

IV - Les ressorts psycho - sociologiques liés au changement

L'Agilité impose comme principe fondamental que les collaborateurs de l'équipe et le scrum master soient capables d'assumer le changement pour être plus flexibles et innovants. Cette flexibilité est primordiale pour s'adapter au besoin du client, à ses attentes ou encore au projet lui-même. Cette aptitude à accepter le changement est d'autant plus réelle dans certaines grandes entreprises structurées matriciellement : les équipes de travail ne sont pas figées, elles évoluent en fonction du projet et des compétences nécessaires.

Cependant, accepter le changement n'est pas inné chez l'individu. En effet, la réaction d'un acteur / individu à un changement peut être positive ou négative, et plus ou moins consciente. Une position de refus ou une manifestation d'incompréhension est qualifiée de résistance au changement. Le terme de « résistance » ne doit pas amener à considérer qu'il existe de fait une résistance à toute proposition de changement : il existe certes des dimensions inconscientes liées à l'approche d'un changement, mais ce qui est qualifié de « résistance » peut aussi être la manifestation d'une approche rationnelle de l'analyse du changement vu par l'individu qui le vit, et se doit d'être analysée pour être comprise.

A chaque nouveau projet ou nouvelle équipe, le scrum master pourra être confronté à ces résistances sur le plan collectif (équipe) mais aussi individuel (collaborateur).

4.1° - Les groupes et le changement

Un changement dans l'organisation d'un projet déstructure souvent le collectif qui la compose. Par exemple, la naissance d'un nouveau projet peut induire l'introduction de nouveaux outils logiciels ou d'un nouveau langage de programmation : cette demande spécifique du client peut amener l'équipe agile à vivre un changement. À ce stade, l'équipe peut soit se confronter au changement, soit elle se mobilise autour de ce changement. Ce comportement de mobilisation ou de refus du changement par le groupe peut s'expliquer sous plusieurs angles théoriques.

Tout d'abord, l'équipe est un groupe social soumis à des normes. Des pressions s'exercent sur les membres de l'équipe pouvant les conduire à adopter des attitudes communes. Cette fonction de normalisation a été mise en relief par LEWIN. Il a démontré que l'une des sources de la résistance au changement d'un individu au sein d'un groupe social est la crainte de s'écarter des normes du groupe et d'être en butte à la réprobation ou au ridicule. Il s'agit ici de la crainte d'exclusion sociale de l'individu au sein de son groupe de référence, ici l'équipe.

Néanmoins, LEWIN démontre que, si la résistance au changement dépend partiellement de la valeur qu'à la norme de groupe pour l'individu, cette résistance doit diminuer lorsqu'on diminue l'importance de la valeur de cette norme ou lorsqu'on modifie le niveau de conduite perçu par l'individu comme une valeur sociale. Ainsi, LEWIN démontre qu'il est plus facile de faire changer des individus constitués en groupe qu'un individu pris séparément.

Au final, pour instaurer un changement dans un groupe, il s'agit en premier lieu de trouver le ou les portiers c'est-à-dire les personnes que le changement peut intéresser au sein du groupe, et d'examiner ensuite les normes du groupe et leur possible

Séance 4 - Développer ses aptitudes au changement

évolution. Les portiers deviennent alors porteurs du message et du changement auprès des autres individus. Mais les portiers sont insuffisants pour amorcer le changement dans un groupe.

En effet, selon LEWIN, le changement ne peut s'établir que selon un modèle en 3 phases qualifié de « cristallisation » ou de « théorie du dégel » :

- la première phase est celle de la modification, en augmentant ou en diminuant l'une des normes du groupe. Il s'agit de la décristallisation (unfreezing). Décristalliser signifie modifier peu à peu, notamment à travers des méthodes de discussion non directives, les habitudes existantes. La décristallisation doit conduire à diminuer les résistances au changement et mener à la rupture de l'équilibre existant, en créant une crise dans le groupe qui permet la modification des attitudes. Elle peut conduire à un changement très éphémère. Selon LEWIN, le choix entre augmenter l'une des normes ou la diminuer n'est pas neutre : chercher à renforcer une norme peut produire un état de tension élevé dans le groupe (conflit, ressenti de domination, agressivité, ...) ; chercher à diminuer une norme va au contraire contribuer à réduire la tension interne et faciliter le changement ;
- la deuxième phase est constituée par le déplacement vers un autre niveau d'équilibre, qui est fonction de la définition du nouvel objectif (nouvelle relation entre les individus, nouveaux axes de travail, ...). Cette phase de « moving » est une phase d'expérimentation de la nouvelle norme au sein du groupe par des réunions de réflexion par exemple ;
- la dernière phase est la cristallisation. Elle consiste à renforcer le nouvel équilibre atteint, en mettant en œuvre, les nouveaux outils ou méthodes de travail, voire les nouvelles relations entre les acteurs du groupe.

Ces 3 phases ne sont pas nécessairement successives. On peut les retrouver à différents moments d'un processus de changement. Cependant, être conscient de ces 3 phases est important pour le pilotage d'un changement : le manager agile ou scrum master peut alors les prévoir, les analyser et anticiper les potentielles résistances liées au changement.

4.2° - L'individu et le changement

La relation de l'individu au changement peut être considérée selon deux perspectives :

- tout d'abord, l'individu en qualité de porteur de changement, en raison de ses évolutions et aspirations personnelles, ainsi que des contradictions qu'il peut ressentir, lesquelles le conduisent à se transformer ;
- ensuite, une autre dimension de sa relation au changement est la façon dont il va percevoir et vivre un changement organisationnel qui peut plus ou moins correspondre à ses aspirations personnelles.

Dans le premier cadre, l'individu n'est pas statique au sein de l'organisation. A travers

Séance 4 - Développer ses aptitudes au changement

ses propres évolutions, il est porteur de changement. Sa personnalité, son âge, ses expériences et surtout ses aspirations professionnelles peuvent introduire de nouvelles perspectives pour l'organisation. En fonction de ses envies professionnelles, l'individu peut faire évoluer la vision de son poste, de ses tâches ou encore des projets à mener, ce qui à terme peut engendrer des changements pour son équipe mais aussi l'organisation.

Imaginons, un collaborateur d'une équipe - projet souhaitant évoluer vers un poste managérial. Pour cela, il s'inscrit avec l'accord du RH de l'organisation, à un MBA prestigieux. Dans un premier temps, l'aspiration du collaborateur engendrera un surcroît d'activité pour les autres collaborateurs, qui devront prendre en charge une partie du travail de leur collègue. A moyen terme, il y a de fortes chances que ce collaborateur, une fois diplômé, demande un poste à responsabilité managériale au RH mais aussi une augmentation de salaire. Dans le cas d'un refus, il peut souhaiter démissionner et évoluer dans une autre organisation. Dans cet exemple, on remarque que l'aspiration d'un collaborateur influence son équipe mais aussi l'organisation.

Dans le second cadre, l'individu vit un changement. Il est alors placé dans une interrogation voire une incertitude face à une situation en mouvement. Il peut alors développer des comportements de résistance.

L'opposition à un changement peut s'expliquer de façon rationnelle et logique. En effet, face à un changement, chaque individu prend en compte les dimensions qui vont varier par ce changement, et fait une sorte de bilan à partir des aspects positifs et négatifs. Selon STREBEL, la résistance au changement est analysée d'un point de vue rationnel par les acteurs (avec des différences entre les cadres et les employés en terme de contribution et de rétribution). Prendre la mesure des modifications engendrées par un changement permet à l'individu de réaliser les conséquences mêmes de ce changement notamment ce qu'il peut y gagner, ce qu'il peut perdre en fonction de ses intérêts personnels.

Pour le manager ou scrum master, il est important de comprendre que chaque collaborateur fera un bilan personnel du changement. En fonction des personnalités et des stratégies de ses collaborateurs, il devra faire face à de multiples réactions voire résistances. Il devra alors comprendre les stratégies personnelles de chacun de ses collaborateurs pour décrypter les résistances et trouver des solutions managériales.

Le manager de projet ou scrum master doit aussi comprendre qu'un changement mineur pour l'organisation peut représenter un changement majeur pour un collaborateur, une réelle rupture dans son quotidien, voire engendrer une situation de dissonances cognitives nuisant au bien-être pour ce dernier.

D'une part, le point de vue de ce dernier est construit à partir de la réalité qu'il perçoit. Certains auteurs de l'école de Palo Alto, notamment BATESON, distinguent le changement de type 1, qui correspond à des modifications mineures ne modifiant pas le cadre d'analyse de l'individu ; du changement de type 2, qui nécessite un changement de cadre d'analyse de l'individu.

La construction d'une nouvelle définition de la réalité entraîne la nécessité, pour un individu, de changer sa compréhension de la relation aux autres. Ce changement de point de vue, nommé « recadrage » par WATZLAWICK, est considéré comme une étape fondamentale pour l'accès à un changement de type 2. Il s'agit relativement à une

Séance 4 - Développer ses aptitudes au changement

situation donnée, d'adapter aux « faits » concrets de cette situation d'un cadre d'analyse plus pertinent.

Imaginons, le recrutement d'un jeune diplômé en ingénieur dans une start - up. Au sein de celle - ci, il est d'usage que tous les salariés gèrent les tâches d'accueil physique et téléphonique des clients. Or le nouvel arrivant laisse le téléphone sonner très longtemps ou ne répond pas. Ses collègues interprètent ce comportement comme de l'arrogance et un conflit prend naissance.

Dans cette situation, un changement de type 1 serait qu'après plusieurs remarques ou conflits verbaux, le nouveau recruté gère comme les autres collaborateurs les tâches d'accueil et de réception de la clientèle. Un changement de type 2 serait basé sur le « recadrage » des autres collaborateurs. Les collaborateurs « recadrent » leur analyse de la situation, et au lieu d'entrer en conflit, vont considérer que la non réception des clients par le nouvel ingénieur est dû à sa grande timidité. Le changement serait alors que les collaborateurs mettent en œuvre un processus d'accueil des nouveaux recrutés afin de les intégrer et de les mettre plus rapidement à l'aise.

Dans une phase de changement, il est fréquent que certains cadres d'analyse deviennent inadaptés. Or, cela crée parfois pour les individus des ruptures plus ou moins faciles à vivre, les recadrages étant parfois difficiles à réaliser et pouvant nécessiter l'intervention d'une personne extérieure (coach, consultant). Il se peut d'ailleurs qu'une personne, pour différentes raisons, refuse cette reconstruction de « sa » réalité (anxiété, difficulté à faire le deuil, difficulté de remise en question, ...).

D'autre part, JAKUES montre que des résistances au changement peuvent exister du fait d'une forte attache au système social existant que représente l'organisation ou l'équipe de travail. Selon lui, toute organisation possède des fonctions de nature inconsciente, non reconnues, qui se situent au niveau fantasmatique. Ainsi pour les individus, une organisation représente un lieu de d'identification et de projection. La résistance à un changement vient alors du fait que des groupes d'individus se cramponnent inconsciemment à l'organisation, parce que des changements dans les relations sociales menacent de perturber les défenses sociales existantes qui protègent contre l'anxiété psychotique.

Pour finir, FESTINGER précise que tout individu a une connaissance de soi plus ou moins approfondie et contenant des éléments plus ou moins cohérents entre eux. Son hypothèse est que l'existence d'une dissonance (contradiction entre les éléments cognitifs de l'individu et de son environnement) provoque une gêne chez l'individu. Il va alors chercher, consciemment ou non, à réduire cette gêne pour retrouver une consonance (harmonie entre l'individu et son environnement). Un comportement de résistance d'un collaborateur peut alors se fonder sur sa crainte de perdre sa consonance actuelle au profit de dissonances futures, provoquées par un changement.

Le manager ou scrum master doit aussi considérer que le passage de la résistance à l'acceptation du changement demande souvent du temps et un deuil de la situation passée. La courbe de Kubler-Ross est un outil indispensable (voir module de Communication de projet) pour le management pour évaluer les différentes étapes et niveaux de résistances des collaborateurs.

Séance 4 - Développer ses aptitudes au changement

En conclusion, lors d'un changement organisationnel, la situation cible, visée par les acteurs du changement, n'est jamais exactement celle qui sera atteinte. Tout changement doit être analysé comme un processus, d'une alchimie parfois un peu mystérieuse entre un contenu, un système organisationnel et des collaborateurs dont les attitudes évoluent (résistance, adaptation, deuil, ...) et qui construisent leurs propres représentations du changement. Le pilotage du changement doit prendre en compte ces incertitudes, voire s'appuyer sur elles, tout en dessinant un cadre général et une vision, des points de repères symboliques importants pour les collaborateurs de l'organisation ou de l'équipe. Le manager agile doit donc prendre en considération chaque collaborateurs et le système entier afin de conduire le changement au sein de son équipe - projet.