



En quoi les changements réglementaires, technologiques ou pédagogiques rencontrés par les formateurs peuvent-ils avoir une incidence sur leur pratique ?

Yaël CHRIST¹, Anne WEISS²

1. Technicienne en simulation CESU 05, CH GAP
2. Médecin urgentiste, Responsable SAMU 67, CHRU STRASBOURG

MASTER 2 de Pédagogie en Sciences de la Santé 2022 - 2023

1 - Yaël CHRIST
Résidence Le Voltaire – 8 Rue des Artisans – 05000 GAP Tél : 06 08 50 97 13
Mail : christ.yael@orange.fr

Résumé

Contexte : Le contexte économique de ce début du XXIème siècle exige des organisations un changement permanent. A l'instar de tous les secteurs, l'univers de la formation est confronté à ce bouleversement. C'est au travers les notions de changement et de résistance au changement des formateurs au sein des CESU que nous avons orienté notre recherche.

But : La présente étude a pour objectif de mieux comprendre la réaction des formateurs confrontés régulièrement aux enjeux réglementaires, technologiques et pédagogiques. L'opinion des formateurs alternent entre la méfiance et la fascination devant toutes ces modifications, la crainte de l'échec, le manque de temps mais aussi le manque de connaissances techniques ou pédagogiques.

Méthode : Etude qualitative fondée sur des entretiens semi-dirigés à destination de formateurs de CESU. 9 entretiens ont été réalisés auprès de formateurs de CESU, professionnels de santé non médical, issus de service d'urgences ou de réanimation. Ils travaillent dans des CESU rattachés à des CHU et à des CH. Les questions portaient sur leurs réactions et leur vécu, leurs résistances, leur adaptation, leurs difficultés mais aussi leur perception de leur utilité.

Résultats : Les formateurs ont tous vécu le changement comme nécessaire. Néanmoins, deux catégories de réactions ont pu être observées pour y faire face. Dans le premier groupe, les formateurs se sont adaptés de manière positive avec des stratégies positives. Pour le second groupe, l'adaptation s'est faite avec des questionnements persistants rendant fragile le changement.

Conclusion : Nous avons pu constater que relever le défi du changement ne suffit pas. Tout changement doit être expliqué et motivé pour avoir du sens.

Mots clés : Changement – Résistance au changement – Motivation – Sentiment d'efficacité personnelle

Abstract :

Context: The economic context at the start of the 21st century demands constant change from organisations. Like all sectors, the world of training is confronted with this upheaval. Our research focuses on the notions of change and resistance to change among CESU trainers.

Aim: The aim of this study is to gain a better understanding of the reaction of trainers who are regularly confronted with regulatory, technological and pedagogical issues. Trainers' opinions alternate between distrust and fascination in the face of all these changes, fear of failure, lack of time and also lack of technical or pedagogical knowledge.

Method: Qualitative study based on semi-structured interviews with CESU trainers. 9 interviews were conducted with CESU trainers, non-medical healthcare professionals from emergency or intensive care departments. They work in CESUs attached to university and hospital hospitals. The questions concerned their reactions and experiences, their resistance, their adaptation, their difficulties and also their perception of their usefulness.

Results: The trainers all experienced the change as necessary. Nevertheless, two categories of reactions to the change could be observed. In the first group, the trainers adapted positively, using positive strategies. In the second group, they adapted with persistent questions that made the change fragile.

Conclusion: We have seen that taking up the challenge of change is not enough. Any change must be explained and motivated if it is to make sense.

Key words : Change - Resistance to change - Motivation - Sense of self-efficacy

Liste des abréviations, des sigles et des acronymes

CESU – Centre d’Enseignement des Soins d’Urgence

IDE – Infirmier Diplômé d’Etat

IADE – Infirmier Anesthésiste Diplômé d’Etat

ADE – Ambulancier Diplômé d’Etat

SEP – Sentiment d’Efficacité Personnelle

SSE – Situation Sanitaire Exceptionnelle

FAE – Formation d’Adaptation à l’Emploi

CONTEXTE DE L'ETUDE - PROBLEMATIQUE

L'introduction de changements est fréquente dans les domaines de l'entreprise comme dans différents secteurs de la vie quotidienne et les CESU n'échappent pas à cette effervescence.

Ces évolutions sont difficiles à gérer pour les équipes car celles-ci entraînent une perte temporaire de repères et de maîtrise des actions. Ces impressions peuvent se traduire par une attitude d'opposition passive, de réticence active, voire de résistance.

Et pourtant, tout semble se passer comme si l'application stricte d'une méthodologie permettait de « manager » le changement quel qu'il soit.

Dans notre travail, les changements sont ceux impulsés par les directions, en règle générale, pour lesquels il est demandé aux acteurs de les mettre en œuvre. Ils se focalisent sur des aspects réglementaires, technologiques et pédagogiques.

Pour faire face à ces enjeux, nous proposons de comprendre comment les formateurs de CESU s'adaptent au changement et d'apporter une clarification sur les concepts qui peuvent le faciliter.

Nous avons d'abord développé le cadre conceptuel des changements en formation, des notions de résistances attenantes, leurs mécanismes et leurs causes. Nous avons utilisé une méthode de recherche de type qualitative auprès des formateurs CESU. Enfin, après avoir analysé les résultats, nous avons apporté des pistes d'aide au changement.

Les CESU doivent faire face au changement en permanence et s'adapter.

En quoi les changements réglementaires, technologiques ou pédagogiques rencontrés par les formateurs peuvent-ils avoir une incidence sur leur pratique ?

LES ENJEUX :

1/ COMMENT DEFINIR LE CHANGEMENT ?

Le changement est défini dans l'encyclopédie Larousse comme le fait de changer, de modifier quelque chose, de passer d'un état à un autre. Il est appelé aussi transformation, réorganisation. Au fil des années, on peut noter que même la définition du mot « CHANGEMENT » change.....pour s'adapter à ceux de la société. On voit apparaître, par exemple, la définition du changement social.

2/ LES ENJEUX DU CHANGEMENT EN FORMATION

Le monde de l'apprentissage fait sa mue et les formateurs doivent la faire aussi pour être en capacité d'utiliser ces nouveaux espaces d'apprentissage et la manière dont ils vont enseigner. « Dans un monde en évolution, si on ne change pas aussi vite que son environnement, on devient obsolète »¹.

- Les enjeux réglementaires :

Le législateur a voulu aller plus loin en termes de qualité au niveau des organismes de formation : la loi n°2018-771 du 5 Septembre 2018 a mis en place une obligation de certification. Cette démarche a pour objectif de mieux encadrer les pratiques. Au 1^{er} Janvier 2022, QUALIOPI vient remplacer le référencement DATADOCK. Cette certification est incontournable pour tous les prestataires d'action concourant au développement des compétences ².

La mise en place d'une démarche qualité telle que QUALIOPI a obligé les centres de formation à adopter un référentiel qui concerne aussi bien le contenu de la formation dispensée, que le recrutement et la formation continue des formateurs ou le suivi des stagiaires.

QUALIOPI impose l'obligation d'apporter la preuve des critères de qualité.

Certaines procédures sont inévitablement modifiées au sein de la structure et c'est une opportunité pour l'ensemble des professionnels de l'organisme de s'interroger sur les rapports qu'ils entretiennent avec la valeur et le sens de l'action.

- Les enjeux technologiques :

Le monde contemporain en pleine mutation, modifie nos repères. « A l'instar de tous les secteurs, l'univers de la formation est confronté à ce bouleversement », « la montée en puissance d'Internet et des réseaux sociaux chamboulent notre regard, notre posture, le fonctionnement de nos structures cérébrales ainsi que les relations sociales » ³.

L'évolution constante des outils numériques ouvre chaque jour de nouvelles possibilités pédagogiques. Ces outils se présentent comme « l'outil par excellence pour améliorer la flexibilité et l'efficacité de l'apprentissage » ⁴.

Les exemples de leurs utilisations ne manquent pas pour les formateurs CESU. Qu'ils soient le tableau connecté, les mannequins haute technicité, la vidéo dans sa globalité et l'accès aux connaissances théoriques via les moteurs de recherche, tous peuvent être utiles aux formateurs et aux apprenants. Ils permettent de varier les supports de présentation, d'utiliser l'interactivité et les différents canaux d'apprentissages.

« Ces changements touchent les formateurs qui ont une histoire professionnelle, une mentalité, des pratiques qui se sont construites au cours des années et dans un contexte précis de travail » ⁴. Mais ces enjeux ne vont pas de soi.

Philippe LECLERE argumente que « l'intégration des nouvelles technologies dans les pratiques pédagogiques requiert des nouvelles compétences pour mettre en œuvre les potentialités offertes par les technologies numériques ainsi qu'un changement d'attitude vis-à-vis de celles-ci et des transformations qu'elles opèrent » Ainsi la relation didactique est nécessairement modifiée dans le domaine de l'ingénierie pédagogique. Il en est de même pour « la relation au savoir de l'élève, en redéfinissant la place de l'enseignant, où il n'est plus l'unique source de savoir, mais un guide, un médiateur entre l'élève et les différentes sources numériques dont il dispose » ⁵.

Jacques FOLON nous interpelle sur le fait que « notre époque est aussi la première durant laquelle quatre générations, semblant aussi différentes, cohabitent côte à côte au sein des entreprises et des universités » ⁶.

Dans ce contexte, la puissance et la capacité des technologies sont secondaires : le focus est plutôt porté sur la « capacité des formateurs à exploiter leur potentiel afin de changer et d'améliorer l'efficacité du processus d'apprentissage » ⁴.

- Les enjeux pédagogiques :

La recherche en pédagogie, et en particulier celle autour du transfert des apprentissages a été un levier important de changement ⁷. En effet, un individu n'apprend pas passivement. Il doit constamment choisir les bonnes informations adaptées à un contexte et en faire un tout significatif. La place de l'apprenant est à RE-définir, RE-considérer. « Les stagiaires ne sont pas seulement des oreilles mais des individus à part entière qui cheminent dans leurs histoires de vie avec différentes approches, croyances, sensibilités » ³.

Un formateur n'est pas non plus un simple transmetteur de connaissances. « Le système fonctionne avec des sujets se formant (apprenants) mais aussi des enseignants se transformant » ⁸.

« Aujourd'hui, plus que jamais, expérience ne signifie pas expertise ». Le formateur est donc amené à « comprendre que ses pratiques impactent les personnes, les structures et la société entière ». Il doit « intégrer une approche éthique des métiers basés sur l'humain et la transmission et permettre à chacun de se sentir légitime, entendu et compris » ³.

Le formateur se doit d'adopter la posture qui lui permettra de se questionner, de faire évoluer son positionnement, et de lui donner l'opportunité de prendre suffisamment de recul pour développer l'autonomie et la réflexivité des apprenants.

Ce nouveau paradigme de formation transforme le métier de formateur qui quitte sa posture usuelle de transmetteur d'informations afin d'adopter celle de superviseur, de facilitateur. (Bastiani, Minvielle et Calmettes – 2017)⁹. Avec le développement de la formation, la formation des formateurs devient une réelle préoccupation. Dans ce contexte, comment peut-on ou devrait-on former les maîtres à ces transformations profondes ?¹⁰

Ainsi, tous ces concepts pédagogiques tendent vers un meilleur transfert des apprentissages pour que les professionnels de santé puissent être compétents autrement dit qu'ils puissent être en capacité d'agir adéquatement en situation. C'est pourquoi, la formation de formateurs GSU n'échappe pas à la règle. Elle a évolué depuis sa création en 2006 tant au niveau de la durée, des méthodes pédagogiques que des contenus.

Si la nouveauté peut avoir un effet motivant et stimulant, elle s'accompagne souvent de déstabilisation pour les acteurs concernés. Comme le dit Morin (1994 – p198), cité par Thérèse PEREZ-ROUX « La nouveauté est toujours un événement c'est-à-dire une perturbation, une irrégularité, une improbabilité par rapport à la norme »⁸.

CADRE CONCEPTUEL : CHANGEMENT ET RESISTANCE

1/ DEFINITIONS DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance au changement est un terme qui peut être utilisé dans différents contextes, ses définitions sont innombrables.

Etymologiquement, « résister » renvoie au latin « resistere », issu de « sistere », « s'arrêter ».

La revue de la littérature, nous permet de noter que l'on parle de « résistance au changement » depuis 1947. Popularisée par Coch et French, dans un article intitulé « Overcoming resistance to change », la résistance au changement est un sujet traité de manière récurrente¹¹.

Elle est généralement définie comme étant l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences. Elle est souvent synonyme de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience, elle donne lieu à des interventions qui exigent des délais supplémentaires, tuent le moral et sont émotionnellement très coûteuses pour l'organisation (Collerette, Delisle, 1982)¹².

La résistance c'est aussi le refus d'obéir, de céder et la capacité de l'organisme de supporter un effort, un choc ou une pression.

La résistance au changement est un phénomène psychologique chez certaines personnes habituées depuis de longues années à effectuer le même type de travail dans les mêmes conditions. Ils refusent par tous les moyens possibles les modifications qu'on leur propose, même si elles ont pour but de simplifier leur travail ou de le rendre plus attractif.

Christine MARSAN, quant à elle nous propose cette analyse différente : « Ce sont les sciences physiques qui ont d'abord permis la clarification du concept : il désigne un phénomène physique qui s'oppose à une action ou à un mouvement. La résistance d'un matériau se mesure alors à sa dureté, à sa solidité ou à sa fermeté. En botanique, la résistance d'une plante réside dans son aptitude à supporter les intempéries.

Lorsqu'elle concerne une personne, la résistance signifie que celle-ci supporte bien la fatigue ou les privations, qu'elle peut fournir un effort intense et soutenu et le terme devient alors synonyme d'endurance ». Elle est alors vue comme une qualité. Par extension, une personne résistante serait donc ferme, solide, voire tenace ou coriace¹³.

Alors pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et qu'est ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance ?

2/ LES MECANISMES DES RESISTANCES :

Bareil C. explique que « de nombreux travaux ont été consacrés à la résistance au changement et à ses divers aspects : ses multiples visages, sa signification, ses sources, ses conséquences et les mécanismes auxquels on peut recourir pour mieux la gérer »¹⁴.

Plusieurs mécanismes sont retrouvés selon les auteurs. Kets de Vries et Miller (1985)¹⁵ insistent sur les considérations psychanalytiques liées aux mécanismes de défense, tandis que Collerette, Delisle et Perron (1997)¹² s'attachent au rôle de la personnalité, du système social et du mode d'introduction du changement.

Kotter et Schlesinger (1979)¹⁶ et Scott et Jaffe (1992)¹⁷, pour leur part, ont retenu d'autres raisons, parmi lesquelles la peur de perdre quelque chose d'important, l'incompréhension du

changement et le manque de tolérance. Quant à Dent et Goldberg¹⁸, ils affirment que les individus ne résistent pas vraiment au changement. Ils résistent plutôt à la perte de statut, de salaire ou de confort.

3/ LES RESISTANCES SE METTENT EN JEU EN PLUSIEURS PHASES :

Selon Kübler Ross, l'individu a besoin d'un temps entre l'annonce d'un changement qui provoque un choc et le moment où il s'engage. Il passe par différents états au cours desquels il fait à la fois le deuil de l'existant et l'expérimentation du gain futur. Les quatre phases d'assimilation du changement sont :

- Le choc : l'annonce d'un changement crée un choc qui peut se matérialiser par du déni (ce n'est pas vrai), de la colère (je ne suis pas d'accord) et de la peur (que va-t-il se passer ?). Dans cette phase, il ne faut pas chercher à ce que les personnes adhèrent au changement, il faut les laisser s'exprimer.
- La remise en question : c'est un moment d'interrogation avec des questionnements sur l'effort à réaliser et la probabilité de réussite mais aussi des moments de lâcher prise au cours desquels l'individu se dit « je laisse le changement se faire et je verrai ».
- La remobilisation : l'individu est normalement dans sa phase la plus négative vis-à-vis du changement avec le paradoxe d'avoir mûri le sujet de manière positive pour en profiter dans les deux phases qui suivent. La remobilisation se matérialise par une acceptation et de découverte de sens.
- L'engagement : c'est la dernière phase au cours de laquelle les individus intègrent le changement dans leur environnement et agissent en conséquence pour le réaliser mais aussi l'ancrer¹⁹.

Néanmoins, selon Merron (1993), les interventions suggérées nécessitent souvent des interprétations psychologiques assez approfondies et des approches psychothérapeutiques (Kets de Vries, Miller, 1985) que peu de gestionnaires peuvent se permettre et qui exigent souvent des habiletés en relation d'aide¹⁵.

4/ LES CAUSES DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT :

En opposant certaines réticences face à la nouveauté, l'être humain cherche paradoxalement avant tout un équilibre, essentiel à son bien-être. Il tente de se rassurer sur le fait que finalement, rien ne changera dans son environnement professionnel quotidien.

Kotter et Schlesinger¹⁶ identifient quatre causes :

- Celle de l'intérêt individuel lié à « l'esprit de clocher » ou à l'habitude décrite aussi par Tréhorel²⁰. Celle du manque de confiance, de la méconnaissance des intentions de changement, du manque d'information, concept développé par Kanter²¹, de perte de contrôle en liaison avec leur expérience passée du changement. Ensuite, on retrouve la peur de ne pas être capable de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus avec la crainte de ne pas être à la hauteur. Enfin, le décalage d'évaluation du processus de changement avec les initiateurs du projet ou le responsable hiérarchique, ce qui selon Kanter²¹ peut s'apparenter au sentiment de perdre la face.

Dans un monde économique dominé par le renouvellement permanent des compétences, comment s'adaptent les formateurs au sein des CESU ?

METHODOLOGIE :

Il s'agit d'une étude qualitative, menée auprès de 9 formateurs CESU portant sur leurs expériences face au changement.

Elle s'est déroulée sous forme d'entretiens semi-dirigés à l'aide d'un guide d'entretien que nous avons élaboré. Les questions ouvertes portaient sur les changements dans leur activité de formation autour des enjeux réglementaires, technologiques et pédagogiques. Plus particulièrement sur leurs réactions et vécus, leurs résistances, leurs adaptations, leurs difficultés et leur perception de leur utilité.

Ces entretiens ont été enregistrés avec leur consentement sous couvert d'anonymat. Ils ont duré en moyenne 30 minutes. Puis nous les avons retranscrits par thématiques de réponses et analysés.

RESULTATS ET DISCUSSION :

Les 9 formateurs CESU sont tous des personnels de santé non médecins, 7 IDE, 1 IADE et 1 ambulancier SMUR. Ils ont entre 6 mois et 17 ans d'expérience en formation.

Ils travaillent dans des CESU rattachés à des CHU et à des CH.

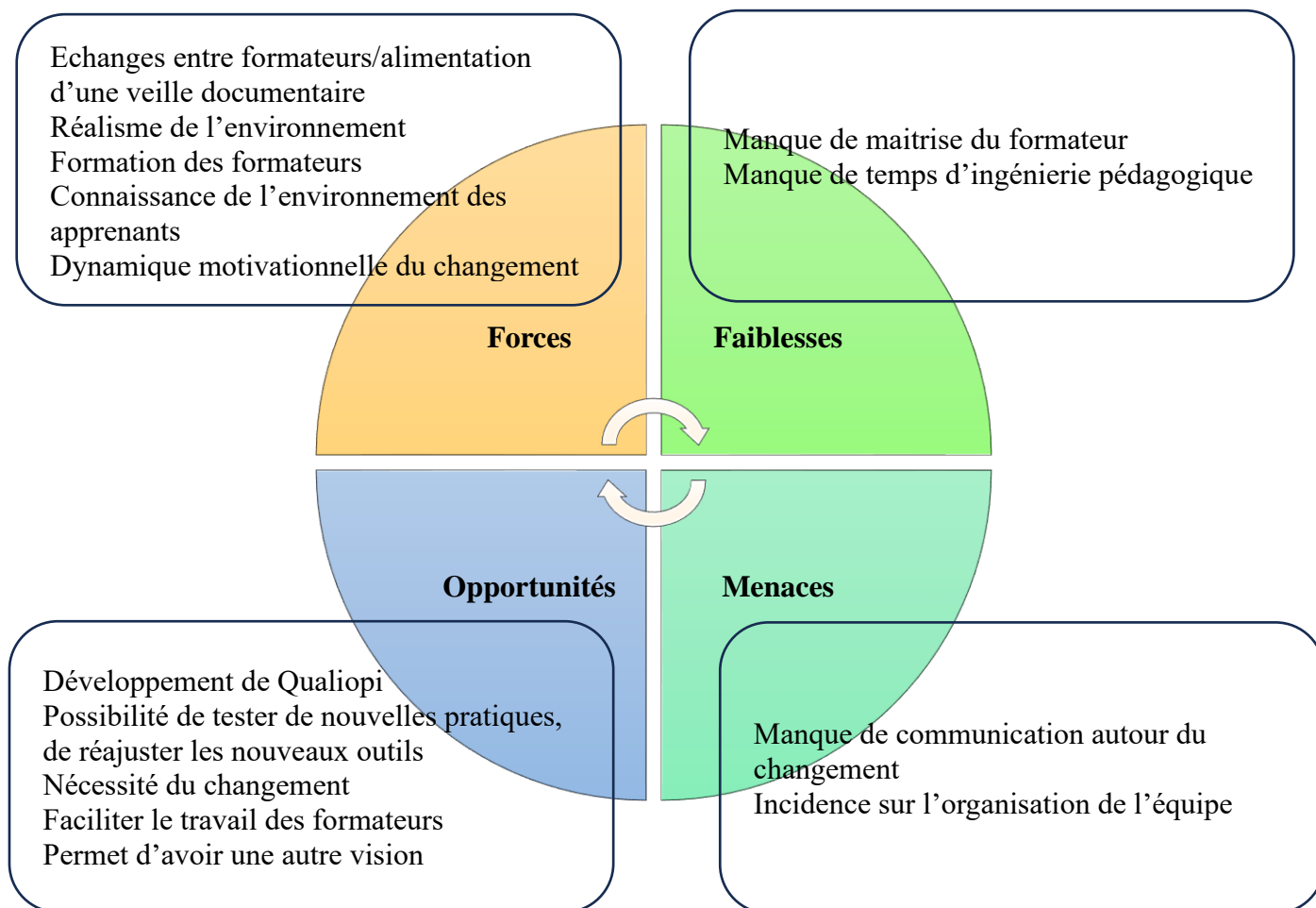
Ils participent à la formation GSU, en initial et recyclages, à la formation de formateurs, à la FAE ambulancier, aux annexes SSE, aux différentes formations inhérentes aux infirmiers des urgences principalement.

Après avoir effectué le traitement des données, nous sommes maintenant en mesure de présenter les résultats de notre recherche.

Les formateurs ont tous vécu le changement comme nécessaire. Néanmoins, on observe deux catégories de réactions pour y faire face.

- Dans le premier groupe, ils se sont adaptés de manière positive avec des stratégies variées
- Pour le second groupe de formateurs, l'adaptation s'est faite avec des questionnements persistants rendant fragile le changement

Nous nous sommes appuyés sur le SWOT pour présenter les résultats de notre étude. Le SWOT est un outil de stratégie d'entreprise destiné à identifier les options stratégiques d'un projet.



Cette présentation nous a permis d'identifier les forces et les opportunités mais aussi les faiblesses et les menaces qui entourent les changements dans les CESU. Cet outil stratégique met en évidence les axes sur lesquels la conduite du changement doit s'appuyer.

1/ LES FORMATEURS DEVELOPPENT DES STRATEGIES D'ADAPTATION FACE AU CHANGEMENT : LEVIER MOTIVATIONNEL

Les nouvelles pratiques pédagogiques et les outils à disposition ont permis l'amélioration de leurs pratiques. Avec ces nouvelles compétences développées, ils se sont adaptés plus facilement à leur public, facilitant les apprentissages en donnant du sens à ce qu'ils font. La connaissance de l'environnement des apprenants et des différents référentiels de compétence complète cette stratégie d'adaptation.

Malgré la complexité d'installation de QUALIOPi, ce système est venu rassurer les formateurs quant à ce changement. Ils ont conscience que c'est un gage de qualité pour leur CESU qui leur a permis d'homogénéiser l'organisation et les supports de formation, mais aussi de se professionnaliser davantage. Ils se sentent davantage motivés.

La motivation apporte un éclairage supplémentaire à notre objet de recherche. Elle constitue un levier supplémentaire dans l'accompagnement du changement. C'est au concept de sentiment d'efficacité personnelle (SEP) développé par Albert Bandura que nous souhaitons faire référence. Comme il le démontre, le sentiment d'efficacité personnelle serait le principal vecteur du changement²². Le formateur perçoit la valeur de la tâche, il augmente son sentiment d'efficacité personnelle, son autonomie. La confiance d'un individu en sa capacité à réaliser une tâche donnée détermine en partie la façon dont il va faire face à cette tâche et le niveau de performance qu'il va effectivement atteindre.

Bandura²³ et ²⁴ précise que ce sentiment influence le bien-être des personnes, leurs pensées, leur motivation ainsi que leurs comportements. Ces personnes font également preuve d'une plus grande tolérance face aux difficultés, sont plus motivées et relèvent des défis de plus grande ampleur. Comme nous l'ont montré les formateurs interrogés, les changements ne riment pas forcément avec résistance.

2/ DES FORMATEURS ONT BESOIN D'ELEMENTS POUR DEVELOPPER PLUS D'ADHESION AU CHANGEMENT

Certains formateurs face à une nouvelle situation qu'ils n'ont pas choisie, ont du mal à comprendre le changement et dans ce cas l'adhésion peut être compromise. Ils ont besoin de plus de temps et d'accompagnement. Il s'exprime par la nécessité d'avoir un temps d'ingénierie pédagogique important pour l'élaboration de formation de qualité. Le manque de temps vient les mettre en difficulté. Il leur faut donc trouver une valeur, une utilité à ces changements.

Les difficultés rencontrées sont bien souvent liées à une analyse insuffisante des besoins et à une sous-estimation de l'accompagnement au changement. Des auteurs comme Bareil, soutiennent que les résistances sont nécessaires et qu'elles remplissent des fonctions d'adaptation²⁵. Pour Kotter, l'individu ne serait pas systématiquement résistant au changement mais y résisterait s'il y est contraint. Cela se traduit par le fait que le formateur face à une nouvelle situation qu'il n'a pas choisie, a du mal à comprendre le changement et dans ce cas son adhésion est compromise²⁷.

Changer les paradigmes d'apprentissage peut mettre en défaut les formateurs. Comme l'annonce Jean Jouquan « Il est devenu aujourd'hui « pédagogiquement correct » d'être « centré sur l'étudiant. Si cette nouvelle approche paraît féconde à de nombreux enseignants, elle suscite encore beaucoup de réserves voire de l'hostilité de la part de plusieurs d'entre eux. Certains n'y voient aucune réelle avancée, d'autres se sentent sincèrement menacés par ce qu'ils perçoivent être une forme de perte de contrôle et ils redoutent que cela ne se traduise par une régression de la qualité des formations » Pour être maîtrisé, ce concept demandera du temps, comme tous les nouveaux outils ou nouvelles techniques mis en place par les formateurs ²⁸.

De son côté, C. Bareil apporte un regard très critique concernant la notion de résistance en rappelant, qu'à l'origine, le terme est plutôt connoté positivement. A la résistance sont associés la force, la persévérance, l'endurance ou encore la solidité. « C'est lorsqu'on se tourne vers les sciences humaines vers l'action humaine ou les sciences sociales que le terme résistance devient davantage coloré négativement »²⁶. Elle explique que les causes de la résistance au changement dans les organisations sont multiples et en aucun cas uniquement imputables à la personne. Bernoux partage ce point de vue lorsqu'il dit que « le travail d'appropriation lié au changement passe parfois par la remise en cause des nouvelles règles. Il ne s'agit pas là de résistance au changement mais bien de « la volonté de maîtriser son travail ou de percevoir un intérêt dans le changement »²⁹. Dans cette perspective, associer les collaborateurs au changement accepter de les rendre partenaires pour favoriser la transition est nécessaire. Si l'on accepte cette idée, la résistance ne peut plus être considérée comme une caractéristique de l'individu mais bien comme un problème de gestion et de considération de ces individus dans les organisations en transformation. Dans notre étude, les formateurs insistent sur leur « volonté de maîtriser avant d'utiliser leurs nouveaux outils ».

D'autre part, il existe une forte variation dans les profils des formateurs interrogés. Tantôt formateur « animateur », tantôt formateur « ingénieur de formation », tantôt formateur de formation continue ou initiale. Pour favoriser la capacité à s'adapter de la fonction formation, il semble nécessaire de revoir les systèmes de formation de nos formateurs.

3/ COMMENT ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?

La conduite du changement est un processus qui consiste à préparer et gérer un changement organisationnel. Ce processus permet de préparer la transition, d'obtenir le soutien des formateurs CESU, quel que soit le changement.

F. MEYER propose de s'appuyer sur le modèle d'analyse de B. CHARLIER (Figure 1) prenant en compte différents types de variables interagissant lors d'une situation de formation et intégrant l'idée de changement de pratique. « Le développement de nouvelles connaissances est un préalable au changement. Il s'agit donc de construire des savoirs variés qui vont ensuite être exploités pour changer ou simplement améliorer la pratique »³⁰.

S'il ne fallait retenir qu'une chose comme l'indique J. MARTINS, « c'est d'aborder ce changement ouvertement et sous plusieurs angles » et de réfléchir aux conséquences de ce dernier sur les formateurs³¹. Ce n'est pas un hasard si les méthodes de conduite du changement proposent souvent des stratégies dont le but est d'aider les équipes à évoluer en douceur, à tester les changements ou encore à garantir l'adhésion des parties prenantes clés avant de lancer une nouvelle initiative. B. ARNAUD et É. MELLET démontrent que, « tout un chacun peut devenir acteur du changement et responsable des décisions prises dans la transformation plutôt que de subir le changement, voire de rentrer en résistance »³².

4/ LES AVANTAGES D'UN PROCESSUS DE CONDUITE DU CHANGEMENT :

Une conduite du changement efficace permet de présenter de nouveaux processus à l'équipe sans heurts. L'être humain a tendance à être attaché à ses bonnes vieilles habitudes de travail, même si les nouveautés proposées permettraient, objectivement, de fournir un travail plus efficace. Un plan de conduite du changement aide les formateurs à prendre conscience de la valeur apportée par le changement proposé, sans bousculer outre mesure les habitudes de chacun. Ainsi un processus de conduite du changement efficace aide à garder une bonne dynamique de travail, à limiter la résistance, à favoriser la réussite du changement proposé et à limiter les conséquences négatives qui y sont liées.

Les modèles traditionnels de conduite du changement permettant d'aborder la conduite du changement sous un angle général. En voici trois modèles :

Le modèle de Lewin, bien que ce modèle date des années 1940, cette façon de procéder est toujours utilisée. Pour Kurt Lewin, la gestion du changement doit se faire en 3 phases : Tout d'abord *décongeler* « afin de faire table rase du passé ». À ce stade, l'objectif est de préparer les formateurs à modifier leurs pratiques. La deuxième phase consiste à modifier, phase pendant laquelle le changement est mis en œuvre à l'échelle de l'organisation. Enfin, la dernière phase consiste à *recongeler* : dans cette dernière phase, le changement est mis en œuvre et il s'agit désormais de le rendre durable et de faire en sorte que cette nouvelle manière de travailler devienne la norme ³³.

Le modèle ADKAR, proposition de Jeffrey HIATT s'appuie sur 5 notions : *Awareness* : prise de conscience qu'un changement est nécessaire ; *Desire* : désir de soutenir et de prendre part à ce changement ; *Knowledge* : disposer des connaissances nécessaires pour opérer le changement et garantir sa réussite ; *Ability* : capacité à mettre en œuvre le changement ; *Reinforcement* : phase de renforcement pour garantir un changement efficace et pérenne. L'objectif de cette méthode est de faciliter le projet de conduite du changement au niveau individuel. Ici, le changement en lui-même n'est pas très important. Ce sont plutôt les réactions qui sont suscitées qui ont de l'intérêt ³⁴.

Modèle de changement de Kotter : Le modèle de changement de Kotter est un management qui se concentre sur le ressenti des collaborateurs plutôt que sur le changement lui-même. Il se développe en 8 étapes : *Créer un sentiment d'urgence*, phase permettant de faire accepter à tous le processus de transformation ; puis *créer une coalition*, phase décisive pour obtenir des victoires rapides durant le changement ; la 3^{ème} étape consiste à *développer une vision* et une stratégie c'est-à-dire se projeter dans l'avenir pour atteindre l'objectif ; *communiquer la vision du changement* afin d'insuffler la vision du changement ; puis *responsabiliser les collaborateurs* en attribuant une tâche à chacun et *générer rapidement des résultats, consolider le succès et ancrer les nouvelles pratiques* pour permettre de rendre le changement pérenne ²⁷. Lawrence rejoint Kotter tout en déduisant que le management peut influencer les attitudes des employés et traiter ainsi le problème à sa source, en utilisant des termes compréhensibles pour tous, en adoptant un regard neuf à propos de la résistance et en établissant de nouvelles définitions de fonctions ³⁵.

L'expérience en tant que formateur ou le métier ne nous a pas paru primordiale mais cela peut éventuellement représenter un biais car l'expérience peut permettre de s'habituer plus facilement à certains changements.

L'opportunité ne s'est pas présentée dans notre échantillonnage mais il aurait été intéressant de recueillir le point de vue des formateurs ayant un poste à responsabilité dans les CESU, mais aussi d'avoir plus de diversité professionnelle dans la population d'étude.

CONCLUSION :

L'objectif de cette étude était de comprendre comment les formateurs CESU intègrent les changements.

Comme on a pu le constater, le changement est un phénomène courant dans de nombreux environnements et tout le monde est concerné, y compris les CESU et les formateurs qui les composent.

S'il y a résistance, les raisons peuvent varier mais elles sont souvent liées à de multiples facteurs tels que le manque de communication, la peur de l'inconnu et l'attachement aux pratiques existantes.

Les résultats de notre étude montrent que ces obstacles peuvent être surmontés en développant différentes stratégies d'adaptation.

Avant d'appréhender un projet de changement, il est important que les responsables de CESU adoptent une approche proactive en matière de communication et de consultation avec leur équipe : tout changement doit être expliqué et motivé pour avoir du sens. Le formateur doit y trouver un intérêt, s'en sentir capable et avoir une certaine autonomie car la motivation apparaît comme un véritable levier d'acceptation des changements.

Il est également essentiel d'offrir une formation continue, un temps pédagogique pour permettre à l'équipe de travailler, de se familiariser et de s'adapter aux changements, tout en profitant de nouvelles opportunités pour améliorer les performances du CESU et faciliter ces transferts.

Finalement, avec un effort concerté comme les échanges de pratiques entre formateurs et une approche réfléchie, il est possible de surmonter les freins persistants au changement, et d'atteindre des objectifs de développement à long terme pour les CESU. « Il est indispensable de faire circuler les bonnes nouvelles des succès pour entretenir l'engagement et construire la crédibilité » (27). Cette étude ne peut pas apprendre à conduire le changement « elle ne peut qu'aider celui qui a la volonté de s'améliorer » nous fait remarquer C. FAURIE ³⁷.

Il serait intéressant de vérifier si les formateurs ayant reçu une formation continue régulière, un accompagnement sont moins résistants au changement. Pourraient-ils être considérés comme des « personnes ressources », « les champions du changement » ²⁶ ?

LIENS D'INTERETS

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit concernant les données publiées dans cet article.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 - BECCHETTI-BIZOT, Catherine, HOUZEL, Guillaume, et TADDEI, François. Vers une société apprenante. *Rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie*, 2017, p. 60.
- 2 - PY, JY. et ZUNINO, T. Les nouvelles exigences de QUALIOPI. *Transfusion Clinique et Biologique*, 2021, vol. 28, no 4, p. S21.
- 3 - CORTANA, Marie. Plan d'action. Définir la posture du formateur. *Pro en*, 2022, p. 18-21.
- 4 - SAUVÉ, Louise, WRIGHT, Alan, et ST-PIERRE, Céline. Formation des formateurs en ligne : obstacles, rôles et compétences. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 2004, vol. 1, no 2, p. 14-20.
- 5 - LECLÈRE, Philippe, SIMONNOT, Brigitte, BARCENILLA, Javier, et al. Les freins à l'intégration des TICE en classe. *TICE méditerranée 2007*, 2007.
- 6 - FOLON, Jacques. La génération Y : un écran de fumée pour cacher la résistance au changement ? *Management des technologies organisationnelles*, 2013, vol. 3, no 1, p. 107-115.
- 7 - JOANIS, Isabelle. Les stratégies pédagogiques favorables au transfert des apprentissages : une étude sur la perception des étudiants. *Pédagogie collégiale vol. 29, n° 4, été 2016*, 2016.
- 8 - PEREZ-ROUX, Thérèse et MALEYROT, Eric. Processus de mise en œuvre de la réforme des études en masso-kinésithérapie par une équipe de direction : entre traduction, dynamiques d'innovation et enrôlement des formateurs. *Recherches en éducation*, 2020, no 42.
- 9 - BASTIANI, Bruno, CALMETTES, Bernard, MINVILLE, Vincent, et al. Accompagner la professionnalisation des formateurs en simulation médicale. *Éducation et didactique*, 2017, vol. 1, p. 63-79.
- 10 - PERAYA, D., VIENS, J., et KARSENTI, T. Introduction : Formation des enseignants à l'intégration pédagogique des TIC : Esquisse historique des fondements, des recherches et des pratiques. *Revue des sciences de l'éducation*, 2002, vol. 28, no 2, p. 243-264.
- 11 - COCH, Lester et FRENCH JR, John RP. Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1948, vol. 1, no 4, p. 512-532.
- 12 - COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles, et PERRON, Richard. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. PUQ, 1997.
- 13 - MARSAN, Christine. *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?* De Boeck Supérieur, 2008.
- 14 - BAREIL, Céline et SAVOIE, André. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Revue de Gestion HEC gestion*, 1999, vol. 1999, p. 09-06.

- 15 – DE VRIES, Manfred FR Kets et MILLER, Danny. Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 1985, vol. 38, no 6, p. 583-601.
- 16 - KOTTER J., SCHLESINGER L., “Choosing strategies for change”, *Harvard Business Review*, vol. 57, n°2, 1979.
- 17 - SCOTT, C. D. et JAFFE, D. T. Maîtriser les changements dans l’entreprise. *Agence d’ARC*, 1992.
- 18 - DENT, Eric B. et GOLDBERG, Susan Galloway. Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 1999, vol. 35, no 1, p. 25-41.
- 19 - AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, JOHNSON Kevin *et al.*, « Outil 6. La courbe d’engagement de Kübler Ross », dans : *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Sous la direction de AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, JOHNSON Kevin *et al.* Paris, Dunod, « BâO La Boîte à Outils », 2019, p. 24-25. URL : <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement--9782100776344-page-24.htm>
- 20 - TRÉHOREL, Y. *Mettez du changement dans vos projets*. Afnor, 2007.
- 21 - KANTER, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review*, mars-avril, 52-56
- 22 - OLANO, Marc. Albert Bandura Croire en soi pour réussir. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 2019, vol. 54, no 3, p. 28-28.
- 23 - BANDURA, A. (1994). Self-Efficacy. Dans V. S. Ramachaudran (dir.), *Encyclopedia of human behavior* (vol. 4) (p.71 – 81). New York : Academic Press
- 24 – BANDURA, A. (1997). Self- Efficacy The exercise of Control. New York : W.H. Freeman and Company
- 25 - BAREIL, Céline. *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, 2004.
- 26 - BAREIL, Céline. Accompagner pour changer : le succès d’une transformation. *Gestion*, 2019, vol. 44, no 4, p. 54-59.
- 27 - KOTTER, J. et RATHGEBER, H. *Alerte sur la banquise : réussir le changement dans n'importe quelles conditions*. Pearson, 2018.
- 28 - JOUQUAN, J. et BAIL, P. À quoi s’engage-t-on en basculant du paradigme d’enseignement vers le paradigme d’apprentissage ? *Pédagogie médicale*, 2003, vol. 4, no 3, p. 163-175.
- 29 - BERNOUX, P. *Sociologie du changement. Dans les entreprises et*. Média Diffusion, 2014.
- 30 - MEYER, F. Les vidéos d’exemples de pratique pour susciter le changement. *Revue internationale de pédagogie de l’enseignement supérieur*, 2012, vol. 28, no 28 (2).

31 – MARTINS J. (Novembre 2022) <https://asana.com/fr/resources/change-management-process>

32 - ARNAUD, B. et MELLET, É. *La boîte à outils de la psychologie positive au travail*. Dunod, 2019.

33 - AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, JOHNSON Kevin *et al.*, « Outil 2. Le modèle de Lewin », dans : *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Sous la direction de AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, JOHNSON Kevin *et al.* Paris, Dunod, « BâO La Boîte à Outils », 2019, p. 14-17. URL : <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement--9782100776344-page-14.htm>

34 - CHAANOUN, Jihane, RAHMOUNI, Ali, et ALAOUI, Majda. Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2022, vol. 3, no 5-1, p. 63-86.

35 - LAWRENCE P., “How to Deal with Resistance to Change” (retrospective), *Harvard Business Review*, vol. 47, n°1, 1969.

36 – FAURIE C. « Le changement ça s’apprend » - Studyrama Pro (Juin 2013)

Duport AS. (2022) Comment réussir la conduite du changement ? – <https://www.exoplatform.com/blog/fr/author/asduportexoplatform-com/>

GRANGER L. (Mars 2023) - <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/vaincre-resistance-au-changement.htm>

Fernandez L. (Automne 2021). Et si la résistance au changement n’était pas aussi sombre qu’elle n’y parait – Centre patronal SST – Formation et expertise – Convergence SST

JOSEPH Lukas (Décembre 2022) - <https://lemonlearning.com/fr/blog/methodologie-conduite-du-changement>

Figure 1

Figure 1 : Modèle d'analyse d'après B. Charlier, 1998, p. 259

