

K LE RÔLE QUE JE ME DONNE, LA PLACE QUE JE LAISSE

Nous avons plusieurs façons de nous positionner quand nous sommes avec un groupe. La posture professionnelle est la position morale et physique d'une personne, sa manière de se tenir et de se situer par rapport à un groupe et ses stimulations, et de se préparer à y réagir.

Ces différentes postures sont souvent inconscientes et automatiques car le plus souvent nous reproduisons ce que nous avons vécu nous-mêmes en temps qu'apprenant. Il est important de prendre du recul et d'analyser ces postures car elles ne répondent pas aux mêmes objectifs et peuvent s'avérer plus ou moins pertinentes suivant les situations. On peut retenir trois postures principales utiles dans une démarche d'accompagnement au changement :

LA POSTURE D'EXPERTISE

- Rôle : sur le devant de la scène, à l'extérieur du groupe, un intervenant en posture d'expertise vient apporter du contenu. Son objectif est de transmettre des savoirs, des preuves et des chiffres. Le groupe est généralement passif, les participants écoutent, l'intervenant répond aux questions. Il contribue par son savoir à l'émergence d'une base de connaissances partagées
- Compétences : spécialisé dans un domaine, la clarté et l'expérience permet aux participants une prise de hauteur et si il est reconnu par le groupe, sa légitimité peut être une vraie force pour convaincre les plus hésitants.
- Vigilances : adopter un langage adapté, utiliser des supports pédagogiques attrayants et rendre son auditoire un minimum acteur. Attention, l'expertise peut également confisquer le pouvoir de décision du groupe ; de plus, l'information seule ne suffit pas au changement.

LA POSTURE D'ANIMATION

- Rôle : dans le groupe, l'intervenant fait le lien entre les membres en apportant énergie et en invitant à l'expérience directe. Il met en mouvement, cherche à dynamiser le groupe,

donner envie d'agir pour faire avancer le projet. Il apporte des méthodes et des outils. Il est préoccupé par les objectifs de la réunion.

- Compétences : il est dynamique et conviviale. Il sait gérer l'énergie d'un groupe et fait exister ce groupe en s'appuyant sur la dimension plaisir.
- Vigilances : il doit aussi gérer sa propre énergie afin de ne pas s'épuiser. Il doit permettre des moments d'autonomie du groupe, ou bien il se rendra indispensable et une fois parti, tout s'essouffle. Attention également à ne pas pousser à l'action alors que le groupe n'est pas prêt.

LA POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT

- Rôle : proche mais en retrait du groupe, l'intervenant s'intéresse au processus. Il fournit un cadre sécurisant, aide à identifier les blocages, fait émerger les motivations de chacun, c'est un facilitateur. C'est un œil extérieur qui a pour objectif de créer de l'autonomie. Il est là pour aider le groupe à dépasser ses limites et ses résistances, permettre une véritable appropriation du changement.
- Compétences : Il est à l'écoute et s'adapte en permanence. Il questionne, reformule, rassure et valorise
- Vigilances : cette posture nécessite une confiance déjà bien installée, il doit être missionné ou reconnu par le groupe dans lequel il y a préalablement des motivations et de l'énergie. Attention, il n'est pas un psychologue ou un gourou, il n'est pas « central » et doit savoir s'effacer.

Ces trois postures, nous le voyons, sont bien différentes, mais laquelle adoptons nous généralement ? Nous pouvons quelquefois constater que nous passons de l'une à l'autre sans nous en rendre compte ! Laquelle sera la plus pertinente ? En fonction de quels objectifs ? Afficher ou affirmer sa posture est important face au groupe car chacun doit pouvoir identifier le rôle de l'intervenant pour pouvoir réagir en fonction.

Il n'y a pas de posture idéale, mais toutes sont complémentaires et utiles dans une démarche d'accompagnement au changement. Si on est seul, on peut choisir (et afficher !) la posture la plus adaptée au contexte. Mais on peut aussi se répartir les casquettes entre plusieurs personnes en s'appuyant sur les compétences de chacun.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, M. Paul
- Accompagner le changement pour la transition écologique, GRAINE AuRA et GRAINE BFC
- Un besoin d'évolution professionnelle de l'EEDD : la posture d'accompagnant au changement, URCPIE Auvergne-Rhône-Alpes

ESPACE LAISSÉ À L'AUTRE

PILOTAGE DU CHANGEMENT

CONDUITE DU CHANGEMENT

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

CULTURE DU CHANGEMENT

ÉDUCATION - PÉDAGOGIE

Il est essentiel de garder à l'esprit qu'on accompagne avec notre propre vision du changement. Mais pour une situation donnée, il y a toujours plusieurs possibilités à envisager. Le cœur de la posture choisie est l'espace laissé à l'autre, qu'on peut situer sur une échelle :

- du pilotage... Pour aller d'un point A à un point B, le changement est imposé et le chemin est tracé à l'avance ;
- ... à l'éducation, mêlant la transmission de savoirs fondamentaux et culturels (*educare* : nourrir) et la discussion de ce savoir (*educere* : guider hors de), où l'on fournit un cadre et des outils à l'individu afin qu'il fasse ses propres choix, tant dans la finalité que dans son parcours.

Il existe une multitude de niveaux entre ces deux postures, déterminés notamment selon deux paramètres :

- Le changement : est-il défini préalablement ? Choisi ou imposé ? Par qui ? L'autre, son employeur ou par moi ?
- Le chemin : est-il fixé, borné ou co-construit ? Est-il dirigé, partagé, approprié ou complètement libre ?

A chaque approche son contexte : dans une structure en tension, un accompagnement très ouvert peut mettre en danger le système. A l'inverse, une conduite du changement ferme à propos des modes de vie va générer de fortes résistances, s'opposant aux libertés individuelles.

