



FICHE PRATIQUE

ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Vous êtes porteur·se d'une démarche éco-responsable au sein de votre structure, et vous faites face à des **résistances au sein de votre équipe et vos parties prenantes**? Vous êtes au bon endroit! Dans cette fiche pratique nous allons faire le point sur les raisons qui expliquent ces résistances, et les stratégies pour accompagner au changement.

Cette fiche pratique est produite par **Elémen'terre** à partir d'un atelier thématique animé en 2025 par **Malika Vignon** sur **l'Accompagnement au changement**.

POURQUOI ÊTRE ACCOMPAGNÉ·E AU CHANGEMENT ?

PLACE À LA THÉORIE!

1 Comprendre qu'il existe des freins aux changements

Certains éléments sont à l'origine de résistances face à un changement, comme :

- **LES CROYANCES LIMITANTES :** Il s'agit d'**idées** profondément ancrées en nous qui influencent notre façon de percevoir le monde. Par exemple, croire qu'on est capable ou non de réaliser une tâche particulière comme parler en public aisément.
- **LES HABITUDES :** Ce sont des **actions** automatiques, faites "sans réfléchir" qui permettent au cerveau d'économiser de l'énergie. Face aux habitudes, très ancrées dans le quotidien de chacun.e, les personnes rentrent dans une forme de routine qui laisse peu de place au changement.
- **UN ENVIRONNEMENT DÉFAVORABLE AU CHANGEMENT :** Un environnement peut rendre un changement difficile à mettre en place, notamment s'il est stressant, rempli d'urgences, avec un rythme de vie intense, etc.

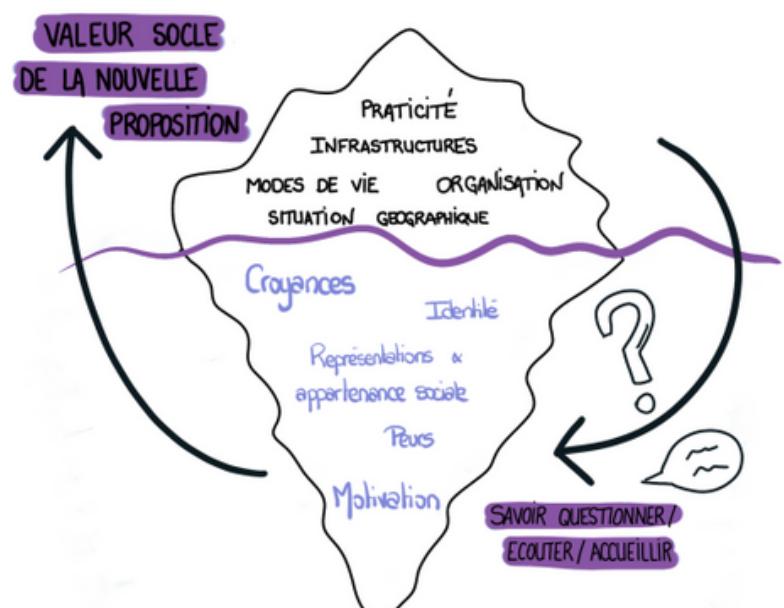
2 Comprendre le processus pour initier un nouveau comportement

- Le processus qui entraîne la prise de décision est un **processus non-rationnel**. C'est-à-dire que les choix qui sont pris sont le résultat à la fois d'éléments **subjectifs** comme les croyances et les valeurs de la personne, et d'éléments **objectifs** comme l'état de la situation dont il est question, ses besoins et sa problématique qui sont visibles et palpables.

L'illustration de l'iceberg met en évidence le fait que nous construisons les projets à partir d'**éléments palpables et objectifs**.

Or, pour qu'un comportement s'inscrive dans la durée, il est important de s'appuyer également sur des **éléments plus subjectifs**, que l'on retrouve dans la **partie immergée**, et qui sont souvent plus difficiles à discerner.

Il est donc nécessaire de créer des espaces pour **questionner et faire s'exprimer** ces éléments sensibles.





FICHE PRATIQUE

ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

PLUSIEURS OUTILS DE COMPRÉHENSION

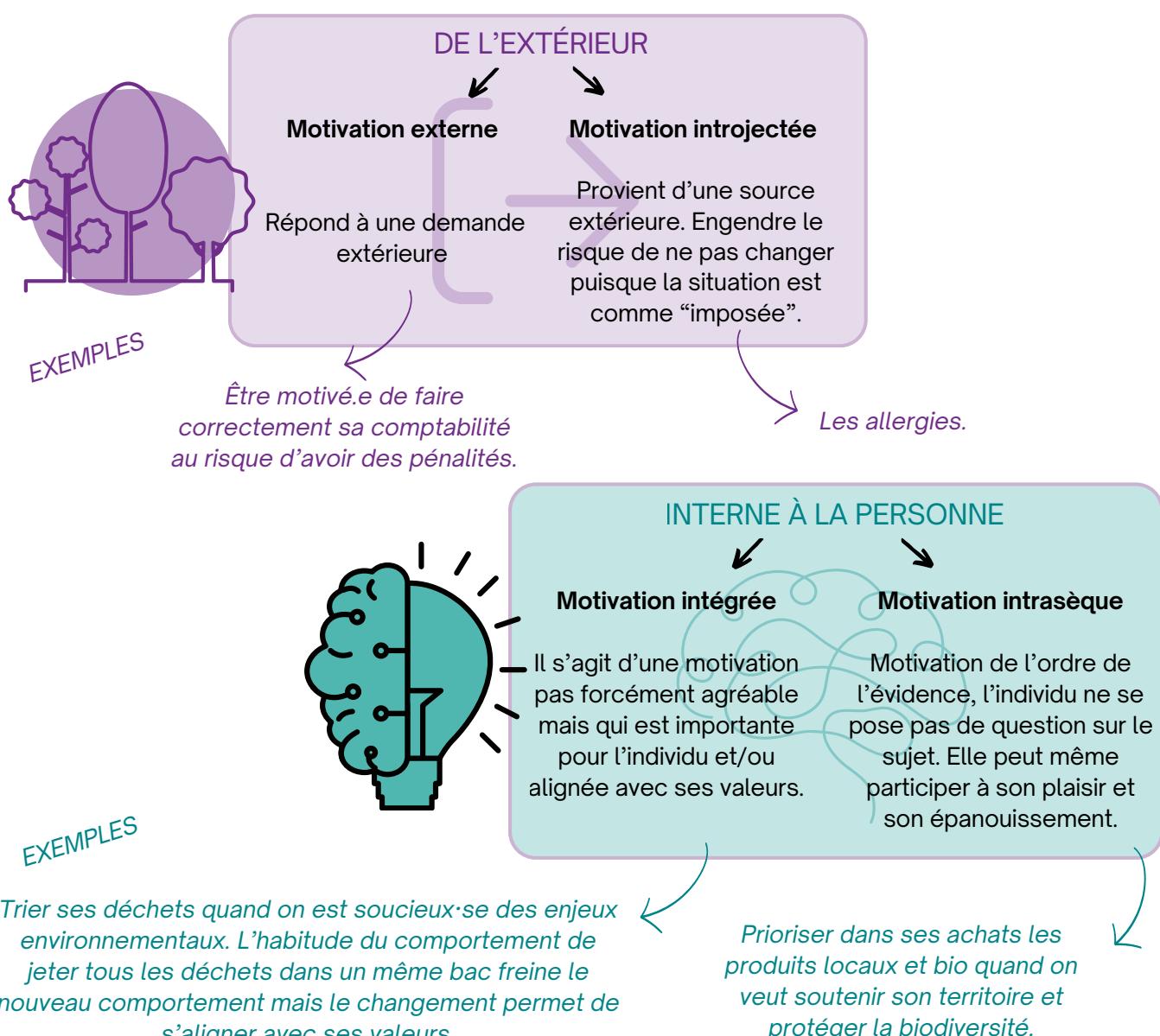
LA MOTIVATION



La motivation constitue un facteur clé pour conduire au changement mais dépend de chaque personne. Elle est le point de départ pour démarrer le processus.

L'idée est de savoir si la personne est suffisamment motivée. Est-ce qu'elle a suffisamment envie d'initier un changement ?

ON RETROUVE 2 TYPES DE MOTIVATION



L'individu trouvera un niveau d'énergie différent en fonction du **type de motivation** qui l'anime.

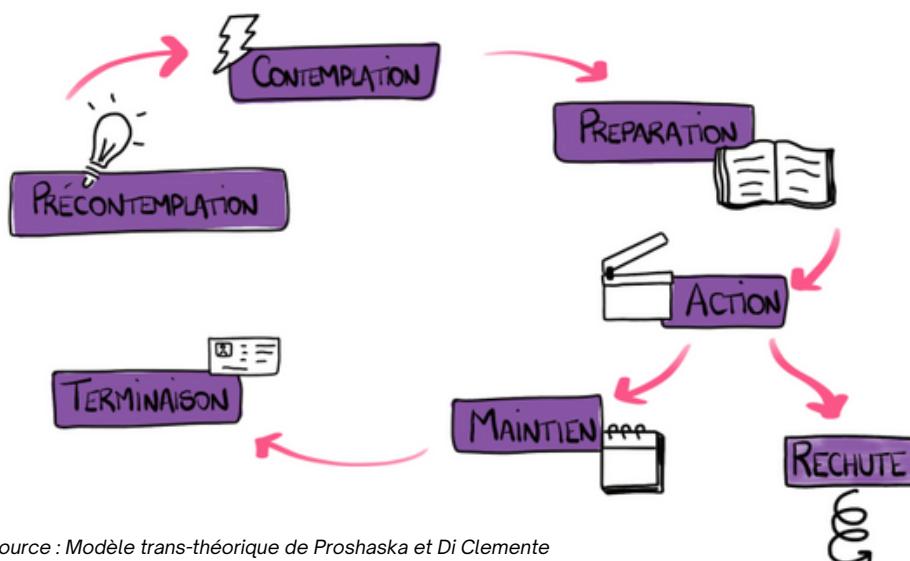
Plus il va chercher une action proche d'une **satisfaction** ou d'un **accomplissement**, plus la motivation et le changement associés **dureront** dans le temps.



ÉTAPES ENTRE ANCIENNES ET NOUVELLES HABITUDES

Comment une habitude s'installe t-elle ?

- Il s'agit d'un **processus cyclique** composé de plusieurs étapes non linéaires. On peut être amené·e à traverser plusieurs fois une étape.
- Le processus dure **environ 3-4 ans** entre le moment où on prend connaissance d'un sujet et l'intégration dans sa vie personnelle et professionnelle.



Source : Modèle trans-théorique de Proshaska et Di Clemente

	ÉTAT D'ESPRIT DE LA PERSONNE	COMMENT ACCOMPAGNER ?	CONCRÈTEMENT
PRÉ- CONTÉMPLATION	<p>Ne voit pas l'intérêt de changer. Ne se sent pas concernée. Son comportement actuel lui semble plus favorable. Se base sur ses propres représentations et connaissances.</p>	<p>Partir des représentations de la personne. L'amener à comprendre par elle même les enjeux du changement.</p>	<p>Information claire, parlante, communication basée sur les avantages à changer, arguments proches de sa réalité.</p>
CONTÉMPLATION	<p>Pèse le “pour” et “contre” du changement. N'a pas pris de décision mais se sent concernée. Si la remise en cause de son ancien comportement est trop soudaine, des freins psychologiques peuvent se mettre en place. Peut avoir mis en place des stratégies d'évitement.</p>	<p>Ne pas chercher à convaincre par des arguments rationnels (éviter de bloquer le processus). Lui faire prendre conscience de ses stratégies d'évitement tout en maintenant une zone de confort.</p>	<p>Écoute active des besoins, dynamique de groupe, plaisir, convivialité, pas de pression ni de jugement.</p>



FICHE PRATIQUE

ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

	ÉTAT D'ESPRIT DE LA PERSONNE	COMMENT ACCOMPAGNER ?	CONCRÈTEMENT
PRÉPARATION	<p>Construit sa confiance en elle par rapport au changement.</p> <p>Son discours change.</p> <p>Cherche des informations concrètes pour visualiser et initier son changement de comportement.</p>	<p>Clarifier ses objectifs pour que le changement d'habitude se base sur de solides fondations et que l'engagement dure et résiste dans le temps.</p>	<p>Outiler : modes d'emploi, fiches pratiques, témoins, démonstrations, visites...</p>
PASSAGE À L'ACTION	<p>Teste et expérimente en autonomie le nouveau comportement.</p> <p>Le changement se voit.</p> <p>Est dans une position vulnérable puisqu'elle sort de sa zone de confort, reconstruit de nouvelles habitudes qui ne sont pas encore automatiques, s'expose au regard des autres.</p> <p>Des retours en arrière sont possibles.</p>	<p>Valoriser son changement.</p> <p>Une communication spécifique n'est pas nécessaire.</p>	<p>Soutien, sentiment d'appartenance à un collectif.</p>
MAINTIEN / CONSOLIDATION	<p>Cette étape peut durer plusieurs années et permet de consolider le processus de changement.</p> <p>Le nouveau comportement s'ancre de façon durable dans les habitudes et l'identité de la personne. Elle semble déjà convaincue mais cherche à échanger sur le sujet. Pour que la diffusion sociale soit optimale, il faut continuer à l'accompagner car ces personnes représentent les meilleurs relais potentiels.</p>	<p>Travailler sur les automatismes et habitudes de vie afin de les assouplir et les faire s'accorder au nouveau comportement.</p> <p>Il s'agit ici de favoriser un nouvel environnement pour la personne afin d'éviter les risques de rechute.</p>	<p>Valorisation, faire témoigner la personne, conforter sur la capacité et les impacts positifs du changement pour elle-même, l'environnement, les autres.</p>
RECHUTE	<p>Retour en arrière. La personne va revisiter ses anciennes habitudes. Tout l'apprentissage acquis jusqu'ici n'est pas perdu ! La rechute permet de se questionner différemment et d'ancrer davantage le nouveau comportement.</p>	<p>Faire preuve de patience et d'acceptation en voyant la personne retourner dans ses anciennes habitudes.</p> <p>Suivre son rythme.</p>	<p>Écoute, faire des propositions, être créatif.ve</p>

Chacune de ces étapes est vouée à être **explorée une à plusieurs fois** en fonction des **résistances** de la personne, qui l'empêchent de passer aux étapes supérieures. En revisitant les étapes précédentes, la personne va **consolider le sens** de son changement, sa **motivation** ou les **moyens** qu'elle met en place pour atteindre ses objectifs.

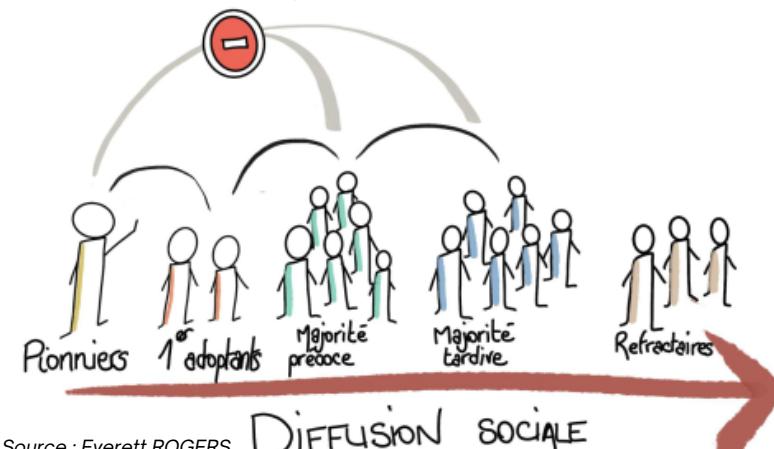
La clé, c'est la patience !

La tendance se trouvera souvent dans le fait d'aller trop vite. Un **changement trop rapide ou forcé** peut entraîner des **résistances qui persistent** dans le temps. **Mieux vaut prendre 2 ou 3 ans pour ancrer profondément le changement que de recommencer chaque année.**



DIFFUSION SOCIALE D'UNE INNOVATION

Comment un comportement se diffuse-t-il ?



Source : Everett ROGERS

Lorsqu'un comportement ou une pratique se diffuse, les avantages directs et indirects ne constituent pas les seuls apports pour la personne. À chaque étape de la diffusion on retrouvera **un groupe** avec une **motivation spécifique** et l'ensemble construira un sens et un récit collectif de la nouvelle pratique. En tant qu'accompagnant·e, l'idée est de **comprendre dans quel groupe la personne qu'on accompagne se situe**.

À savoir : les groupes trop éloignés les uns des autres sont **incapables de communiquer entre eux**. Une personne du groupe des pionniers ne peut pas communiquer ses valeurs et représentations avec les groupes de la majorité.

Il faut donc **trouver des relais** qui peuvent communiquer avec un groupe particulier.

3-5 % GROUPE DES PIONNIERS

- À l'initiative du nouveau comportement
- Expérimentation
- Investissent beaucoup d'énergie et de temps
- **MAIS** ce sont de mauvais communicants

10 % LES 1^{ERS} ADOPTANTS

- Personnes attirées par les pionniers
- Intéressées par le potentiel “social et médiatique”
- Très bons communicants
- Portent un récit attractif

20-30 % MAJORITÉ PRÉCOCE

- Intérêt pour le nouveau comportement car cela nourrit des valeurs personnelles
- Ont les moyens socio-économiques

NORMALISATION

20-30 % MAJORITÉ TARDIVE

- Sentiment d'appartenance, suivent la majorité
- Insensibles au discours des pionniers et des 1er adoptants

10 % LES RÉFRACTAIRES

- Le nouveau comportement remet trop en question leurs concepts, valeurs et croyances.
- À l'écart des canaux de diffusion pour des raisons économiques, sociales etc.



ÉTAPES À RETENIR

Si vous faites face à des résistances dans votre équipe, voici plusieurs étapes à suivre :

- 1 **OBSERVER** et s'appuyer sur le comportement de la personne, son contexte.
- 2 **DÉFINIR** le comportement futur souhaité.
- 3 **FAIRE PARLER** les freins entre l'ancien comportement et le changement qui est envisagé.
- 4 **PLANIFIER** des actions pour favoriser le nouveau comportement, en se basant sur le niveau d'avancement de la personne dans les différentes étapes du changement d'habitude.
- 5 **EXPÉRIMENTER** les actions.
- 6 **ÉVALUER** l'expérience.

MESSAGES CLÉS

- ✓ Il n'est pas possible d'accompagner **tout le monde** en une fois.
→ **CIBLER** les personnes à accompagner.
- ✓ Pour chaque personne ou groupe il existe **une ou des histoires**.
- ✓ Se questionner sur **où en est la personne ou le groupe qu'on accompagne**.
- ✓ Se questionner sur le fait d'**être la bonne personne** en tant qu'accompagnant·e, ou s'il faut **trouver un autre relai**. Par exemple un·e pionnier·ère ne pourra pas accompagner une personne de la majorité tardive.
→ Savoir **SE SITUER** en tant qu'accompagnant·e.
→ **IDENTIFIER** les acteur·ices relais pour pouvoir mieux communiquer.



Être accompagné·e et/ou formé·e

Malika VIGNON : Entrepreneure salariée -
Formatrice - accompagnatrice des changements
(humain et organisationnels) des acteurs culturels
[malika\[at\]supervivant.fr](mailto:malika[at]supervivant.fr)