le modèle de Ouellet et Pellerin : les quatre étapes d’adaptation au changement**

Un changement organisationnel représente pour les personnes une déstructuration puis une restructuration de leur situation de travail, et l’obligation de faire des efforts pour s’adapter à une nouvelle réalité. Le modèle d’Ouellet et Pellerin (1996) permet de comprendre comment les individus traversent cette période de changement.

Il faut d’abord reconnaître que l’intensité du processus d’adaptation au changement varie selon les individus et selon les changements. La capacité d’adaptation d’un individu est un facteur très personnel qui dépend de l’expérience de vie, des responsabilités familiales, sociales, financières, etc. selon le type de changement, qu’il s’agisse de l’introduction d’une nouvelle technologie ou d’une mise à pied, le processus d’adaptation ne sera évidemment pas vécu avec la même intensité. Il s’agit donc d’un processus d’intensité variable.

Quels que soient les types et l’importance des changements et les caractéristiques des personnes touchées, l’adaptation est un processus qui se divise en quatre étapes : le choc, la remise en question, l’engagement et l’appropriation. Si les quatre étapes sont bien distinctes, leur durée et leur intensité sont variables. Bien que l’individu les franchisse toutes, son cheminement n’est pas nécessairement linéaire et il peut demeurer bloqué à une même étape longtemps.

**Première étape : le choc**

Le processus d’adaptation au changement débute par le choc que provoque l’annonce du changement. L’annonce d’un changement signifie pour la personne que la situation actuelle ne durera pas et que sa réalité va changer. Son attention est d’abord dirigée vers la réalité qui va disparaître. L’anticipation des pertes personnelles que le changement organisationnel occasionnera provoque des réactions émotives qui peuvent être intenses (anxiété, colère, etc.). A un niveau plus profond, la personne a l’impression que quelque chose lui échappe, qu’elle perd le contrôle qu’elle pensait avoir sur son présent et son futur.

Déjà, dans cette première phase d’adaptation au changement, la personne est touchée dans tout son être. Physiquement, elle est plus tendue, elle est plus fatiguée et fatigable. Elle éprouve plus de difficulté à dormir et elle est plus sensible aux maladies. Intellectuellement, elle est préoccupée, elle n’est plus concentrée sur son travail et elle est moins ouverte à l’expérimentation. Elle est plus sensible et moins tolérante. Elle peut se sentir révoltée, rejetée et trahie.

**Deuxième étape : la remise en question**

La personne constate que le changement s’impose. Elle commence à prendre conscience de toute l’ampleur du changement et de ses conséquences. Elle n’a pas le choix, elle doit s’adapter ; le processus du deuil de la situation antérieure commence.

Elle entre dans une nouvelle phase, caractérisée par une remise en question d’elle-même. Elle laisse décanter la situation et elle l’assimile.

La personne constate que ces points de repères habituels ne sont plus suffisants. La stabilité et la sécurité acquises disparaissent… peut-être pour un temps… peut-être à jamais. Ses croyances par rapport à son travail et à sa vie professionnelle peuvent être détruites. Elle entre dans un monde inconnu rempli d’incertitudes. Elle vit de l’anxiété et de la peine.

A un niveau plus profond, la reprise de contrôle sur son travail et sur sa vie sera source de motivation très importante pendant cette période de remise en question. C’est pendant cette étape que se pose la question du sens à donner, personnellement, au changement. C’est ce processus intérieur de réflexion qui permet un renouveau, une transformation ou un changement personnel. Cette étape forme le cœur du processus d’adaptation ; c’est aussi l’étape la plus imprévisible pour la personne elle-même et pour son entourage, car l’issue dépend d’un cheminement intérieur.

L’étape de la remise en question est surtout vécue intérieurement et elle est donc moins transparente. A la fin de cette étape, la personne s’achemine vers un nouvel équilibre. Elle est alors prête à s’investir de nouveau, elle est prête à passer à la prochaine étape.

**Troisième étape : l’engagement**

C’est l’étape du renouveau et de l’énergie retrouvée. La personne est maintenant prête à s’engager et à expérimenter la nouvelle situation organisationnelle.

Cette troisième étape du processus de changement débute lorsque l’individu émerge de sa réflexion avec une nouvelle perspective, une vision différente de la réalité et de lui-même. La situation initiale est de plus en plus loin et elle accapare de moins en mois sa pensée. Le choc est une chose du passé ou, s’il a été très important, il est vécu comme une convalescence. L’individu a retrouvé un sens à ce qui lui arrive. Ses besoins et ses valeurs se précisent. Il sent s’installer un nouvel équilibre intérieur. Il est plus disponible, prêt à prendre des risques et à expérimenter de nouveaux comportements.

Le fait de reprendre le contrôle de son travail et de sa vie motive l’engagement dans une nouvelle situation.

**Quatrième étape : l’appropriation**

Dans cette phase finale, l’expérimentation est complétée et elle est réussie. La personne s’approprie la nouvelle situation, consolide sa reprise de contrôle et son nouvel équilibre. L’adaptation est devenue un investissement, une source de revenus. La personne s’identifie maintenant à sa nouvelle situation. Sa réalité n’est plus la même, et elle ne veut plus retourner en arrière.

A cette étape, même les gens qui ont vécu des changements douloureux commencent à dire qu’ils y ont trouvé quelque chose de bénéfique, que leur nouvelle situation est meilleure que l’ancienne et qu’ils vivent plus pleinement.

**II. Les méthodes d’introduction du changement**

Les travaux classiques sur les processus de changement font largement état des méthodes qui semblent les plus appropriées pour introduire le changement ; malheureusement, celles qu’utilisent les employeurs ne sont pas toujours les meilleures. On recense six moyens, regroupés en trois grandes méthodes :

* La rééducation :
* La participation et l’engagement ;
* La facilitation et le soutien ;
* La raison :
* La négociation et l’entente ;
* L’éducation et la communication ;
* Le pouvoir :
* La manipulation ;
* La coercition, implicite ou explicite.

Les méthodes introduites par le pouvoir ne devraient être utilisées qu’en situation de crise organisationnelle. Au lieu de prodiguer des reproches, des menaces de licenciement, des ordres ou des autorisations, les employeurs auraient avantage à utiliser des méthodes de renforcement positif, telles que l’amélioration des salaires et des conditions de travail, et devraient tenter de diminuer les forces qui s’opposent au changement par l’éducation, l’information et la communication. Les méthodes rationnelles, basées sur l’information et la communication, semblent en effet donner des résultats à plus longue échéance. Les méthodes basées sur la rééducation, quant à elles, comptent sur la participation des individus et un processus de groupe ; elles semblent les plus efficaces, mais elles ne recèlent pas que des avantages comme le montre le tableau ci-dessous.

Les avantages et les inconvénients des méthodes de rééducation

Les avantages Les inconvénients

-valorisent les individus -prennent beaucoup de temps (réunions,

-favorisent l’expression des craintes et sécurisent organisations)

-clarifient la situation, informent -peuvent provoquer l’hostilité de certaines

-modifient les attitudes, provoquent l’autocontrôle personnes

-encouragent la créativité

Il faut souligner que l’implantation du changement est plus facile lorsque la direction possède un leadership fort et lorsqu’il est possible de travailler de concert avec le syndicat.

Spécifiquement, pour favoriser le changement dans le domaine de l’éducation, Jacques Nimier recommande la prise en compte des lois suivantes :

1-**Un changement se prépare et demande du temps**

Il est nécessaire de tenir compte du temps pour enseigner, pour apprendre, pour évoluer, pour s'adapter, pour mettre en place de nouvelles structures. On a tendance à croire (comme les jeunes!) qu'on peut tout, tout de suite! On organise "une journée" de formation pour de nouveaux programmes (!!); une formation de médiateurs en deux jours (!!), on fait paraître une circulaire qui doit être applicable immédiatement, on demande de remplir un questionnaire qui doit être envoyé dans les 24 h, on fait paraître un appel d'offre qui doit être renvoyé à une date parfois déjà dépassée (!!) etc.. Il faut courir, finir le programme à temps... I

2-**Un changement s'explique**

Il faut prendre le temps de bien expliquer à l’employé ou à l’élève ce qu’on attend de lui en termes de nouvelles aptitudes et habiletés. Pour Nimier Un changement n'est en général pas compris immédiatement, il devient l'objet d'une "polémique" où chacun se bat contre des moulins à vent; il donne lieu à toutes sortes de "rumeurs" qui en réalité ne font qu'exprimer les peurs imaginaires des personnes concernées. Ces rumeurs doivent être écoutées, entendues car l'explication commence par une écoute de l'imaginaire suscité par ce changement annoncé. Les arguments rationnels sont utiles, ils peuvent participer à la création de ce cadre rassurant, propice au changement.

3**- Un changement se discute**

Tout responsable (un ministre comme un enseignant dans sa classe) sait qu'il ne peut saisir complètement la complexité d'une situation qu'il veut changer. Il lui est donc nécessaire de "discuter" de ce changement avec les intéressés (syndicats, élèves de la classe) de façon à découvrir les éléments qu'il n'a pas vus, qu'il n'a pas pris en compte mais que les intéressés sont les premiers à connaître. Sinon les résistances seront plus fortes et pourront engendrer ce qu'on appelle des "effets pervers" c'est-à-dire des effets opposés à ce qu'attend le responsable (ministre ou enseignant). Ceci étant, chacun a sa fonction d'informer ou de décider avec les responsabilités et conséquences pour lui-même que cela comporte.

4**- Une aide au changement est nécessaire**

 Bien souvent un changement est demandé (dans un établissement ou dans une classe...) sans qu'on donne en même temps l'aide nécessaire aux intéressés pour accomplir ce changement, comme si, dans l'imaginaire du responsable, le changement était "évident" et "applicable immédiatement". On ne sera pas surpris, alors, de l'échec de ce changement par "désobéissance", par "mauvaise volonté", par "oubli d'application", par "une application stricte qui le rend inapplicable" etc... C'est ainsi que peuvent s'expliquer les résistances à l'aide personnalisée aux élèves en primaire. On demande aux professeurs des écoles d'exercer un nouveau métier (celui des instituteurs spécialisés) et ceci sans formation ni aide

5- **Un changement peut se produire à l'occasion d'une proposition des élèves**

Perdre l'illusion que les seuls changements viennent de l'Etat. « Mentionnons enfin et peut être même surtout les métamorphoses de l'échelle de prestige des sections du secondaire ... Dans tous les cas, les changements dépendent non d'une réforme institutionnelle mais de stratégies des différents protagonistes du système d'enseignement — élèves, parents d'élèves, maîtres. Toutes nos études tendent à montrer que l'Etat n'est pas, ainsi que le décrivent nombre de sociologues, le démiurge omnipotent, construisant à l'aide d'une règle et d'un compas un monde social selon les axiomes qu'il se serait donnés ou qu'une classe dominante lui aurait imposés

6- **Pour changer, il faut savoir sortir des chemins habituels**

Nous avons du mal, face à un problème, à inventer, à créer quelque chose de nouveau pour sortir des sentiers battus (Pour remédier à cela, notre enseignement pourrait inciter à la création plus qu'à la déduction !). Nous sommes tentés de renforcer ce que nous connaissons et savons faire, à demander les mêmes choses; c'est le fameux "Toujours Plus" de François de Closet : toujours plus d'argent pour l'Education Nationale., toujours plus de profs, toujours plus d'heures d'enseignement pour les élèves, toujours plus d'heures pour notre discipline ! Autrement dit "Plus de la même chose". « La recette consistant à faire "plus de la même chose" est une "solution" qui crée le problème. Nous estimons qu'on retrouve cette même complication dans un grand nombre de problèmes humains réfractaires, dans les cas où le bon sens porte à opposer son contraire à un fait pénible ou douloureux. Par exemple, rien ne paraît plus raisonnable tant aux parents qu'aux amis, que de « remonter » une personne déprimée. Or, il est fort vraisemblable que la personne déprimée ne s'en sentira pas mieux, mais, au contraire, s'enfoncera un peu plus dans sa tristesse. Voyant cela, les autres doivent redoubler d'efforts pour lui faire voir le bon côté des choses.

7**-Ne jamais oublier que le changement ne se maîtrise pas totalement**

Il reste toujours une part d'incertitude C'est notre capacité à supporter, à accepter l'incertitude qui est la condition de changement, d'évolution, d'adaptation possible. C'est peut être un point encore à aborder avec les élèves qui seront confrontés tout le long de leur vie à cette incertitude !

***Chapitre 3 :* Les attitudes dans le harcèlement psychologique et leur changement**

La violence ne se manifeste pas forcément par des actes d’agression verbale ou physique. Des études réalisées ces dernières années ont démontré l’impact d’une forme de violence plus subtile, plus insidieuse, perpétrée en milieu de travail. Brimades, menaces chantages, abus de pouvoir, manœuvres de déstabilisation, critiques injustifiées, etc., sont autant de comportements d’oppression orchestrés et qui cherchent à aboutir à la déstabilisation, voire à la destruction psychologique, d’un individu. Connu sous le nom de *mobbing* dans les pays anglo-saxons et nordiques, ce phénomène est une forme de guerre des nerfs, un harcèlement jusqu’à l’usure, qui diffère des frictions et conflits relationnels émaillant habituellement tous lieux où se nouent des relations sociales.

 1) **Définitions**

Konrad Lorentz, à travers ses travaux, utilisa, le terme pour décrire les attaques menées par un groupe de petits animaux sur un de leurs congénères plus grands. Dans les années quatre-vingt, le Professeur Heinz Leymann de l’Université de Stockholm, à partir d’études effectuées dans les pays scandinaves et germanophones, émit l’hypothèse que des personnes présentées comme « difficiles » étaient en réalité victimes d’un processus de destruction et non pas la cause de tensions qui régnaient sur leur lieu de travail. C’est alors qu’apparaît le terme de *mobbing* pour désigner les agissements d’une ou plusieurs personnes s’acharnant sur un collègue de travail.

Dérivé de l’anglais « *to mob* » qui signifie *assaillir*, *chicaner* ou encore *houspiller*, *malmener*, le terme désigne par extension des manifestations d’hostilité psychologique dans le cadre de la vie professionnelle. Selon H. Leymann, « *le concept de mobbing définit l’enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d’agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible). Par extension, le terme s’applique aussi aux relations entre les agresseurs et leur victime* ».

Marie-France Hirigoyen, psychiatre et psychanalyste, parle plutôt de harcèlement moral, et le définit comme « *toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l’intégrité physique ou psychique d’une personne, mettre en péril l’emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail* ».

Pour l’Organisation Internationale du travail (OIT), « la personne qui se comporte de cette façon cherche à rabaisser l’autre en utilisant des moyens vindicatifs, cruels, malicieux ou humiliants à l’encontre d’une personne ou d’un groupe de travailleurs. Le harcèlement psychologique se produit lorsque plusieurs personnes s’allient pour persécuter tel ou tel collègue qui peut prendre les formes suivantes : faire constamment des remarques négatives sur cette personne ou la critiquer sans arrêt, l’isoler en la laissant sans contact social et médire ou diffuser de fausses informations sur elle ».

La revue de la littérature spécialisée laisse apparaître une conception assez large de la notion même de *mobbing*. Ainsi certains auteurs parlent tantôt de *bullying* (brimades), de stalk*i*ng (traquer), tantôt de management par le stress ou de management par la peur.

* ***Le*** ***bullying*** : désigne la pratique qui consiste à rabaisser un ou plusieurs salariés en public ou en privé, par des moyens vindicatifs, cruels, malveillants ou humiliants ;
* ***Le*** ***stalking*** : désigne la pratique qui consiste à placer sous surveillance constante, une ou plusieurs personnes et à traquer systématiquement toute baisse de productivité, tout retard ou « temps morts » constatés ;
* ***Le management par le stress***: il s’agit d’un modèle raisonné de gestion d’entreprise qui consiste à placer l’ensemble des salariés sous une pression constante, de façon à parvenir à plus de productivité pour le développement de l’entreprise ;
* ***Le management par la peur***: c’est la politique du « *up or out* », « e*n faire toujours plus ou dehors* » qui consiste, pour une entreprise, à exercer une pression sur les salariés en ayant recours au chantage à l’emploi.

Selon les travaux de H. Leymann, le *mobbing* est un conflit de travail qui dégénère en situation de communication non éthique visant à infliger, à une personne ciblée, de graves dommages psychiques et physiques. La cause principale d’un conflit qui dégénère proviendrait alors de la réticence qu’éprouve la hiérarchie à intervenir, ou même de sa volonté de ne pas s’en mêler. On ne pourrait donc parler de harcèlement dans des cas d’incidents isolés, par exemple, pour des remarques désobligeantes faites dans un moment d’énervement ou de mauvaise humeur. Cependant, deux conditions doivent être remplies pour que l’on puisse qualifier un comportement de harcèlement : la durée et la répétition. En effet, il faut que le comportement incriminé se répète jour à près jour (au moins une fois par semaine) et subsiste sur une période prolongée (six mois au maximum).

**2. Les agissements constitutifs du *mobbing***

Une description d’un certain nombre d’agissements permet de détecter une situation de *mobbing*. Ces agissements qui peuvent être passifs (omissions volontaires, oublis d’invitation à une séance de travail, rétention d’informations, etc.) ou actifs (attaques directes, menaces à peine voilées, médisances, etc.), ont pour but, avoué ou non, d’amener la personne visée à craquer et quitter d’elle-même son travail. Ils se manifestent de plusieurs manières :

* + - * ***Empêcher la victime de s’exprimer*** :
* le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s’exprimer ;
* la victime est constamment interrompue ;
* les collègues l’empêchent de s’exprimer ;
* les collègues hurlent et l’invectivent ;
* le travail de la victime est critiqué;
* sa vie privée est critiquée ;
* la victime est terrorisée par des appels téléphoniques ;
* Elle est menacée verbalement ou par écrit ;
	+ - * ***Isoler la victime*** :
* ne plus lui parler ;
* ne plus se laisser adresser la parole par elle ;
* lui attribuer un poste de travail qui l’éloigne et l’isole de ses collègues ;
* interdire à ses collègues de lui adresser la parole.
	+ - * ***Déconseiller la victime auprès de ses collègues*** :
* répandre des rumeurs ou la calomnier ;
* la ridiculiser ;
* la faire passer pour une malade mentale ;
* railler la victime et se moquer d’elle auprès de ses collègues pour ses moindres défauts ou petits travers, voire pour ses infirmités ;
* dénigrer son travail, ses compétences professionnelles ;
* essayer de l’atteindre à travers sa famille ou ses proches ;
* se moquer de ses origines, de sa nationalité.
	+ - * ***Compromettre la santé de la victime***:
* contraindre la personne à des travaux dangereux ou nuisible pour sa santé ;
* l’agresser physiquement y compris sexuellement.

Tous ces agissements sont de nature à soumettre la personne désignée à un régime de persécution psychologique. La victime est susceptible de s’effondrer très rapidement et de développer des troubles psychosomatiques sévères pouvant l’amener à des arrêts de maladie de longue durée, à l’invalidité, voire même au suicide.

***3. Les stratégies des agresseurs (les mobbeurs)***

Une campagne de *mobbing* peut provenir de trois directions : horizontale (les agresseurs sont des collègues de travail), verticale descendante (le harcèlement est initié par un supérieur hiérarchique) et verticale ascendante (un supérieur hiérarchique est harcelé par ses subordonnés).

***Le mobbing horizontal***

Les agresseurs sont des collègues de travail. Les attaques peuvent prendre divers aspects et se dérouler de différentes façons. Une personne va s’attirer, par exemple, des brimades de ses collègues. Les agressions peuvent être le résultat d’une inimitié, d’une rivalité ou encore de la jalousie. Elles viseront la personne et sa vie privée.

***Le mobbing vertical descendant***

C’est la situation la plus fréquente. Un supérieur hiérarchique abuse de son autorité et dirige ses subordonnés de manière tyrannique et archaïque, afin d’asseoir son pouvoir, ou encore éprouve le besoin de se rehausser et prend plaisir à démolir un individu désigné comme bouc émissaire. Le but ici peut être de réduire l’influence que ce dernier a éventuellement sur son entourage. L’objet de l’agression concernera l’activité professionnelle de la victime : surcharge de travail, modifications fréquentes des tâches, mutations, privation d’information, disqualification de fonction, etc. dans bien des cas, le harceleur subit des pressions de sa direction et se considère lui-même comme harcelé.

***Le mobbing ascendant***

Généralement il s’agit plutôt d’un mouvement de protestation, soit pour s’insurger contre la nomination d’un responsable qui n’a pas reçu l’assentiment du personnel, soit pour réprouver le style ou les méthodes d’une personne venant de l’extérieur et qui n’arrive pas à s’intégrer ou s’imposer dans le groupe. Le *mobbing* visera à saboter le travail ou à refuser de collaborer. Ces cas sont tout de même assez rares.

***4. Les victimes (les mobbés)***

Selon les observations des spécialistes, il n’existe pas de profil psychologique type de victime. Le *mobbing* touche indifféremment les hommes et les femmes de toutes classes d’âge, indépendamment de leur apparence physique, de leur formation et de leur fonction dans l’entreprise. Il a été remarqué que les hostilités démarrent souvent lorsqu’une personne dérange parce qu’elle veut introduire une innovation, améliorer des procédures de travail, adapter son poste, ou lorsqu’elle accepte une promotion, ou encore lorsqu’elle tente de réagir à l’autoritarisme d’un supérieur hiérarchique et s’affirme un peu trop à ses yeux. Cependant, certains auteurs relèvent un profil sociologique des victimes. En effet, parmi les personnes *mobbées* on retrouverait beaucoup plus de salariés de cinquante ans, qui coûtent cher à l’entreprise et dont les compétences attisent des jalousies, les représentants du personnel, les personnes handicapées, les femmes enceintes.

**DESCRIPTION D’UN CAS DE HARCELLEMENT**

Madame A est une enseignante nouvellement sortie de l’Ecole Nationale des Enseignants du Primaire (ENEP). Mise à la disposition de la Circonscription d’Education de Base d’une localité du pays, elle sera finalement affectée dans une école située dans la ville. Quelques semaines après sa prise de service, Madame A fera l’objet d’un harcèlement sexuel de la part d’un de ses supérieurs hiérarchiques. En effet Monsieur X, inspecteur, chef de la circonscription d’Education de Base, la convoquera dans son bureau où il lui fera ouvertement des avances, ce que Madame rejettera poliment en lui signifiant qu’elle était mariée. Mais le chef hiérarchique reviendra à la charge à travers diverses actions : invitations, cadeaux de toutes sortes mais l’institutrice reste ferme. Des canaux comme les appels téléphoniques, les sms seront utilisés toujours sans succès. Après deux mois de « cour assidue », le supérieur hiérarchique finit par perdre patience. C’est alors que le harcèlement prit une toute autre forme.

En effet, c’est désormais sur la relation de travail que va se reporter l’attitude de Monsieur X. Au début du mois de décembre, Madame A recevra successivement trois visites de classes de la part de Monsieur l’inspecteur au cours desquelles des observations désobligeantes lui sont faites dans des termes peu courtois du genre : « Qu’est-ce-que c’est que ce chiffon que vous me présentez comme cahier de préparation ? » ; « Vous êtes la plus piètre des enseignants que j’aie connues » ; « Vous devriez retourner au CP1 pour réapprendre à écrire », etc. De plus, pendant les rencontres pédagogiques qui réunissent l’ensemble des enseignants de la CEB, Madame A est systématiquement rabrouée par l’inspecteur qui refuse de lui donner la parole malgré ses insistances pour s’exprimer. Au plan administratif, les différents dossiers que Madame A dépose (demande d’acte administratif, de correction d’indemnités…) sont soit retournés pour des raisons banales, soit rangés dans les tiroirs. C’est ainsi que pour l’obtention de son certificat de prise de service (document qui peut être traité dans un délai d’une semaine maximum), Madame A mettra trois mois sans suite. Il aura fallu l’intervention des autorités de la localité pour que le certificat lui soit finalement délivré. Ainsi se déroulera la première année scolaire de la nouvelle institutrice. Une année de calvaire faite de convocations incessantes au bureau pour lui signifier des détails inutiles, des visites de classe fantaisistes et sans véritable fondement pédagogique, d’insultes, d’invectives.

Pour couronner le tout, Madame A aura la surprise de se voir notifier à la rentrée scolaire suivante, une affectation dans une école située à une cinquantaine de kilomètres de la ville, dans une localité difficile d’accès et où il n’y avait pas une nécessité d’affecter un nouvel enseignant puisque toutes les classes avaient un maître. Ce dernier acte a fait craquer Madame A qui a déposé un recours administratif auprès de la Direction provinciale qui, après avoir eu des preuves du harcèlement et constaté que la nécessité de service ne se justifiait pas, annula la décision d’affectation

Pour lutter contre le harcèlement, il y a lieu de :

* Communiquer pour résoudre les conflits
* - être attentif aux signaux de harcèlement ( en général les personnes harcelées sont anxieuses, irritables, moins motivés)
* - designer une personne de confiance pour améliorer le climat de travail
* - prendre au sérieux les signaux de harcèlement
* - donner le bon exemple en tant que dirigeant

Chapitre 4 : Etude de cas : le changement dans l’enseignement supérieur : le LMD

La réforme LMD (pour « Licence-Master-Doctorat ») désigne un ensemble de mesures modifiant le système d’enseignement supérieur pour l’adapter aux standards internationaux.

Elle met en place principalement une architecture basée sur trois grades : licence, master et doctorat; une organisation des enseignements en semestres et unités d’enseignement; la mise en œuvre des crédits et par la délivrance d’une annexe descriptive au diplôme.
Les textes fondateurs de cette réforme sont parus en 2002, mais celle-ci s’est étalée sur plusieurs années, et en 2011 certaines formations sont encore en train d’être modifiées.

Objectifs

Les objectifs de l’enseignement supérieur sont :
– l’organisation de l’offre de formation sous la forme de « parcours types de formation », ensembles cohérents d’unités d’enseignement organisant des progressions pédagogiques adaptées, préparant l’ensemble des diplômes nationaux;

– l’intégration, en tant que de besoin, des approches pluridisciplinaires et la facilitation de l’amélioration de la qualité pédagogique, de l’information, de l’orientation et de l’accompagnement de l’étudiant;

– le développement de la professionnalisation des études supérieures, la réponse aux besoins de formation continue diplômante et la favorisation de la validation des acquis de l’expérience, en relation avec les milieux économiques et sociaux;

– l’encouragement à la mobilité, l’accroissement de l’attractivité des formations, au niveau national et international, et la possibilité de la prise en compte et de la validation des périodes de formation;

– l’intégration de l’apprentissage de « compétences transversales » telles que la maîtrise des langues vivantes étrangères et celle des outils informatiques;

– la facilitation de la création d’enseignements par des méthodes faisant appel aux technologies de l’information et de la communication et du développement de l’enseignement à distance.

Les grades

Abandonnant l’ancienne organisation en trois cycles universitaires de deux ans chacun (DEUG, Licence et Troisième cycle: DESA, DESS) et d’un Doctorat d’Etat, le système LMD reconnaît trois diplômes et grades nationaux:

**– Licence (L) :** diplôme de niveau bac+3 (soit fondamentale, soit professionnelle)

**– Master (M) :** diplôme de niveau bac+5 (soit fondamental préparant à la recherche, soit spécialisé)

**– Doctorat (D) :** diplôme de niveau bac+8 sanctionnant un travail de recherche dans le cadre d’une thèse.

A noter que parallèlement à ces trois diplômes dits nationaux, les établissements d’enseignement supérieur peuvent délivrer des diplômes spécifiques dits d’université ou d’établissement qui correspondent à un domaine restreint, à vocation temporaire ou professionnelle. Le mode d’accès, la durée des études, le mode d’évaluation peuvent être très différents d’un établissement à l’autre.

Les unités d’enseignement et les crédits
Les parcours de formations sont découpés en « unités d’enseignement ». Chacune a une valeur définie en crédits. Le nombre de crédits par unité d’enseignement est défini sur la base de la « charge totale de travail requise de la part de l’étudiant pour obtenir l’unité ». La charge totale de travail tient compte de l’ensemble de l’activité exigée de l’étudiant et, notamment, du volume et de la nature des enseignements dispensés, du travail personnel requis, des stages, mémoires, projets et autres activités.

Afin d’assurer la « comparaison » et le « transfert » des parcours de formation au niveau international, une référence commune est fixée correspondant à l’acquisition, après le baccalauréat, de 180 crédits pour le niveau licence et de 300 crédits pour le niveau master. Cette référence permet de définir la valeur en crédits de l’ensemble des diplômes. Les crédits sont obtenus lorsque les conditions de validation définies par les modalités de contrôle de connaissances et aptitudes propres à chaque type d’études sont satisfaites.

Un dispositif d’accompagnement et d’évaluation
L’étudiant bénéficiera d’un accompagnement pédagogique tout au long de son parcours pour l’aider à définir ses objectifs de formation et à les mettre en œuvre.

Ainsi, l’étudiant pourra construire son parcours de formation et son projet professionnel sur la base de parcours type. Il pourra le modifier ou le faire évoluer par le choix d’options. Des passerelles existeront entre les différents parcours, c’est-à-dire il y aura possibilité pour l’étudiant d’évoluer dans ses choix ou de se réorienter d’une filière vers une autre ou d’un domaine vers un autre tout en conservant les acquis des parcours antérieurs.

En outre, il y aura un système d’évaluation semestriel (un examen à la fin de chaque semestre) et pour chaque Unité d’Enseignement, il est prévu un examen final, en plus des contrôles continus, des contrôles de TD, de TP, de l’évaluation du travail personnel, des travaux de recherche, des exposés, des interrogations orales ou écrites etc.

Enfin, un examen de la deuxième chance (double session) sera accordé à l’étudiant n’ayant pas obtenu une moyenne supérieure ou égal à 10/20.

Organisation du parcours de la licence

Dans le cadre du L.M.D, la licence sanctionne un parcours cohérent de formation sur 6 semestres, c’est-à-dire un parcours qui s’étale sur 3 années. L’obtention du diplôme de licence est validée pour 180 crédits.

Le cursus de la licence est constitué d’un ensemble cohérent d’Unités d’Enseignant (UE) articulées selon une logique de progression, d’orientation puis de spécialisation, prenant en compte la diversité des publics et leurs besoins et le projet professionnel et personnel de l’étudiant.

Il y a deux types de licences :

– Une licence à option dite « professionnalisante » consacrée par un diplôme de licence permettant une insertion directe dans le monde de l’emploi ; cette licence est destinée à ceux qui veulent faire une courte formation.

– Une licence « académique » consacrée par un diplôme de licence permettant un accès direct à des études universitaires plus longues et plus spécialisées « Master »

Organisation du parcours du Master

Le Master est le deuxième diplôme ou grade du cycle d’enseignement supérieur conduisant aux études doctorales ou à une activité professionnelle de haut niveau.

L’accès au Master se fait après obtention du grade de licence. Il est donc accessible à tout étudiant détenteur d’une licence « académique ».

Le parcours de formation au sein d’un Master est conçu comme un ensemble cohérent et continu de 4 semestres. Les deux premiers semestres (60 crédits) doivent permettre une progression maîtrisée vers une formation à la recherche ou une spécialisation professionnelle lors des deux derniers semestres (60 crédits).

Le Doctorat

La formation doctorale d’une durée minimale de trois (03) années devra assurer à la fois un approfondissement des connaissances dans la spécialité et une formation par et pour la recherche. Cette formation est sanctionnée par un diplôme de Doctorat après soutenance d’une thèse devant un jury habilité

**REFERENCES**

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement,* Montréal, les Editions

 Transcontinental

Belle, F. (1992). «Pour une gestion “culturelle” des ressources humaines », *Gestion,* mai, p.16-27

Dupuis, J.P. (1997). *Team Building : Issues and Alternatives, Reading* (Mass.), Addison-Wesley.

Handy, C. (1986). *L’Olympe des managers,* Paris, les Editions d’Organisation.

Lemaitre, N. (1985). « La culture d’entreprise, facteur de performance », *Gestion*, vol. 10, p. 19-26.

Ouellet, C. et Pellerin, A. (1996). *Réaliser un changement : La dimension humaine du changement organisationnel,* Montréal, Les Publications CFC.

Pastor, P. (2005). *Gestion du changement,* Paris, Editions Liaisons.

Thévenet, M. (1984). « La culture d’entreprise en neuf questions », Revue française de gestion, septembre-octobre, nos 47-48, p.7-22.

Watzlawick, p. (1980). *Le langage du changement,* Paris, Editions du Seuil.

Watzlawick, p. Weakland, J.A et Fisch, R. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie,* Paris, Editions du Seuil.

Julien Deresse, **La gestion du changement dans les organisations**, 31 mars 2008. Disponible sur :<http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion_changement_deresse.pdf>

* David Autissier et Jean-Michel Moutot, **Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l’action**, 2003. Disponible sur : <http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017809>