

La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu

Cet article présente succinctement les bases théoriques qui sous-tendent le concept de « résistance au changement ». Ayant préalablement mis à jour les facteurs exogènes et endogènes qui contribuent à renforcer ce phénomène dans le secteur social et médico-social, l'auteur ouvre quelques pistes de réflexion sur les moyens de prévenir et de lutter contre cette résistance au changement.

I - DÉFINITION ET MANIFESTATIONS

Qu'est ce que la résistance au changement ? Elle appartient à ces notions que nous connaissons tous sans pour autant pouvoir les nommer clairement, comme le bien-être, l'autonomie ou la maladie... Nous la décrirons comme étant la manifestation d'une réticence à modifier ses comportements, représentations ou idées, pour des raisons autres que ses valeurs personnelles (morales, religieuses, sociales).

Elle apparaît tout d'abord dans les habitudes de fonctionnement des équipes et des institutions : Refus des nouveautés, des modifications d'horaires, de mode de travail, des changements de poste, de personnel... C'est dans ces domaines qu'elle est la plus visible.

Ce n'est toutefois pas son seul terrain de prédilection. Nous la rencontrons également à propos de l'évolution de la législation. Beaucoup ont critiqué au début la réforme des annexes 24 (positionnement par rapport aux familles, aux projets...) alors qu'elle est aujourd'hui majoritairement acceptée. Le phénomène se répète actuellement, dans une moindre mesure il est vrai, vis à vis de la réforme de la loi de 75.

**Daniel
Dicquemare**
Psychosociologue,
Psychopédagogue

Daniel Dicquemare, Formateur à l'institut de formation d'éducateurs de Limoges et conseiller technique CREA I pendant dix ans. Intervenant en institutions et centres de formation.

Elle est visible aussi en ce qui concerne l'approche théorique du secteur, plus portée quelquefois sur un versant idéologique que scientifique. Plusieurs outils conceptuels et méthodologiques sont rejetés ou ignorés pour des raisons rarement scientifiques. En pédagogie par exemple, Freinet, Piaget et Rogers sont aujourd'hui encore les sources premières. Leurs apports sont fondamentaux et ont contribué à une réelle évolution de la discipline. Néanmoins, tant au niveau conceptuel que pratique, les connaissances ont beaucoup évolué depuis. Sur le terrain ou en formation, les références qui ont moins de 30 ou 40 ans sont sous représentées.

Citons également la résistance au changement dans le regard porté sur l'autre, qu'il soit professionnel ou usager. Auprès du collègue de travail, cela contribue sensiblement au durcissement des dysfonctionnements institutionnels. Auprès des bénéficiaires, cela peut poser un réel problème quant aux capacités d'aide et d'éducation du travailleur social.

Ce sont les quatre terrains où le phénomène qui nous intéresse ici a le plus d'impact sur le fonctionnement global du secteur social et médico-social. Il se manifeste par une absence de prises d'initiatives innovantes, une résistance passive ou active aux propositions des autres, un refus de modifier son système de pensées et de représentations, une grande inertie dans le passage à l'acte, des blocages et "sabotages" plus ou moins conscients dans la mise en application de certaines modifications, qui se soldent alors fréquemment par un échec dans les mois qui suivent...

**“La résistance au
changement est
inhérente à la nature
humaine”**

Il peut être cause ou conséquence. Cette attitude plus ou moins marquée d'opposition peut être le fruit d'un règlement de compte, d'une démotivation professionnelle. Cette résistance, comme l'agressivité par exemple, est aussi affaire d'appréciation subjective, selon sa propre volonté de vouloir modifier certains fonctionnements, l'importance que l'on accorde à tel ou tel projet, l'idée que l'on se fait de l'autre...

Bien qu'elle soit plus élevée que dans certains secteurs professionnels (et moins que dans d'autres), la résistance au changement n'est pas spécifique à notre champ d'activité. Elle est inhérente à la nature humaine, sans pour autant être inexorable. Un petit détour théorique nous aidera à mieux comprendre les processus psychologiques mis en œuvre, et peut-être à mieux accepter qu'elle ne s'applique pas qu'aux autres.

II - PROCESSUS COGNITIF, PSYCHOLOGIQUE ET PSYCHOSOCIOLOGIQUE

2.1 - Dissonance cognitive et rationalité limitée

En termes de représentations et d'idées, la résistance au changement est avant tout la conséquence d'un mécanisme nommé **la dissonance cognitive**. Le principe de base en est simple, ses effets parfois plus difficiles à accepter. Le fondement théorique nous dit qu'il est difficile pour l'être humain d'accepter une chose et son contraire, de faire siennes deux idées qui s'opposent. Si tel est le cas, la personne se retrouve en situation de dissonance cognitive, état psychologique tout à fait désagréable dont on cherchera à s'échapper le plus rapidement possible. Il peut aussi apparaître lorsqu'il nous arrive parfois d'avoir un comportement ou une attitude contraire à nos valeurs ou principes.

Si je reçois une information ou une idée qui contrarie ce que je sais ou pense déjà, le déséquilibre cognitif est créé. La manière la plus radicale et efficace de réduire cette dissonance est de rejeter purement et simplement cette nouvelle donnée, de ne pas la croire, de "*l'oublier*". Une deuxième méthode consiste à créer de la cohérence là où il n'y en a pas. Je rajoute entre les deux éléments incompatibles (mon idée première et l'information apportée) une troisième donnée qui rend pertinentes les deux premières entre elles. Si ces deux réponses sont inutilisables ou inefficaces, il ne me reste qu'une alternative, adapter ma pensée initiale à l'information nouvelle ou à mon comportement. C'est ce dernier point qui peut être déroutant. En effet, cette théorie nous explique que parfois c'est notre pensée qui s'adapte à nos actes et non l'inverse.

Toute personne agissant depuis de nombreuses années selon un certain nombre de principes et valeurs profondément ancrées, aura donc les plus grandes difficultés à les modifier, et a spontanément tendance à dénigrer et rejeter de nouvelles idées ou méthodes de fonctionnement. Le travailleur social s'appuie sur des fondements moraux et personnels qui sont le plus souvent antérieurs à son activité professionnelle, qui dictent pour partie son action et sa vision du monde. C'est dans ce domaine que les résistances seront les plus grandes, et c'est pourquoi elles sont parfois plus importantes dans notre secteur qu'ailleurs. Etre travailleur social, c'est 50 % de technicité et de culture professionnelle, et 50 % de personnalité et de valeurs individuelles.

La dissonance cognitive s'exprime également dans ce que l'on appelle **la rationalité limitée**, selon laquelle j'observe et retiens chez l'autre seulement ce qui me confirme dans l'idée que j'ai déjà de lui. Ainsi, je verrai chez quelqu'un que j'apprécie essentiellement ses qualités, et inversement, surtout les défauts d'une personne que je n'aime pas. Il s'agit donc d'un filtrage sélectif et inconscient des observations du monde qui nous entoure, et qui nous permet d'affirmer et de conforter un système de pensée préétabli.

Mais le processus s'applique aussi au sens donné à ses observations. Si je constate un comportement communément perçu comme positif chez une personne que je n'estime pas, je trouverai un motif pour l'interpréter de façon négative (cela cache quelque chose, il y a anguille sous roche, oui mais...), ce qui correspond à la deuxième procédure de réduction de la dissonance cognitive décrite précédemment.

Plus l'information déstabilisante s'attaque au noyau dur des représentations (c'est à dire aux idées les plus anciennes et les plus affirmées), plus la dissonance est forte et plus le risque de rejet est grand. C'est la raison pour laquelle même des faits démontrés et éprouvés peuvent parfois être refusés, ce que l'on appelle communément la "*mauvaise foi*".

2.2 - Approche systémique

Une autre explication à la résistance au changement est à chercher dans la **systémie**. Tout ensemble ou groupe social peut constituer un système. Une équipe et a fortiori une institution, un établissement ou un organisme en font donc partie. Un des éléments principaux qui régit leur fonctionnement est le principe d'homéostasie ou d'équilibre quasi stationnaire.

“Toute force exercée sur un système peut générer une force opposée au moins équivalente”

Ainsi la fonction première d'un système est de se pérenniser, de continuer à exister dans l'état. Toute force poussant à sa modification peut générer de sa part une force opposée au moins équivalente, afin de résister au changement pour maintenir l'équilibre. C'est cette idée qui amène certains à penser que la résistance au changement est un phénomène inéluctable, pensée que je ne partage pas et sur laquelle nous reviendrons plus tard.

La psychosociologie nous fournit également quelques éléments de réponses. La pression à la conformité sociale nous amène souvent à rejoindre l'opinion de la majorité, par peur du rejet, par besoin d'identification et d'appartenance, parce que nous avons tendance à penser que la vérité se trouve dans la majorité. L'influence sociale, qui nous fait rejoindre les normes dominantes participe des mêmes processus et effets.

Ceci explique en partie pourquoi les représentations sociales sont difficiles et longues à modifier. Or, notre secteur fonctionne avec de nombreuses représentations de ce type que l'on peut attribuer à une sub-culture professionnelle. Par ailleurs, la nature humaine est ainsi faite que plus nous avons le sentiment que quelque chose nous est imposé, plus nous avons tendance à nous opposer. Les textes législatifs sont souvent perçus par les professionnels, à tort ou à raison, comme des exigences non négociées.

Au-delà de ces éléments théoriques décrits succinctement, il existe d'autres facteurs plus ou moins spécifiques à notre domaine qui contribuent au phénomène étudié.

III - FACTEURS EXOGÈNES AU SECTEUR

Notre culture est sans aucun doute un paramètre à prendre en compte. **La France est un pays assez conservateur**, comme beaucoup de “vieux” pays européens. Par ailleurs, il règne peut-être plus dans notre champ d’activité qu’ailleurs, un climat de morosité, de fatalisme, d’opposition et de suspicion. Cela génère une attitude générale défensive, à la recherche des failles, des défauts, des faiblesses, des points plutôt négatifs que positifs de la plupart des innovations et nouveautés.

Quel que soit le domaine d’activité professionnelle, on retrouve très fréquemment un point commun dans le discours des Français qui travaillent ou ont travaillé au Canada : *“En France, quand on propose une idée nouvelle, on nous répond que ce sera difficile, que cela a peu de chance de fonctionner, qu’il y aura telle ou telle difficulté... Au Canada, on trouve plutôt l’idée intéressante et on incite les gens à essayer”*. Bien évidemment l’esprit critique est plutôt une bonne chose, mais à condition qu’il soit constructif et objectif, c’est à dire que l’on recherche les avantages et les inconvénients dans toute situation, et pas seulement l’un ou l’autre.

Cette attitude est manifeste vis à vis de certains domaines, comme les théories de communication par exemple. En France, sur quatre jours de formation il en faut souvent trois pour que certains acceptent qu’il ne s’agit pas nécessairement de manipulation négative de l’usager. En Polynésie par exemple, il suffit d’expliquer que l’utilisation positive ou négative de ces théories dépend des finalités de l’utilisateur et non pas de l’outil.

Autre exemple : en France comme à Tahiti, au cours de la formation sur le projet, il est demandé aux étudiants d’élaborer un projet individualisé à partir d’une étude de cas qui leur est fournie. Les attitudes et les résultats sont très différents dans les deux situations. En Polynésie, les étudiants se prennent au jeu et élaborent en petit groupe un projet, certes perfectible, en quelques heures. En France, après une journée de travail, les projets sont rarement achevés et beaucoup, sur la défensive, expliquent qu’il leur manque des informations, qu’ils ne connaissent pas le sujet, que cela reste trop général... Il ne s’agit pas d’un problème de personne puisque le phénomène est assez généralisé, mais bien d’un effet de climat général.

Ce fait ne s’explique pas que par un conservatisme dominant. Il a aussi pour cause le défaut d’humilité de certains. Il n’est pas rare qu’un individu qui rejette une théorie en ait une vision sommaire et incomplète, donc inexacte. Critiquer ce que l’on ne connaît pas relève plus d’un comportement idéologique que professionnel, à moins que la théorie ne soit un moyen d’asseoir son pouvoir ?

Notre **culture politique et professionnelle** contribue aussi à freiner les innovations et les changements. En effet, nous n’avons pas complètement décanté de la *“lutte des classes”*. Beaucoup de travailleurs sociaux voient dans les directeurs

des individus assoiffés de pouvoir, et nombre de directeurs ne jouent pas assez le jeu de la transparence et de la négociation. Nous sommes encore souvent dans **une culture professionnelle de rapport de forces** entre le patronat et les salariés. En France, un problème se solde fréquemment par un conflit et des grèves avant d'entamer des négociations, à la différence d'autres pays où l'on commence d'abord par discuter.

À ce titre, la formation des directeurs est parfois incomplète. Ils sont presque toujours très compétents en matière de gestion administrative et financière, mais moins à propos de la gestion des ressources humaines dont ils ignorent beaucoup de mécanismes. Certains vont souvent trop vite, ne respectant pas ainsi le principe homéostatique, ne perçoivent pas les effets de la structuration informelle de leur établissement, communiquent peu ou mal, le plus souvent par méconnaissance.

Nous avons une propension à penser qu'arrivés à un certain niveau, nous n'avons plus besoin de certaines formations. On voit beaucoup de travailleurs sociaux suivre des formations en communication, rarement des directeurs. C'est encore plus vrai dans le milieu médical entre les infirmiers et les médecins.

Un autre effet de cette culture professionnelle apparaît dans un **corporatisme quelque peu égocentrique**. Les travailleurs sociaux sont quelquefois assez critiques entre corps de métiers. Il est fréquent d'entendre des discours négatifs de la part des éducateurs vis à vis des assistants de service social, des instituteurs, et bien sûr réciproquement.

Citons comme dernier élément le poids actuel de la **responsabilité juridique**. Aujourd'hui quand un problème existe, il faut nécessairement un coupable, nous sommes à la recherche d'une société "*zéro risque*". Cette tendance qui nous vient d'outre atlantique envahit notre pays et notre secteur.

Il était probablement nécessaire de développer cette conscience de la responsabilité qui incombe à nos fonctions, mais comme en beaucoup de choses, l'excès nuit. Il est de plus en plus courant, en institution plus spécialement, que de nombreuses activités soient supprimées à cause des risques, parfois minimes, qu'elles sont susceptibles de générer. Cette épée de Damoclès qui pend au dessus de nos têtes n'incite guère à la prise d'initiative et peut étouffer toute volonté d'autonomisation dans une démarche éducative.

IV - FACTEURS ENDOGÈNES

Le paramètre essentiel est probablement la subjectivité de notre travail où, plus qu'ailleurs, la personnalité et la nature humaine du bénéficiaire comme du professionnel conditionnent pour une bonne part le fonctionnement et les résultats. C'est un lieu commun de dire que le social ne se prête pas à la mesure et à la quantification (ce qui ne signifie pas pour autant à l'évaluation qui peut être qualitative).

Bien plus que l'observation, c'est le sens qu'on lui donne qui pose un réel problème. Il est extrêmement compliqué et hasardeux d'interpréter un comportement, une attitude, de distinguer cause et conséquence, de relier les deux... Cette difficulté à avoir des repères précis favorise le doute. Celui-ci, quand il est omniprésent inhibe plus qu'il ne stimule, d'autant plus que les enjeux sont importants (conséquences pour l'utilisateur).

**“Le changement
n'est pas
une fin en soi”**

Sans aucun doute, la réticence à l'évaluation affichée par le secteur pendant près de trente ans n'a rien arrangé à l'affaire. Le changement n'est pas une fin en soi. Pour qu'il y ait une volonté de modification, il faut qu'il existe un déséquilibre qui pousse l'individu à passer d'un état à un autre supposé meilleur, malgré les efforts à consentir. S'il n'y a pas de démarche d'appréciation des résultats, le besoin n'apparaîtra pas. Cette absence d'évaluation autorise à fonctionner dans un monde plus ou moins imaginaire, dont la mani-

festation la plus flagrante est l'écart parfois conséquent entre le discours et la pratique, sans qu'il soit nécessairement conscient.

Ce refus d'évaluer a ses origines pour une part dans les motifs évoqués plus haut (subjectivité du travail). Le peu d'exigences de résultats demandé pendant longtemps n'a pas incité non plus à cette démarche. L'État, par l'intermédiaire de ses représentants locaux (Conseil Général, DDASS) n'a pas toujours montré l'exemple. En bref, le secteur à tous ses échelons, s'est installé dans un relatif confort et une certaine routine, compréhensibles d'un point de vue humain, mais préjudiciables à une remise en cause nécessaire à tout processus d'évolution.

La dimension politique et législative du champ social peut aussi être un facteur de découragement. Au niveau national les textes sont lourds et nombreux, parfois assez éloignés des réalités de terrain. Les exigences des annexes 24, et surtout de la future réforme de la loi de 75 sont justifiées. Cependant les moyens donnés sont-ils à la hauteur ?

Si les choses restent dans l'état, je crains qu'il soit impossible pour certains de répondre à toutes les demandes de projet, d'évaluation, de démarche qualité, de rapports et autres. Quatre heures de préparation par semaine comme c'est le plus souvent le cas ou un éducateur pour quinze, ne suffisent pas, même si de réels

efforts sont consentis pour une meilleure organisation du travail et une amélioration de la gestion du temps.

La législation Française est bonne. Elle comporte cependant quelques incohérences :

- séparation du travail auprès des enfants et de leur famille ;
- durée des placements parfois inadaptée ;
- rigidité de certains textes ;
- inadaptation des mandats définis à une époque où la conjoncture était différente ;
- non-respect des textes par les instances elles-mêmes, en terme d'orientation par exemple (IME, CAT).

Autant d'éléments qui contribuent à la perte de sens.

Une autre explication est à rechercher dans la **sub-culture du secteur social**. Probablement parce qu'elle a ses origines dans le caritatif et le politique (au sens philosophie de vie), elle est parfois plus proche d'un fonctionnement dogmatique que pragmatique. Les "*fausses croyances évidentes*"⁽¹⁾, mêmes si elles sont en voie de disparition, sont légion : opposition théorie /pratique, humanisme /technicité, ancienne /nouvelle école, "*intégrisme théorique*", parasitent considérablement l'efficacité du travail.

Les critiques à l'encontre du secteur aggravent le plus souvent le phénomène. Des études ont montré que plus un corps de métier est attaqué, plus il se replie sur lui même et se réfugie dans un discours doctrinaire qui s'amenuise. Le nombre conséquent d'articles "*nombrilistes*" publiés, où il est plus question de notre identité et de notre devenir que du reste en est un symptôme.

**“La résistance au
changement est un
processus qui tourne
en boucle et
s’auto-entretient”**

Dans la majorité des cas, un principe, une idée ou une valeur appliqués de façon systématique et rigide produisent l'effet inverse de celui escompté. La crainte légitime de rigidité et d'enfermement de l'usager dans un cadre a induit un flou général et un déclin de l'esprit critique, qui en définitive n'ont rendu service ni au bénéficiaire, ni au professionnel. Le juste souci d'affirmation de soi poussé à l'extrême nuit considérablement à l'esprit d'équipe, donc à sa cohérence globale et à l'ambiance générale.

Dans un autre domaine, **l'inertie institutionnelle** que l'on observe parfois dans certains organismes est un facteur prédominant de résistance au changement. La taille des grandes structures, l'isolement géographique, le poids des habitudes, le fonctionnement autarcique, la routine, l'usure professionnelle sont autant d'éléments qui l'entretiennent et la développent. Cependant les paramètres essentiels

1. Terme emprunté à Jean-René Loubat.

sont ailleurs. Les problèmes relationnels, la difficulté à séparer dimension personnelle et professionnelle, les conflits inter équipes, les luttes de pouvoir et d'influence surtout, sont d'excellents motifs de démobilisation.

La résistance au changement est un processus qui tourne en boucle et s'auto-entretient. Elle génère une démotivation au travail et une perte du sens de son action qui la renforcent. C'est ce que nous pourrions appeler un **phénomène d'auto-induction**. La notion d'effort est relativement subjective. Moins je suis motivé à effectuer une tâche, plus il me paraîtra important. De plus, l'inertie institutionnelle nécessite beaucoup d'investissements pour un impact faible et long à venir. Le rapport subjectif entre l'énergie dépensée et le résultat obtenu est un aspect fondamental pour passer à l'acte. Plus j'ai le sentiment de devoir déployer beaucoup pour obtenir peu, moins j'aurai tendance à m'impliquer et à m'engager. De fait quand le processus démarre, l'individu, l'équipe, l'institution entrent dans une forme de spirale négative dont il est difficile de s'extraire.

Nous avons tenté jusqu'ici de présenter les facteurs principaux de résistance au changement. Les mots clefs sont probablement : sens de l'action, motivation personnelle et ambiance d'équipe. Evidemment tous ces éléments sont en interaction, le développement de l'un induit celui des autres. Le tableau dressé peut paraître assez noir, il est bien sûr à relativiser. Tout le monde n'est pas concerné et nous n'avons développé que les facteurs négatifs. De plus, le secteur évolue malgré tout et s'adapte à des exigences de plus en plus élevées et rapides.

Le but ici est de mettre en avant la complexité du phénomène, la multiplicité des paramètres et leurs imbrications. Il est aussi de montrer que, contrairement à une idée largement répandue, la question de l'engagement personnel est sans aucun doute un élément à prendre en compte, mais certainement pas le seul et rarement le plus important. Ce sont souvent des effets de système qui retentissent au niveau individuel. Autrement dit, il s'agit plus d'un symptôme que d'une cause.

La résistance au changement fait l'objet d'autres idées reçues qui me semblent fausses. En premier lieu, même si elle est fréquente et difficile à combattre, elle n'est pas une fatalité. Nous disions plus haut que l'homéostasie est un phénomène inhérent à tout système, ce qui conforterait cette conviction. En terme de groupe social et donc d'équipe, l'équilibre se construit autour d'un certain nombre de paramètres, dont les normes du groupe sont un des principaux. Si l'on accepte l'idée qu'une norme de groupe peut se constituer autour d'une volonté d'amélioration, d'innovation, de recherche de qualité, alors l'homéostasie n'induit pas nécessairement l'absence de changement.

Autre fausse croyance, la cause essentielle de la routine est le degré de handicap de la population accueillie. Le fait qu'une personne polyhandicapée soit moins "réactive", en apparence tout du moins, aux attitudes et comportements des professionnels, qu'elle ait plus de difficultés à exprimer ses désirs et besoins,

que ses progrès soient lents et parfois minimes (rapport énergie dépensée /résultats) sont autant d'éléments qui vont dans le sens de cette idée. Pourtant, plusieurs études ont montré que le premier facteur de routine est la qualité relationnelle au sein d'une équipe. Toute l'énergie consacrée à se préserver des attaques réelles ou fantasmagiques de la part des autres, ou au contraire à régler des comptes, est autant d'investissement perdu auprès de l'utilisateur. L'âge n'est pas non plus un facteur prépondérant. C'est plutôt l'ancienneté professionnelle, surtout dans la même structure, qui crée les habitudes et la perte du sens de son travail.

V - PRÉVENIR ET LUTTER CONTRE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Nous essaierons dans cette deuxième partie de proposer des éléments de réponses, sous l'angle de la formation initiale ou continue et du conseil technique en établissement. Ce sont des actions concrètes qui ont été réalisées et éprouvées, même si bien sûr, leur efficacité n'est pas systématique. Sauf peut-être pour la première, chacune en soi est rarement suffisante, c'est leur association qui porte ses fruits.

5.1 - Travail sur le sens et les effets des actions

Un effort n'est jamais gratuit, et, nous l'avons déjà évoqué, tout changement en nécessite un. Si la personne à qui l'on demande de faire un effort n'en voit ni bénéfice, ni motivation, ni sens, elle ne le fera pas ou seulement par conformisme, soumission ou pour faire plaisir. Ce principe pédagogique de base s'applique à tous et hors champ éducatif. Quatre voies sont à explorer dans ce domaine : Un travail sur le sens, sur les valeurs et l'éthique, sur certains stéréotypes de pensée, sur les effets de certaines pratiques auprès des usagers. Voici quelques pistes :

- ▶ Éduquer, c'est « conduire hors de » (educere), aider la personne à passer d'un état à un autre. Donc l'acte éducatif s'inscrit nécessairement dans une dynamique évolutive, où l'on demande au sujet d'aller au-delà de ce qu'il sait déjà faire. Cela nous aide à le distinguer d'une animation ou d'une activité occupationnelle.
- ▶ La nécessaire mais néanmoins difficile complémentarité entre la notion de développement personnel et de "normalisation sociale", entre sortir du désir de l'autre et s'adapter aux autres. Dans l'esprit de quelques uns ces aspects s'opposent et l'un d'eux prédomine largement.
- ▶ Le rôle éducatif de protection, d'aide et de guide qui risque d'enfermer l'utilisateur dans des rôles de protégé, aidé, guidé, l'empêchant ainsi d'accéder à l'autonomie et de prendre confiance en lui.
- ▶ La démarche de prise en charge dégressive et d'exigences progressives pour une progression vers cette autonomie, ce qui implique une vision à moyen et long terme. La simple gestion du quotidien n'est donc pas éducative.

- ▶ La complémentarité des fonctions éducatives, pédagogiques et thérapeutiques.
- ▶ Le travail sur le sens et les motivations des bénéficiaires.
- ▶ La transmission de valeurs sociales et non de ses valeurs personnelles.
- ▶ L'inévitable ingérence dans l'action éducative. Comment en définir les limites ?
- ▶ Les attitudes personnelles ou institutionnelles manifestant un respect de la personne ou son contraire.
- ▶ Les marques explicites ou implicites de jugement. Juger un comportement et non la personne.
- ▶ Les notions de naturel et de spontanéité.
- ▶ Le difficile compromis entre paix institutionnelle, confort personnel et bénéfice de l'usager.
- ▶ Le recentrage systématique de tout comportement, attitude ou action sur les effets auprès des usagers. Que se passe-t-il si l'équipe n'est pas cohérente, si deux éducateurs transmettent des valeurs ou des consignes contradictoires,

**“Faire construire
plutôt que d'apporter
des solutions
toutes faites”**

si les règles de fonctionnement n'ont pas de fondement juridique, social ou moral, si l'on répond à l'agressivité par l'agressivité, si l'on juge, si l'on décide et pense pour la personne, si l'on fait à la place, si l'on manque de respect...

Ce travail est un excellent moteur de (re)mobilisation dans la mesure où, au-delà de la réflexion sur le sens, il contribue à créer le déséquilibre et le besoin positif auquel nous faisons référence précédemment. C'est souvent la première démarche à entreprendre pour dynamiser une personne ou une équipe. L'intérêt est aussi de partir sur des bases claires et de définir un cadre éthique indispensable.

5.2 - Formation continue des professionnels

Agir en intra-muros sur l'ensemble ou la majorité d'une équipe. Une ou deux personnes motivées au sein d'une équipe risquent fort de baisser les bras assez rapidement si elles n'arrivent pas à faire passer leur engouement dans des délais raisonnables (rapport énergie dépensée / résultats obtenus). Lors d'une intervention sur tout ou partie d'une équipe, il est plus facile d'agir sur la norme du groupe, qui en général s'impose aux normes individuelles (homéostasie). Ainsi, ceux qui ont plus de mal à suivre seront entraînés et sollicités par les autres. De plus, la cohérence d'équipe est plus forte dans une action collective que dans des actions individuelles.

Harmoniser les représentations. Il est très fréquent que les mêmes mots n'aient pas la même signification selon les personnes. Amener une équipe à se construire un vocabulaire commun, sans pour autant produire une pensée unique, non seulement diminue les risques de malentendus et donc de tensions – facteurs d'inertie –, mais développe aussi l'esprit d'équipe et d'appartenance à un groupe – facteurs de dynamisme.

Agir le plus vite possible, dès que le phénomène de résistance au changement est en place, pour éviter ou limiter les effets d'auto-induction.

Avoir une démarche participative et responsabilisante. Faire construire plutôt que d'apporter des réponses toutes faites. Plus une personne est impliquée, sollicitée, écoutée, plus elle s'engagera.

Laisser un temps suffisant entre deux journées d'interventions pour discussions entre les personnes, maturation et mises en situation pratique. Il est parfois nécessaire de ne pas aller trop vite pour respecter l'homéostasie du système et laisser le temps aux informations apportées d'être digérées et intégrées.

Proposer un travail intersession. Au delà du bénéfice en terme de temps, cela permet aux équipes de s'approprier une réflexion, une démarche ou un travail, de construire sans la présence de l'intervenant et donc d'être plus autonome.

Travailler sur des situations concrètes vécues dans les équipes. Plus la réflexion est proche des préoccupations immédiates du sujet, plus elle "*résonnera*" et portera sur le terrain. L'implication est plus directe, et le lien entre théorie et pratique est plus court.

Travailler sur le deuil de l'équipe idéale. Nombre de gens s'imaginent qu'un conflit d'idées débouche systématiquement sur une rivalité de personnes. Cela conduit le professionnel à des stratégies de repli et de défense, lesquelles contribuent à la résistance au changement. Il est important de bien dissocier la dimension personnelle de la dimension professionnelle, et d'expliquer qu'un désaccord n'est pas nécessairement négatif, qu'il peut être au contraire propice à un enrichissement, à condition de ne pas glisser vers le règlement de compte personnel. Par ailleurs, l'équipe sans discorde n'existe pas. Si tel est le cas, c'est plutôt un mauvais signe qui signifie que les exigences professionnelles passent après le facteur relationnel.

Proposer un suivi de la formation. Si une action de formation aide une équipe à se redynamiser, il n'est malheureusement pas rare que cette émulation s'essouffle avec le temps. Parce que le quotidien reprend le dessus ou que les outils apportés restent difficiles à mettre en œuvre. Revenir ponctuellement quelques mois après l'intervention peut aider à prévenir ce genre de problème. Dans le même esprit, les actions de type "*analyse des pratiques*" permettent aussi des effets sur le long terme.

Au-delà de la formation continue, voici rapidement évoqués quelques points tout à fait essentiels dans un fonctionnement institutionnel :

Avoir une politique de transparence et de communication. La communication descendante, qui va du sommet vers la base de la pyramide hiérarchique, existe dans toute les structures. En revanche, la communication ascendante (de la base vers le sommet) est beaucoup moins présente et sollicitée par le personnel encadrant. Elle est pourtant un élément clef dans le sentiment de satisfaction et de reconnaissance dont tout professionnel a besoin

pour s'investir et s'impliquer dans son travail. De même la transparence dans le fonctionnement, le budget, les enjeux de l'institution, coupe court à bon nombre de rumeurs qui renforcent les dysfonctionnements.

Développer la formation des encadrants dans la gestion des ressources humaines et l'animation de réunion. Leur rôle est essentiel dans le dynamisme institutionnel, même s'ils n'en sont bien entendu pas les seuls acteurs. Nous l'avons dit, certaines erreurs sont commises en terme de management et de relations humaines, plus par méconnaissance que par volonté. Bien sûr, bon nombre de choses peuvent être apprises "sur le tas", mais auparavant des maladresses auront été commises, dont certaines laisseront des traces durables et difficiles à éliminer. La formation aux techniques d'animation de réunion est tout aussi importante. Il n'y a rien de plus démotivant que d'assister à une réunion dont on a le sentiment qu'elle restera sans effet.

Changer de structure ou d'équipe. Nous savons depuis longtemps que la mobilité professionnelle est un moyen efficace de lutter contre la routine et le "burn out", l'usure professionnelle. Le contexte socio-économique et les lois, où l'ancienneté professionnelle n'est pas toujours reprise, ne la favorisent pas. Une solution intermédiaire consiste à changer les personnes de groupe, d'équipe ou de service. Ces modifications ne sont pas toujours bien acceptées par tous. Toutefois, six mois ou un an plus tard, ces mêmes individus y trouvent fréquemment leur compte. Ces changements ne sont pas à systématiser, ils sont à effectuer en fonction du public et des équipes.

“La démarche de projet aide à donner du sens à l'action”

Travailler par projet : la réactualisation du projet institutionnel est un excellent moyen de relancer une institution. Elle favorise l'innovation, la remise en cause constructive, la recherche de sens et de cohérence. Bien sûr, il faut pour cela que cette refonte soit faite dans un certain nombre de conditions, qu'il n'est pas possible de développer ici⁽²⁾. Evidemment, la première est de faire participer toutes les équipes. De façon générale le projet, individuel y compris, encourage à une démarche sur le moyen et le long terme qui aide à donner du sens à son action.

Évaluer. Vouloir améliorer une qualité induit nécessairement un processus dynamique, donc de mouvement. Pour l'améliorer, encore faut-il pouvoir l'apprécier à défaut de la mesurer. C'est bien le but d'une démarche d'évaluation.

Développer les échanges entre institutions. Aller voir ce qui se fait ailleurs, échanger sur les pratiques, les petits "trucs" que chaque établissement possède face à telle situation ou à tel problème, contribuent à entretenir la convivialité, enrichissent chacun, donnent envie d'expérimenter de nouvelles choses, apportent de nouvelles idées.

2. « Le projet, outil opérationnel sur le terrain », Daniel Dicquemare, Carrefours n° 1/1996, éd CREAHI Limousin.

5.3 - Formation initiale des étudiants

Revoir le contenu de la formation. Il est assez fréquent que les centres de formation proposent de nombreux outils théoriques aux étudiants. Le problème réside dans le fait que l'enveloppe horaire n'étant pas extensible, ces disciplines ne peuvent être approfondies compte tenu de leur nombre. On assiste donc à une forme de "*saupoudrage*" où l'étudiant connaît beaucoup de choses mais n'en maîtrise vraiment aucune, ce qui n'incite pas à l'utilisation et à la prise d'initiatives. L'argument avancé est que la personne peut ensuite approfondir les outils dont elle aura le plus besoin. Ceci est vrai, et c'est un des buts de la formation continue, mais un peu idéaliste. La réalité montre en effet que cet approfondissement théorique est rarement effectué, ce qui peut tout à fait se comprendre après une journée de travail bien remplie et parfois éprouvante. Ne serait-il pas préférable d'en faire un peu moins et d'approfondir plus les concepts étudiés pour une utilisation sur le terrain plus pragmatique et efficace, voire de rajouter un an à la formation d'éducateur spécialisé ?

Renforcer les liens entre centres de formation et terrain. Le lien existe, ne serait-ce que dans les stages professionnels. Il paraît malgré tout insuffisant quelquefois. On entend encore trop souvent dire qu'il y a ce que l'on apprend "*à l'école*" et la réalité de terrain. L'opposition artificielle entre théorie et pratique est toujours présente dans l'esprit de certains. Même s'il est clair qu'il peut s'agir là d'un discours de défense, ce n'est pas complètement faux. Voici quelques idées pour aller vers une amélioration :

- **Renforcer les liens entre formation théorique et stages.** L'alternance des deux ne suffit pas. Il faudrait pouvoir exploiter plus en cours les situations rencontrées sur le terrain par les étudiants. Il faudrait également un réel suivi régulier dans les visites de stages où le formateur pourrait aider l'étudiant à mettre en application ce qu'il apprend en cours. Tout ceci nécessite évidemment des moyens dont ne disposent pas tous les centres de formation.
- **Mise en place de formation d'accompagnateurs de stage.** Comme cela se fait dans les écoles de service social. Cela aiderait les professionnels à travailler plus en partenariat avec les centres de formation, et de faire des remises à niveau théoriques si nécessaire.
- **Interventions à deux : formateur et professionnel.** On peut être un excellent professionnel de terrain mais pas pour autant un pédagogue, et ne pas maîtriser certains concepts théoriques. À l'inverse un formateur peut être très bon, mais pas toujours au fait des réalités de terrain et manquer d'exemples concrets. Plutôt que de les faire intervenir l'un après l'autre comme le font tous les centres de formation, il serait dans certains cas au moins, beaucoup plus riche de les faire agir ensemble, chacun complétant l'intervention de l'autre. Cela aussi nécessite des moyens supplémentaires.

- **Alterner formation et terrain pour les formateurs.** Ne faire que de la formation conduit inévitablement à une certaine déconnexion des réalités de terrain, quelle que soit les qualités de l'individu concerné. Il serait donc intéressant que tout formateur, d'une façon ou d'une autre, puisse garder un pied dans la pratique, ce qui l'aiderait également pour lui même à mieux l'articuler aux théories.
- **Sortir de la pédagogie de la transmission.** C'est à dire celle qui positionne le formateur plutôt comme enseignant qui transmet un savoir. Elle est reconnue par tous les pédagogues comme dépassée et obsolète, laissant l'étudiant trop passif. C'est pourtant encore celle qui domine dans la plupart des organismes de formation. La tendance universitaire n'arrange rien à l'affaire.

Enfin, pour clôturer ce thème de la formation initiale, deux autres idées :

**“La multiplicité
des métiers développe
un corporatisme
de type négatif”**

Assouplir les conditions de recrutement des formateurs.

L'obligation par exemple, d'avoir un diplôme d'éducateur pour être formateur dans une école d'éducateurs part d'une logique de bon sens. Mais le systématiser à tous, dans une équipe d'une dizaine de personnes ou plus, contribue à uniformiser les pensées et les approches. La complexité et la diversité du métier d'éducateur autorisent tout à fait la multiplicité des formations pour une partie des intervenants. Cela apporterait plus de richesse et d'ouverture.

Diminuer le nombre de métiers et de formation. C'est un des particularismes de la politique sociale française, et

pas le meilleur, que d'avoir une multiplicité effarante de métiers aux fonctions éducatives et sociales. On en dénombre plus d'une quinzaine : éducateur spécialisé, éducateur jeunes enfants, éducateur justice, moniteur éducateur, aide-médico-psychologique, éducateur technique spécialisé, moniteur d'atelier première et deuxième classe, assistant de service social, technicien et conseiller en économie sociale et familiale, assistante maternelle, aide à domicile auprès des personnes âgées, des personnes handicapées, des familles, travailleur familial, animateur (DEFA), technicien d'animation populaire (BEATEP)... Ceci complexifie à l'excès et inutilement le repérage des fonctions et la coordination des actions, ce qui concourt à la perte de sens. Cela a aussi pour conséquence de développer un corporatisme, mais plutôt de type négatif.

VI - EN GUISE DE CONCLUSION

La résistance au changement, produit ou cause de la routine et de l'usure professionnelle, est un phénomène beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Bien sûr comme dans tous les métiers du monde, certains s'investissent plus que d'autres spontanément. En revanche, la réduire à une question de volonté personnelle serait une interprétation réductrice amenant à un simple jugement de valeur de l'autre. Celui-ci aurait plutôt tendance à la renforcer qu'à la diminuer. La première nécessité pour la prévenir ou la guérir dans la majorité des cas, est donc de se convaincre que l'autre n'est pas le seul responsable.

Il est courant d'observer dans les équipes que la plupart de ses membres ont envie de changement, mais que personne ne fasse rien parce que les autres ne bougent pas non plus. Chacun croit que l'autre n'a pas de volonté de modification ou attend qu'il commence, et cela peut durer longtemps...