

Objectifs

Analyser les leviers et freins au moment d'un changement

Durée

2h

Aperçu

Trois matrices d'analyse des facteurs du changement

Public

Personnels d'encadrement

Utilisation

Le changement (d'environnement, de méthode, d'équipe) peut être anxiogène, comme il peut être un défi motivant. Cette fiche vous propose trois regards différents et complémentaires pour analyser un changement qui s'opère ou va s'opérer dans une équipe.

Matrice posture/position

Un premier travail intéressant à mener est de positionner chacun·e des acteurs et actrices du changement (membres de l'équipe, partenaires impliqués, etc.) sur deux axes :

- position par rapport au changement : la personne a-t-elle un rôle faible par rapport à ce qui est changé, un rôle intermédiaire, ou un rôle central ?
- posture vis-à-vis du changement : la personne est-elle *a priori* favorable au changement opéré, critique, ou opposée ?

Position vis-à-vis du projet

C : contre/rejet

B : attente de modifications

A : acceptation

	Frein	Blocage
	Frein	Frein

1 : rôle faible

2 : rôle intermédiaire

3 : rôle indispensable

Rôle de l'acteur par rapport à l'objet du changement

Matrice posture/position

La figure ci-contre permet alors d'avoir une idée

du degré de difficulté que l'on peut attendre de chaque personne pour le changement que l'on souhaite opérer.

Matrice d'intérêt performance/humain

Il est important de se questionner sur l'intérêt d'un changement. Il est notamment utile, dans ces moments, de positionner le changement prévu sur deux axes :

- l'intérêt en terme de performance : dans quel mesure le changement doit-il améliorer la « productivité » des membres de l'équipe ou du projet ?
- l'intérêt en terme humain : dans quelle mesure le changement améliore-t-il ou fragilise-t-il le fonctionnement de l'équipe ?

"Axe rationnel"
Degré d'utilité de l'outil au regard de l'objet de production

Usage fragile intrinsèque	Usage solide
Rejet	Usage fragile extrinsèque

"Axe socio-psychologique"
Degré d'utilité de l'outil au regard des relations sociales qui entourent l'appareil productif

Matrice d'intérêt performance/humain

Matrice « DRAS »

La matrice DRAS invite à distinguer quatre types d'objets sur lesquels un changement peut être opéré :

- les Discours
- les Symboles
- les Actions
- les Routines

Positionner ses projets de changement dans cette matrice se fait en se posant deux questions :

- s'agit-il d'un changement formel ou informel ?
- s'agit-il d'un changement de comportement ou d'état d'esprit ?

Il est fréquent que des projets puissent se retrouver à cheval sur plusieurs cases : cela signifie souvent qu'il est possible de distinguer, au cœur du changement souhaité, plusieurs changements différents, qu'il convient de considérer séparément dans leur mise en place, leurs freins, leurs apports, etc. Pour être pleinement utile, la matrice DRAS gagne à être élaborée collectivement, sur un mode participatif.

Comportements : ce qu'on fait	Actions	Routines
	Discours	Symboles
Etat d'esprit : ce qu'on pense-ressent		
Formel : visible		Informel : peu visible

Matrice DRAS

Points de vigilance

Ces trois outils aident à penser le changement, mais ne fournissent pas de réponses automatiques quant aux comportements à adopter. Comme tout outil de diagnostic, ils se basent sur des modèles qui simplifient la réalité : ils servent à conceptualiser des éléments importants et à considérer les différentes facettes d'un problème.

Enfin, et de manière générale, il convient de ne pas résumer l'accompagnement du changement à sa seule dimension communicationnelle. L'analyse des enjeux des parties prenantes et de ce qui fonde leur rationalité, constitue un levier essentiel pour dépasser le simple constat de la « résistance au changement », qu'il convient d'expliquer.

Pour aller plus loin

J.C. Fauvet, *La sociodynamique, concepts et méthodes*, Editions d'organisation, 1996

Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *La Boîte à outils de la Conduite du changement*, Dunod, Paris.

Pichault F. (2013). *Gestion du changement - Vers un management polyphonique*, De Boeck Supérieur, Bruxelles (Manager RH).

Martineau R. (2014). « Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier », *Gestion et management public*, 24, n° 2, p. 21-43.