

Accompagner le

CHANGEMENT



Introduction

Lors de la construction du contrat d'animation fédérale 2019-2022 #Impact, l'une des propositions des délégués des unités était de développer une méthodologie d'accompagnement du changement qui implique, entre autres, les scouts : comment emmener les premiers concernés par le changement, qu'ils soient scouts ou membres du conseil d'unité, pour créer de l'adhésion ? Voici une réponse à cette demande : une série d'outils clé sur porte à l'intention des animateurs. Suivez le guide !

UN PEU DE THÉORIE (p.3)

« *Il était une fois, pas très loin d'ici, une unité scout qui vivait au rythme d'une série de traditions...* » Voilà comment commence l'histoire qui t'emmènera à la découverte des étapes du changement et de l'accompagnement humain qui peut le faciliter.

BEAUCOUP DE PRATIQUE (p.16)

Trois parcours car trois publics :

- le conseil d'unité ;
- les staffs ;
- les scouts.

Trois étapes pour chaque parcours :

- une réflexion sur ce que le changement provoque en nous et chez les autres ;
- la rédaction d'objectifs pour rêver une destination pour le changement ;
- un plan d'action pour se mettre en projet.



« ON A TOUJOURS FAIT COMME ÇA ! »

Chez les scouts comme ailleurs, telle est la réponse à laquelle est parfois confronté le p'tit nouveau qui essaie de faire changer les choses.

« On a TOUJOURS séparé les filles et les garçons dans les dortoirs des baladins. »

« On a TOUJOURS donné la dent d'Akela au meilleur louveteau de la réunion ! »

« On a TOUJOURS fait manger de la potion dégueu aux éclaireurs qui vont être totémisés ! »

« On a TOUJOURS fait un camp à l'étranger avec les pionniers. »

« On a TOUJOURS organisé une journée Jeux olympiques au camp. »

« On a TOUJOURS bu une bière en staff à la fin des réunions ! »

« On a TOUJOURS fait un spectacle à la fête d'unité ! »

Une unité, une section, c'est un groupe qui vit des choses ensemble : s'y développent naturellement quelques traditions. Mais il est important que celles-ci soient remises en question pour s'assurer qu'elles restent porteuses de sens pour tous. Alors de temps en temps, avec ta section, ton staff ou en conseil d'unité, marque un temps d'arrêt pour évaluer certaines de vos traditions et, qui sait, les faire évoluer.

BOUGER AVEC LE MONDE

Le propre du scoutisme est aussi de s'adapter à son temps : le mouvement scout vit avec son époque et avec les jeunes qu'il aide à grandir. Dès lors, au-delà de la réflexion sur les traditions, avec les scouts, ouvre la porte à l'innovation et saisis toutes les opportunités de rêver puis d'intégrer de nouvelles pratiques. Au final, l'objectif reste toujours identique : proposer une animation toujours plus scoute des Baladins aux Pionniers.

Neuf cases dans notre tableau de synthèse avec, pour chaque public, au moins une activité à chaque étape.

Étapes Profil	Appréhender le changement
<p data-bbox="331 651 549 719">En CU</p> 	<p data-bbox="900 629 1378 763">✔ <u>Questionnaire et profils</u></p> <p data-bbox="863 846 1334 913">+  <u>Affirmations</u></p>
<p data-bbox="300 1173 587 1240">En staff</p> 	<p data-bbox="900 1182 1378 1317">✔ <u>Questionnaire et profils</u></p> <p data-bbox="863 1400 1334 1467">+  <u>Affirmations</u></p>
<p data-bbox="165 1749 724 1816">Avec les scouts</p> 	 <p data-bbox="932 1868 1422 2069"><u>Fiches SensAction</u> <u>Ce qui change</u> <u>autour de moi</u></p>

Tu peux retrouver tous ces outils en ligne, comme nous te l'expliquons en détail à partir de la page 16 de ce document.

Rêver une destination



Kit CU
Démarche
appréciative



Arête de poisson



Comme
à Scoutopia



Intuitions
& observations
du staff



Conseil

Se mettre en projet



Animation
par le pôle
Démarche
appréciative



Argumentaire



Des projets pour
grandir



Enfants : les 3C



Ados : Étoile du
changement



« Moi à ta place, je... »



Des projets pour
grandir

Quand souffle le vent du changement...

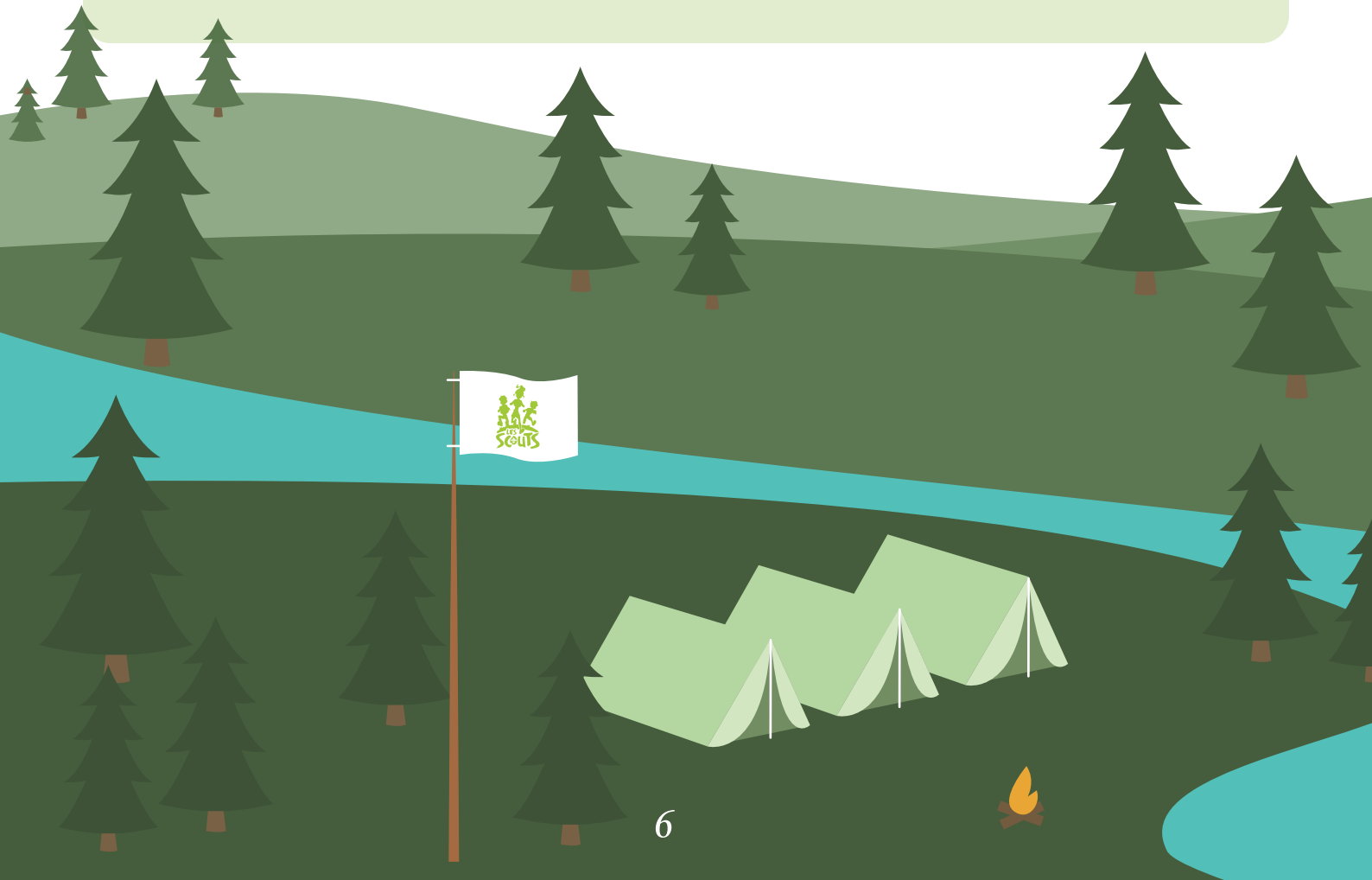
Il était une fois, pas très loin d'ici, une unité scout qui vivait au rythme d'une série de traditions... Celles-ci permettaient, à travers les âges et les personnes, de transmettre des gestes, des pratiques, des rites... : elles constituaient une forme de langage qui reliait les scouts entre eux.

TOUT UN SYMBOLE...

Les traditions fédèrent le groupe, créent du lien, parlent à l'affectivité de tous et permettent de ressentir un sentiment d'appartenance.

Dans le scoutisme...

Les traditions font écho à l'un des éléments de la méthode : la symbolique.



Dans cette unité, régulièrement, les traditions étaient questionnées : « Pourquoi fait-on ça ? Quel est le sens de cette pratique ? ».

Parce que sinon, parfois, la répétition de gestes dont tous avaient oublié le sens frôlait l'absurde. Parce que, même si elles faisaient partie de l'héritage symbolique de leurs prédécesseurs, les traditions nécessitaient parfois une évolution, voire simplement une explication ou une remise en contexte.

C'est ainsi que, dans une troupe voisine, qui réfléchissait souvent à ses traditions elle-aussi, le camp commençait toujours par cinq jours de constructions : pilotis et mirador. Le staff, au moment de concevoir le planning de camp, se rendit compte que ce n'était pas vraiment idéal : cela occupait un tiers du temps du séjour alors que la troupe aurait pu consacrer une partie de ce temps à d'autres besoins ou projets. Un des animateurs, qui avait été lui-même éclaireur dans cette troupe, expliqua alors que, à l'époque, il y avait des problèmes d'entente entre les éclaireurs. En ce temps-là, le staff avait imaginé de créer des constructions dont chaque perche assemblée par les éclaireurs représenterait l'un d'entre eux. Cette construction physique symbolisait ainsi la cohésion de la troupe. Fort de ces éclaircissements, le staff actuel a expliqué aux éclaireurs d'où venait cette tradition. Puis, il leur a proposé de décider si celle-ci avait encore du sens pour eux ou de la manière de lui en donner à nouveau.



SENS > PROCESSUS > CONTENU

- Questionner le sens permet de définir pour quoi (ce qu'on vise) et pourquoi (ce qui est en jeu) nous décidons de changer : c'est à réaliser en priorité.
- Réfléchir au processus de travail vient en deuxième lieu : cela permet de déterminer comment (selon quelles modalités) le changement va se mettre en place.
- Dans un troisième temps, il s'agira de se concentrer sur le contenu, de voir en quoi le quotidien sera différent (ce qui sera nouveau).



Mais revenons à présent à cette unité, pas très loin d'ici... Un beau jour, interpellée par un parent dont l'enfant n'était pas intégré dans sa section, elle décida de questionner la dynamique d'accueil en son sein.

FORCES RÉSISTANTES ET MOTRICES



Les forces motrices amorcent le changement et l'alimentent : elles sont externes ou internes. Les forces résistantes s'y opposent et constituent un phénomène normal. Dès lors, il s'agit de prendre en compte ces forces en tâchant d'augmenter les premières et de diminuer les secondes pour rendre le changement plus facile à accepter.

🌿 Quelques exemples scouts...

Une force :

- motrice externe : des parents qui interpellent un staff ;
- motrice interne : des idées qu'Akela, de retour de formation, veut mettre en application dans son staff ;
- résistante : le programme traditionnel de la fête d'unité ou du camp, tellement traditionnel qu'il est maintenu d'une année à l'autre sans plus trop savoir pourquoi...

Parmi les membres du conseil d'unité, certains, bien qu'emballés par l'idée de repenser l'accueil, avaient un peu peur des changements que cela allait amener... L'unité décida alors de se documenter sur les processus de changement afin de les accompagner au mieux.



CHANGEMENT ? TRANSITION ?

Changer, cela revient à perdre une configuration (qui nous convenait : repères, habitudes...) avant d'en retrouver une autre. Le changement concerne des événements qui nous sont extérieurs et représente une réalité concrète et objective (un déménagement, par exemple). Un changement ne prend que si nous l'intégrons grâce à une transition : celle-ci concerne des adaptations internes et représente dès lors une réalité plus psychologique, plus subjective.

Chez Les Scouts...

Dans la fédération Les Scouts, le parcours compte quatre étapes et dure douze ans. Des Baladins aux Pionniers, un scout changera trois fois de section. Des propositions pédagogiques accompagnent chacun de ces changements pour qu'ils soient vécus plutôt comme une transition.

	Accueillir	Dire au revoir
Baladins	<i>La première rencontre</i>	<i>Le salut des artistes</i>
Louveteaux	<i>Le premier lien</i>	<i>La course du printemps</i>
Éclaireurs	<i>Le totem</i>	<i>Le dernier feu</i>
Pionniers	<i>L'expédition</i>	<i>La trace et le panorama</i>

Au fil de ses recherches, l'équipe d'unité découvrit que les étapes du changement étaient similaires à celles du deuil et qu'il faudrait donc que toutes les personnes impliquées passent par différents stades : accepter la fin de ce qui existait, travailler sur l'avenir, puis reconstruire, prendre un nouveau départ.

« Un homme met en pratique une suggestion avec d'autant plus d'enthousiasme qu'il en comprend la finalité. »

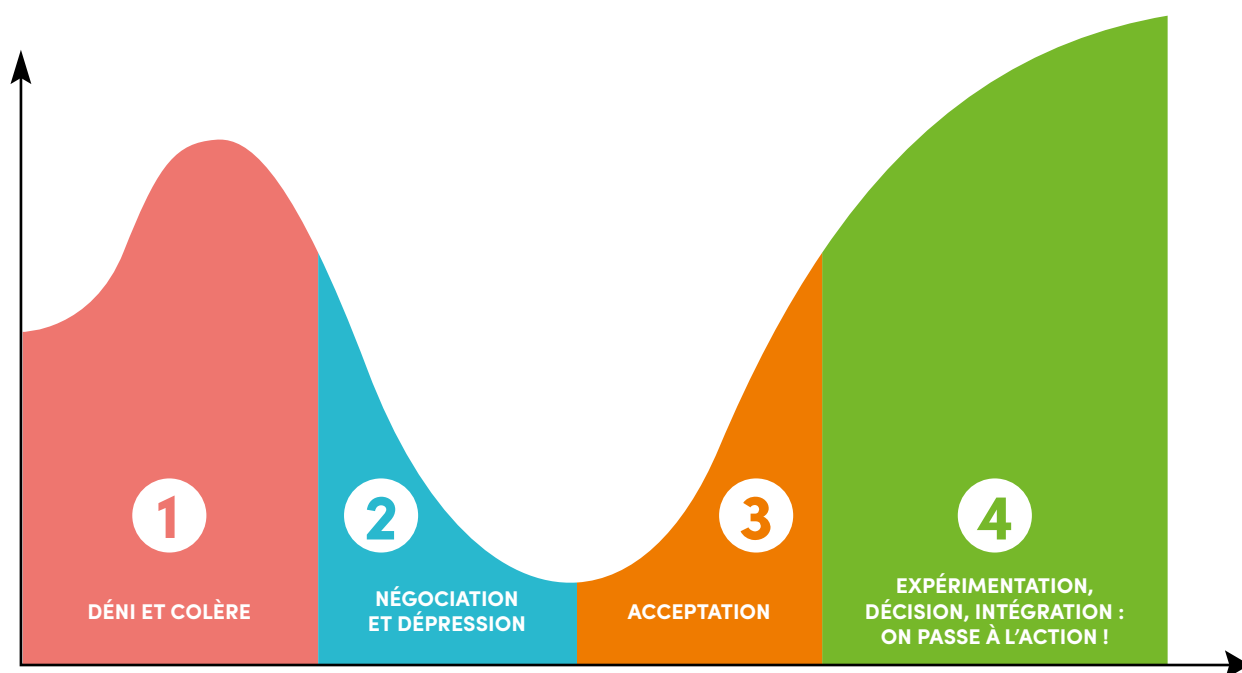
Baden-Powell, Aids to Scoutmastership, 1944



ÉLISABETH KÜBLER ROSS

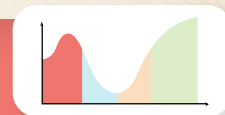
Élisabeth Kübler Ross, psychiatre helvético-américaine, est connue pour sa théorisation des différents stades émotionnels par lesquels passe une personne qui est confrontée à une annonce forte (diagnostic inquiétant, décès d'une personne chère, divorce, perte d'emploi ou de revenus ou de liberté...).

Si nous passons tous par les mêmes étapes, certains prendront plus de temps pour effectuer ce parcours, d'autres ne les vivront pas dans l'ordre indiqué sur le schéma, d'autres encore seront plus affectés que la plupart à certains moments... Il est donc important que chacun les vive à son rythme et que celui-ci soit respecté.



Dès lors, l'équipe d'unité put observer les différents comportements de ses membres avec plus de sérénité, puis accompagner leur cheminement. Tout d'abord, elle informa le staff concerné de l'interpellation du parent ; cela lui permit d'expliquer pourquoi il lui semblait important d'entamer une réflexion sur les traditions d'accueil. Pour se protéger contre ce choc, le staff réagit en soutenant que ce n'était pas possible, en assurant qu'il avait fait tout ce qu'il fallait pour accueillir cet enfant : Axis était anéantie et se sentait en insécurité, Barzoï était découragé et avait besoin d'inspiration, et Cotinga était fâché et son besoin de reconnaissance n'était pas rencontré. Pourtant, l'intention du staff était positive : l'accueil de chaque scout. C'est la manière de la traduire en action dans leur section qu'il fallait faire évoluer... Heureusement, l'équipe d'unité avait créé des espaces de parole, parfois en organisant des temps de discussion formels, mais aussi en instaurant des moments de rencontre plus décontractés, où les ressentis pouvaient être partagés librement. Des lieux d'échange où l'expression de chacun permettait au groupe de mieux se comprendre...

1 DÉNI ET COLÈRE



Lorsque nous apprenons une nouvelle difficile à entendre, nous enclenchons un mécanisme de rejet afin de protéger notre psychisme : nous refusons d'intégrer cette information. Ensuite, nous continuons à nous défendre par la colère et nous ressentons parfois également de la peur. Car changer, c'est affronter cinq sources d'insécurité :

- l'ignorance : nous devons nous confronter aux limites de notre savoir par rapport à un sujet ;
- l'incompétence : nous pouvons nous sentir maladroit, inefficace ;
- l'identité : nous risquons de la transformer lors du changement : « *Quel animateur vais-je devenir si je modifie...* » ;
- les désapprentissage : nous devons sans doute abandonner d'anciennes pratiques pour faire place aux nouvelles ;
- le regard des autres : il nous arrive d'observer comment les autres changent autour de nous et de nous comparer à eux.

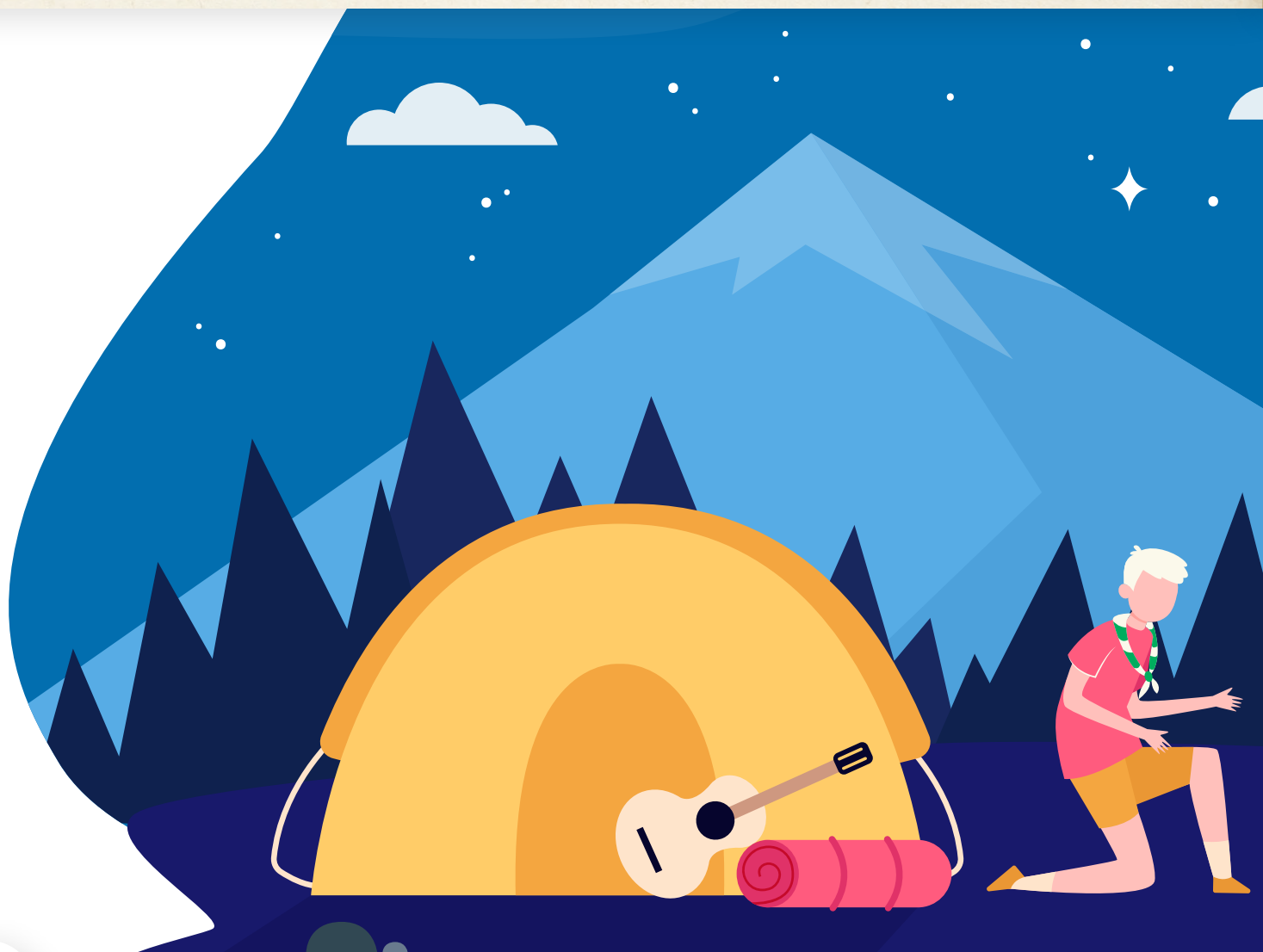
INTENTION POSITIVE

Dans la vie, chacun prend des décisions ou accomplit des actions en étant guidé par une intention positive, un besoin à combler et un sens. Chez les scouts, c'est tout pareil : les animateurs ont un bel objectif et cherchent à bien faire les choses mais, parfois, leur façon de faire ne convient pas.

Lorsqu'une action génère des tensions, il est bon de s'arrêter, de prendre du recul et de réfléchir pour comprendre l'intention positive qui a motivé les comportements. Voici quelques questions qui peuvent guider la réflexion pour écouter avec empathie avant de tirer des conclusions.

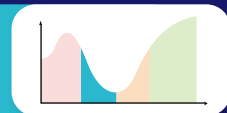
1. Quel était le but recherché lors de la situation qui a posé problème ?
2. Quel(s) besoin(s) les personnes concernées voulaient-elles combler ?
3. Quel sens donnent-elles à leurs comportements ? Quelle était l'intention positive liée à ceux-ci ?
4. Quelle alternative s'offre à elles ? Comment combler ces mêmes besoins et atteindre le but recherché autrement ?

Ensuite, une fois le choc de cette annonce passé, le staff remet en question ce qu'il faisait jusque-là. Chacun dans leur coin, les animateurs se sont repassé le film de l'accueil du scout et y ont réfléchi : « À la prochaine réunion, si ce scout vient, promis, je lui tiens compagnie toute la journée », s'est dit Barzoï. « Pour la prochaine fois que ce scout est présent, je prévois un super jeu brise-glace pour qu'il connaisse tous les prénoms ! », a pensé Cotinga. Axis, elle, était juste triste et ne voyait pas comment se sortir de cette situation. L'équipe d'unité était présente pour soutenir le staff : elle a respecté le rythme de chacun, est restée à l'écoute et s'est entretenue individuellement avec ceux qui le souhaitaient. Alors que le staff semblait découragé, elle a démontré l'intérêt et la faisabilité du processus de changement.



2

NÉGOCIATION ET DÉPRESSION



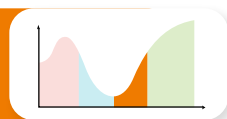
Après le déni et la colère, nous passons par une phase de marchandage au cours de laquelle nous tentons de freiner le changement, notamment en discutant les conditions. Vient ensuite la phase d'abattement qui s'accompagne d'une baisse d'énergie et de moments de tristesse.

Pour Axis, Barzoï et Cotinga, c'était l'heure du combat intérieur, là où crainte et curiosité s'affrontent : renoncer au dispositif d'accueil qui fonctionnait jusque-là, c'était difficile et ça faisait un peu peur ; mais imaginer quelque chose de nouveau, c'était grisant et ça valait le coup d'être essayé. Et puis, tout ce qui se faisait avant n'était pas à jeter, bien au contraire. C'est un peu paradoxal, mais il est bon de prendre soin de ce qui est stable pour inciter à changer. Dès lors, le staff et l'équipe d'unité ont célébré tout ce qui avait été accompli jusque-là et ont valorisé le passé afin de s'y appuyer pour bâtir une vision d'avenir : « Quelle est la situation actuelle ? Vers quoi voulons-nous tendre ? ». L'équipe d'unité s'est assurée que le nouveau projet était bien celui du staff, qu'il pouvait le reconnaître, lui donner du sens, s'y réengager.



3

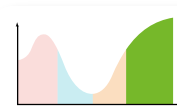
ACCEPTATION



Si nous observons la courbe du changement, suit une étape de remobilisation : au cours de celle-ci, il est important de valoriser chaque succès, quelle que soit son importance, et de saluer tout comportement d'engagement dans la tâche.

Pour Axis, Barzoï et Cotinga, convaincus que changer leur dispositif d'accueil contribuerait au bien-être des scouts, vint le temps de la reconstruction : ils se sont fixé des objectifs intermédiaires réalistes pour mieux se voir avancer, ils ont tenu conseil avec les scouts pour que ceux-ci puissent s'approprier le projet, ils ont expérimenté diverses animations lors des temps d'accueil, ils ont réalisé des bilans réguliers pour célébrer les bons résultats et corriger ce qui devait l'être, et enfin ils ont intégré leurs nouvelles pratiques dans le quotidien, dans la culture de leur section.

4 EXPÉRIMENTATION, DÉCISION, INTÉGRATION : ON PASSE À L'ACTION !



Lorsque la dynamique de changement est bien lancée, non seulement nous sommes capables d'accepter ce qui arrive, mais surtout nous y trouvons du sens et y voyons une opportunité de développement.

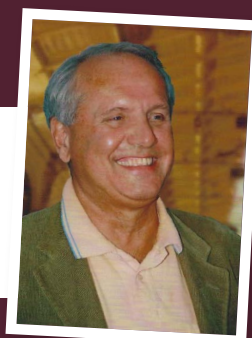
TROIS LEVIERS DU CHANGEMENT

Dans notre histoire, l'équipe d'unité avait trois leviers du changement à sa disposition :

- elle n'a pas choisi l'autorité : elle ne souhaitait pas imposer un changement et ainsi mettre à mal toute forme de coopération ;
- elle n'a pas opté pour la persuasion car, en face d'elle, se trouvait un staff peu influençable et à l'esprit critique bien aiguisé ;
- elle a donc privilégié l'action, et elle s'est mise au travail avec Axis, Barzoï et Cotinga pour entendre leur avis et ainsi susciter leur adhésion.

« Le dirigeant n'est pas en dehors du bocal, il est dedans avec les autres. »

Vincent Lenhardt, coach français





Quel plaisir de voir cette unité se remettre en question pour repartir de plus belle ! Les traditions ont été expliquées, renforcées ou abandonnées. Chaque initiative opportune a été encouragée, chaque objectif a été évalué régulièrement jusqu'à ce qu'il soit atteint, chaque succès a été consolidé. Le processus d'amélioration continue était amorcé... De nouveaux chapitres de la vie de l'unité allaient pouvoir s'ouvrir...

Fin

En pratique

En CU

► ÉTAPE 1 : APPRÉHENDER LE CHANGEMENT +

Dans l'activité *Quand souffle le vent du changement*, chaque animateur ou membre de l'équipe d'unité réfléchit, individuellement ou collectivement, à son rapport au changement et observe de quelle manière les autres le vivent.

Cette réflexion se fait sur base d'un [questionnaire](#) et d'une liste de profils, puis en se positionnant par rapport à différentes [affirmations](#).

► ÉTAPE 2 : RÊVER UNE DESTINATION

Dans cette étape, le conseil d'unité identifie la situation de départ qu'il voudrait changer et la situation idéale vers laquelle tendre.

Cette réflexion se fait sur base du kit CU n°33 *Conduire le changement - Vivre la démarche appréciative*.



La démarche appréciative réside en une approche du changement centrée sur la recherche des raisons du succès et non des échecs. Le processus est accompagné, structuré en étapes et porté par la collectivité.

Le cœur de la méthode réside dans sa capacité à susciter l'enthousiasme des participants :

- en s'appuyant sur leurs forces et leurs réussites passées, en partant du principe que chaque groupe a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité, et qui lui assure un succès ;
- en se centrant sur les solutions, sans pour autant ignorer les problèmes ;
- en s'assurant que ceux qui proposent les solutions soient ceux qui sont au plus proche du problème identifié.

► ÉTAPE 3 : SE METTRE EN PROJET

Dans cette étape, le conseil d'unité identifie des solutions collectivement, priorise les idées émises, choisit une ou deux actions à mener et définit comment le suivi de ce plan d'action sera réalisé.

Cette réflexion est prise en charge par des cadres ou collaborateurs fédéraux, membres du pôle Démarche appréciative.

Pour les contacter : lesscouts@lesscouts.be



En staff

► ÉTAPE 1 : APPRÉHENDER LE CHANGEMENT

Dans l'activité [Quand souffle le vent du changement](#), chaque membre du staff réfléchit, individuellement ou collectivement, à son rapport au changement et observe de quelle manière les autres le vivent.

Cette réflexion se fait sur base d'un [questionnaire](#) et d'une liste de profils, puis en se positionnant par rapport à différentes [affirmations](#).

► ÉTAPE 2 : RÊVER UNE DESTINATION

Dans l'activité [Sur le chemin du changement](#), le staff identifie la situation de départ qu'il voudrait changer et la situation idéale vers laquelle tendre.

Cette réflexion peut se faire :

- sur base des outils [Arête de poisson](#) ou [Comme à Scoutopia](#) ;
- en faisant appel à l'équipe d'unité qui lui fera vivre le kit CU n°33 *Conduire le changement - Vivre la démarche appréciative*.



► ÉTAPE 3 : SE METTRE EN PROJET

Dans l'activité [Le changement pas à pas](#), le staff identifie des solutions collectivement, priorise les idées émises, choisit une ou deux actions à mener et définit comment le suivi de ce plan d'action sera réalisé.

Cette réflexion est menée sur base de l'outil [Argumentaire](#), qui permet de clarifier la mise en œuvre du projet grâce à une série de questions à se poser. Le cahier [Des projets pour grandir](#), quant à lui, propose des tas d'idées, d'exemples concrets et de techniques pour aider à mettre en place un projet dans la section.



Avec les scouts...

► ÉTAPE 1 : APPRÉHENDER LE CHANGEMENT



Dans cette étape, chaque scout réfléchit à son rapport au changement et observe de quelle manière les autres le vivent.

Cette réflexion se fait sur base de la [fiche SensAction Ce qui change autour de moi](#).

► ÉTAPE 2 : RÊVER UNE DESTINATION



Dans cette étape, les scouts identifient la situation de départ qu'ils voudraient changer et la situation idéale vers laquelle tendre.

Cette réflexion se fait sur base de l'intuition du staff, qui observe la section et relève quelles sont les choses qui pourraient évoluer. Les animateurs discutent ensuite avec les scouts des propositions de changement lors d'un [conseil](#) de section.

Pour concrétiser leur destination, ils peuvent utiliser :

- les outils des phases Imaginer et Décider du cahier [Des projets pour grandir](#) ;
- les fiches *Récolter des idées et Décider ensemble* du [Kit conseils](#).

► ÉTAPE 3 : SE METTRE EN PROJET



Dans cette activité, les scouts identifient des solutions collectivement, priorisent les idées émises, choisissent une ou deux actions à mener et définissent comment le suivi de ce plan d'action sera réalisé.

Cette réflexion est menée sur base d'outils qui aident à reconnaître ce que l'on considère comme essentiel dans les traditions actuelles, à prendre de la distance avec les pratiques moins pertinentes et à se projeter vers l'avenir :

- [les 3C](#), pour les sections Enfants ;
- [l'Étoile du changement](#), pour les sections Ados.

Sur la plateforme de partage, dans le [Kit conseils](#), une série de fiches permet de récolter des idées : l'outil [Moi à ta place, je](#), par exemple, fait appel à l'intelligence collective et la créativité pour construire une liste d'avis.

Le cahier [Des projets pour grandir](#), quant à lui, propose des tas d'idées, d'exemples concrets et de techniques pour aider à mettre en place un projet avec les scouts.



SOURCES

- 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Arnaud Tonnelé, éd. Eyrolles, Paris, 2011.
- Bloculus, Étapes du changement. <https://bloculus.com/le-changement-c-est-lentement/>
- Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes ?, Daniel Faulx et Cédric Danse, éd. De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, 2015.
- Girasol, Arête de poisson. www.girasol.be
- The Noun Project
- Freepik

RESSOURCES

Site Les Scouts > Recherche > [Cartes Émotions et Besoins](#)

