



# Gérer le changement avec les volontaires

Compte-rendu des rencontres des 30 novembre et 13 décembre 2021

*Comment travailler avec les volontaires en période d'incertitude et de changements permanents ? Quels sont les outils pour les accompagner tout au long du processus ? Comment identifier les freins, les leviers et les résistances ?*

*S'il n'y a pas de recette miracle, comprendre le changement est déjà une manière de mieux l'appréhender. Dynamique et systémique par nature, le changement peut parfois traverser une équipe comme une tempête. Avec quelques outils, la tempête peut s'apaiser et l'équipe continuer à naviguer.*

*Quelques pistes pour garder le cap :*

- *Donner du sens au changement avec le cercle d'or*
- *Le mettre en œuvre grâce à la méthode ADKAR*
- *Et surtout soigner la communication avec les volontaires*

### *Intervenante : Nathalie Guilmot*

- ✓ Chargée de cours en gestion du changement, en GRH et en stratégie organisationnelle (UCL) / Intervenante dans le certificat universitaire en gestion hospitalière
- ✓ Certifiée à la méthode PROSCI®<sup>1</sup> en gestion du changement
- ✓ PhD en Sciences de gestion à la Louvain School of Management  
Analyse de la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent
- ✓ Responsable des méthodes chez Engine<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Société américaine ayant développé une méthode et des outils de gestion du changement sur base de 15 ans de recherche au sein de plus de 3.400 entreprises.

<sup>2</sup> Structure qui propose un accompagnement des entreprises et des organisations, notamment en innovation.

# Comprendre le changement

« Rien n'est permanent, sauf le changement »  
Héraclite d'Ephèse<sup>3</sup>

## Un monde VUCA...

Le monde, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est défini comme VUCA. Qu'est-ce cela signifie ? VUCA est l'acronyme anglais de :

- V = volatile (versatile, changeant)
- U = uncertain (incertain)
- C = complex (complexe)
- A = ambiguous (ambigu)

**Le changement est désormais constant**, récurrent, permanent. Dès lors, comment le gérer ? L'aspect-clé sera indéniablement la communication, le lien, l'attention qui sera portée à chaque personne dans son vécu du changement. L'être humain n'aime pas le changement et les volontaires ne dérogent pas à la règle.

## Temporalité du changement

Dans les années 1980, les organisations avaient trois ans en moyenne pour préparer, vivre et intégrer un changement. En quarante ans, le tempo s'est accéléré. Dans les années 1990, cette période ne s'étalait plus que sur six mois. Et aujourd'hui, les changements s'enchaînent et se superposent. **La stabilité n'est plus qu'un état transitoire** entre deux changements et la perturbation devient la norme.

Cette cadence peut mener à une **saturation au changement, que ce soit chez les volontaires ou leurs responsables** : ras-le-bol, épuisement, burn-out... Prioriser les changements ou en mettre certains sur pause peut s'avérer bénéfique voire salvateur.

## Les changements vécus par les volontaires

### *Ce que les associations en ont dit :*

*« Nous avons prévu des changements en interne qui n'ont pas pu être mis en œuvre avec la crise de la Covid-19. »*

*« Le profil des bénévoles a beaucoup changé ces dernières années. L'investissement sur du long terme est plus difficile. »*

*« Avec la Covid-19, il y a eu beaucoup de changements technologiques dans notre organisation. »*

*« Avec la crise, on a dû changer les moyens de communication et les multiplier. Mais est-ce qu'on touche encore nos bénévoles ? »*

<sup>3</sup> Philosophe grec né en -540.

En règle générale, les **facteurs à l'origine d'un changement organisationnel** sont :

- ✓ La concurrence : en action sociale, cela pourrait se traduire par l'augmentation du nombre de personnes en difficulté ou la multiplication des acteurs (associations structurées ou initiatives citoyennes informelles).
- ✓ L'évolution de l'environnement institutionnel : durcissement des règles d'octroi des aides, limitation voire réduction des aides financières et matérielles, logique de financement par appel à projets.
- ✓ L'évolution technologique : digitalisation des services, augmentation de la fracture numérique.

Lorsqu'il est souhaité au sein d'une organisation, le changement est une opportunité risquée. Plus il concerne un grand nombre de personnes et plus il s'étend sur le long terme, plus il sera difficile à intégrer par l'ensemble des personnes. À plus forte raison par des volontaires qui, parfois, ont peu conscience des enjeux qui traversent l'organisation et des facteurs qui poussent celle-ci à modifier son fonctionnement ou ses pratiques.

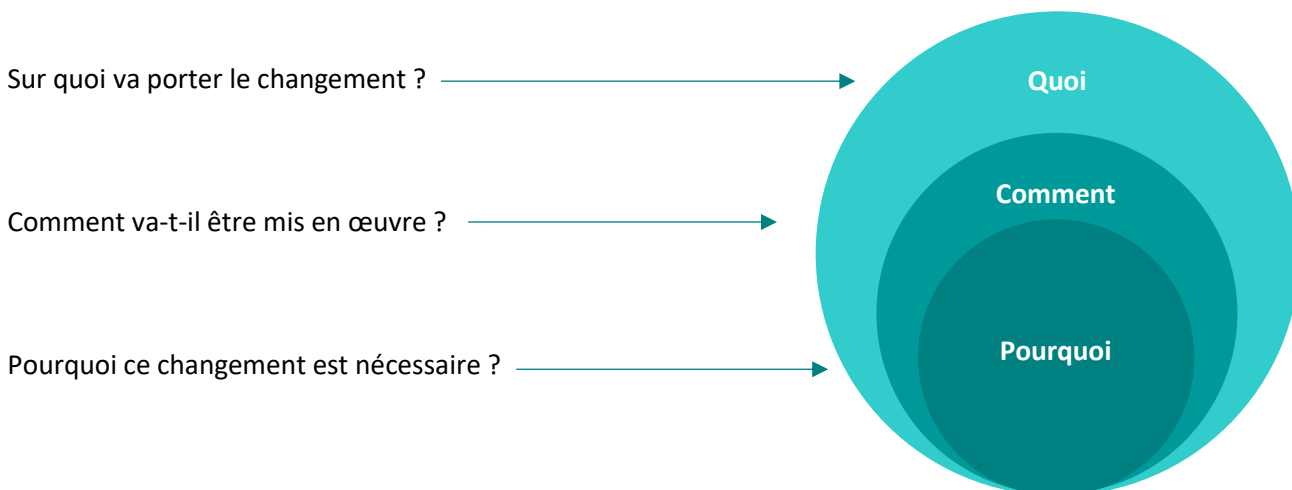
## Accompagner le changement

*« Les réalisations d'une organisation sont les résultats de l'effort combiné de chaque individu. »*  
Vince Lombardi<sup>4</sup>

### La phase de diagnostic

Pour qu'une organisation connaisse un changement et puisse le voir aboutir avec succès, chaque personne qui en fait partie doit l'avoir intégré. La phase de diagnostic est donc essentielle.

Tout d'abord, il est important de comprendre ce qui se passe autour de son organisation afin de pouvoir expliquer et insister sur le « pourquoi » du changement. **Un changement est mieux accepté s'il fait sens.** Cela vaut pour tant pour l'équipe salariée que pour l'équipe bénévole. Pour donner du sens, il faut remonter à la raison d'être du changement. Le cercle d'or de Simon Sinek<sup>5</sup> peut aider à trouver le pourquoi du changement.



<sup>4</sup> Entraîneur de football américain (1913-1970).

<sup>5</sup> Conférencier américano-britannique né en 1973 et auteur de livres sur le management et la motivation.

La nécessité d'un changement peut apparaître également lors d'une analyse SWOT (analyse des forces – faiblesses – opportunités – menaces qui sont à l'œuvre autour et au sein de l'institution). Il s'agit là du **diagnostic externe**.

### *Des changements qui font sens pour les volontaires :*

| <b>Le changement</b>  | <b>Le sens</b>   |
|---|--|
| <i>Utiliser un nouveau logiciel informatique</i>            | <i>Avoir un service de prêt de matériel médical plus efficace</i>            |
| <i>Changer l'organisation des groupes de volontaires</i>    | <i>Répondre aux évolutions des missions et avoir des volontaires heureux</i> |
| <i>Adapter tous les documents en mode « facile à lire »</i> | <i>Rendre les documents accessibles au plus grand nombre</i>                 |

Il est intéressant également d'effectuer le **diagnostic interne**. Qu'est-ce qui, au sein de l'organisation, favorisera ou freinera le changement ?

Deux dimensions sont à prendre en compte :

#### ✓ **Les caractéristiques du changement**

Quelle est la nature du changement ? Quelle est son ampleur ? Quels groupes et combien de personnes seront concernés ? Autant de questions qu'il est utile de se poser. En utilisant, par exemple, la grille de cadrage de la conduite du changement. Il s'agit d'un questionnaire de 20 questions fermées qui aide à déterminer si le changement envisagé est simple ou complexe.

#### ✓ **Les caractéristiques de l'organisation**

Quelques questions à se poser sur son organisation. Comment se sont passés les changements précédents ? Les cadres intermédiaires (coordinateurs d'équipe, responsables des volontaires...) semblent-ils prédisposés au changement ou plutôt réfractaires ? Un outil intéressant est la cartographie des alliés qui permet d'identifier quelles sont les personnes réticentes, enthousiastes ou indifférentes.

### La phase de mise en œuvre

#### ✓ **Mise en œuvre individuelle du changement**

Tout comme le deuil, le changement traverse les individus selon des phases. En avoir conscience permet de mieux accompagner le changement. Le **modèle ADKAR®** est un outil éclairant quant à la mise en œuvre individuelle.

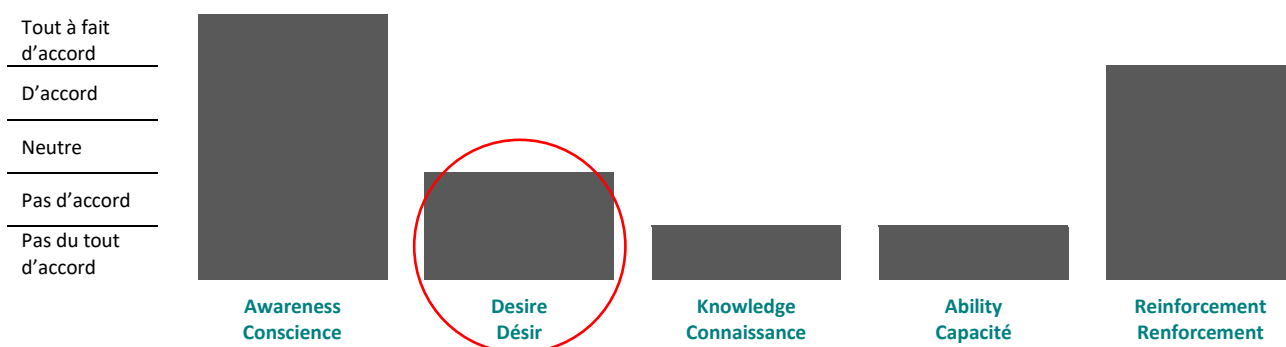
|   |  |
|---|--|
| <b>A :</b> awareness (conscience)       | La personne a-t-elle conscience que le changement est nécessaire ?           |
| <b>D :</b> desire (désir)               | La personne a-t-elle la volonté de prendre part au changement ?              |
| <b>K :</b> knowledge (connaissance)     | La personne a-t-elle les connaissances suffisantes pour le mettre en œuvre ? |
| <b>A :</b> ability (capacité)           | Est-ce que la personne en a les capacités ?                                  |
| <b>R :</b> reinforcement (renforcement) | Qu'est-ce qui contribuera au maintien du changement ?                        |

Prenons l'exemple de l'introduction d'un programme informatique dans une structure qui utilise habituellement un registre papier. Il est annoncé aux volontaires qu'ils devront en faire usage à moyen terme.

- A :** Les volontaires comprennent-ils pourquoi le programme est utile et nécessaire ?
- D :** Les volontaires ont-ils envie de l'utiliser ? Quels leviers les rendent enthousiastes à l'idée d'avoir ce programme ?
- K :** Quelles connaissances les volontaires ont-ils pour utiliser cet outil ? Quelles formations peuvent-ils suivre ?
- A :** Les volontaires savent-ils se servir du programme ?
- R :** Les volontaires continuent-ils à utiliser le programme ? Quels éléments les encouragent à l'utiliser dans leur activité ?

Pour chaque personne susceptible d'être concernée par le changement, une note de 1 à 5 est attribuée en regard de chaque lettre. En-dessous de la note de 3, il convient de creuser ce qui « bloque » la personne dans la phase.

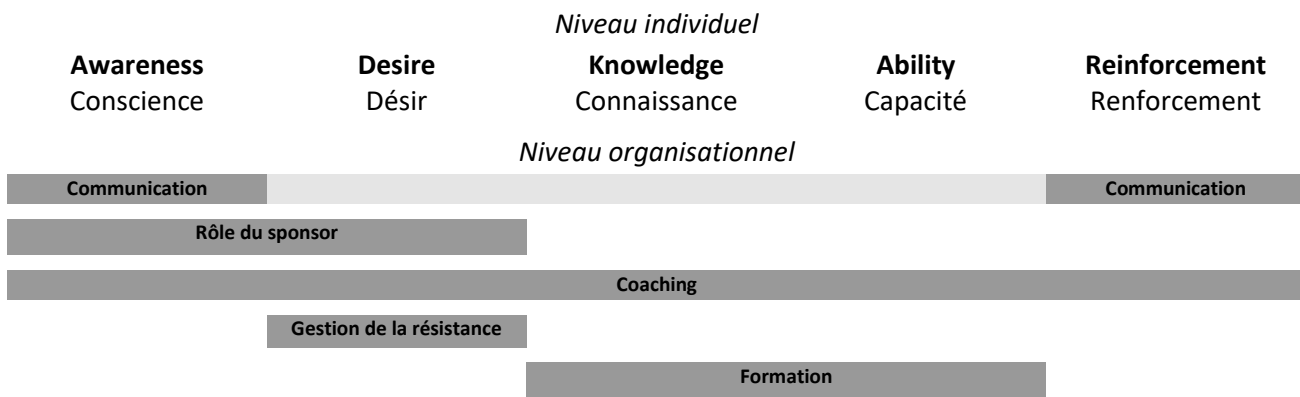
On constate que, pour l'exemple du programme informatique, le volontaire n'a pas envie de changer sa façon de faire malgré la conscience de l'utilité du changement.



Tant que la personne n'a pas intégré une phase, elle ne pourra pas passer à la suivante. Sans conscience qu'un changement est nécessaire, il n'y a pas de volonté de changer. Et sans désir de changement, il n'y a pas de motivation à se former ou à acquérir de nouvelles compétences. Et ainsi de suite... Evidemment, toutes les personnes d'une association, d'une équipe salariée ou d'un groupe de volontaires ne passeront pas forcément par ces étapes en même temps et à la même vitesse.

#### ✓ Mise en œuvre organisationnelle du changement

Pour chaque étape vécue par les personnes, l'organisation aura soin de penser sa communication et sa proposition d'accompagnement. Dans le tableau suivant, voici ce qu'il est conseillé de favoriser en fonction des phases.



## La communication

C'est le maître-mot de la gestion du changement ! S'il est utile d'expliquer sur quoi va porter le changement et comment il sera mis en œuvre, il est surtout essentiel de communiquer sur le pourquoi du changement, sur son sens. Pensons au cercle d'or ! Et l'on veillera à ce que cette communication soit adaptée aux différents publics-cibles, tant dans sa forme que dans son contenu. Tel collaborateur ou volontaire sera tout à fait satisfait d'un note explicative reprenant le calendrier parce qu'il apprécie de pouvoir s'organiser. Un autre sera plus réceptif à une discussion où il pourra exprimer ses craintes quant à l'impact sur le public. La communication est importante tout au long du processus mais est à soigner à l'annonce du changement (phase de conscientisation) et en fin de processus, lorsque les efforts consentis sont à saluer (phase de renforcement).

## Le sponsor

Dans une organisation en processus de changement, il est important qu'une personne incarne le changement et soit clairement identifiée comme porteuse de ce changement. Cela peut être la personne en charge de la présidence ou quelqu'un de la direction. Cela ne signifie pas que cette personne va opérationnaliser toutes les étapes mais elle sera en quelque sorte le chef d'orchestre qui suscitera l'enthousiasme et l'adhésion. Dans l'idéal, le sponsor sera un leader reconnu, un bon communicant et se montrera abordable et disponible.

## Le coaching

Comme montré dans le tableau ci-dessus, le coaching – ou accompagnement – s'opère tout au long du processus et s'appuie sur les cadres intermédiaires (coordinateurs d'équipe, responsables des volontaires,...). Ces derniers, en contact avec la hiérarchie et avec les équipes de terrain, font office de courroie de transmission entre les deux. Ils communiquent les informations de la direction à la base et, inversement, peuvent faire remonter les préoccupations du terrain.

Mais ces cadres intermédiaires connaissent une situation inconfortable en situation de changement et ce, à deux égards :

- La double casquette destinataire / opérateur du changement : il leur est demandé de mettre en œuvre le changement dans leurs équipes (salariées ou bénévoles) alors qu'eux-mêmes, parfois, n'ont pas le temps de l'intégrer. Le risque est de voir chez eux de la **résistance au changement**.

- Ils ont également à faire face à une double tâche : ils doivent continuer à mener les opérations courantes de leur organisation tout en gérant le changement. Souvent, le temps leur manque et il y a un risque d'**épuisement** voire de burn-out.

### La gestion de la résistance

Si certaines résistances actives seront très facilement repérables (ex. : les volontaires refusent clairement le changement), d'autres résistances, passives elles, pourraient apparaître : absentéisme ou non communication d'informations importantes, par exemple.

Les causes de résistance au changement sont multiples. Elles peuvent être individuelles (ex. : crainte de voir sa tâche changer), collectives (ex. : nouvelle répartition du travail) ou liées au changement lui-même (ex. : changement incompris ou brusque).

Ceci dit, parler de résistance au changement reste péjoratif. Céline Bareil<sup>6</sup> utilise le terme de **préoccupation** qui relève davantage du questionnement par rapport à un élément spécifique du changement. Répondre aux préoccupations aide à lever les freins et à faire passer de la résistance au soutien. Par son caractère dynamique, le changement peut prendre plusieurs tournures. Si au départ toutes les personnes semblent d'accord, cela ne va pas forcément rester en l'état. Des préoccupations et des résistances peuvent apparaître en cours de route. D'où l'importance de rester au contact des équipes tout au long du processus.

### La formation

Afin de proposer une formation pertinente, plusieurs questions sont à parcourir. Qui doit être formé à quoi ? Dispose-t-on, à l'interne, d'une personne capable de donner la formation ou faut-il faire appel à un organisme de formation externe ? Comment la formation sera-t-elle évaluée ? Et bien sûr, les aspects pratiques tels que la convocation à envoyer, le local à réserver ou encore le matériel à prévoir.

## Conclusion

Dans certaines associations ou pour certaines personnes en charge des volontaires, ce processus de gestion du changement peut sembler une montagne difficile à gravir. Il n'est en effet pas toujours possible de mettre toutes les étapes en œuvre. Que ce soit par manque de temps, par manque d'effectifs ou parce que le changement est tellement soudain – pensons à la crise de la Covid-19 – qu'il n'y a aucune préparation possible.

Les outils et pistes proposés ici peuvent être utilisés en court de route, lorsqu'un blocage apparaît et qu'il n'est pas identifié à première vue.

Ceci étant posé, l'idéal – quelques soient les méthodes mises en œuvre – reste de communiquer sur le changement, d'être au contact des personnes impactées et de laisser l'espace à l'expression des craintes et des interrogations.

---

<sup>6</sup> Docteure en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal.



## Ressources complémentaires

### Outils

- Analyse SWOT : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/analyse-swot/>
- La grille de cadrage de la conduite du changement : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-grille-de-cadrage-de-la-conduite-du-changement-325602.htm>
- La carte des alliés : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-carte-des-allies-325568.htm>

### Lectures

- Prévenir le burn-out et l'usure des volontaires : <https://www.levolontariat.be/prevenir-le-burn-out-et-lusure-des-volontaires>
- Les Cahiers du Volontariat – Volontaires & changement : allons de l'avant ! : <https://www.levolontariat.be/les-cahiers-du-volontariat-volontaires-changement-allons-de-lavant>
- « *Méthode de conduite du changement* », D. Autissier et J-M Moutot, Editions Dunod.
- « *La boîte à outils de la conduite du changement* », D. Autissier et J-M Moutot, Editions Dunod
- « *Le pilotage du changement* », P. Collette, M. Lauzier et R. Schneider, Presses de l'Université du Québec.