



**agridea**

ENTWICKLUNG DER LANDWIRTSCHAFT UND DES LÄNDLICHEN RAUMS  
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ET DE L'ESPACE RURAL  
SVILUPPO DELL'AGRICOLTURA E DELLE AREE RURALI  
DEVELOPING AGRICULTURE AND RURAL AREAS

## Aborder et intérioriser le changement

« J'ai connu que notre nature n'était qu'un continuel changement et je n'ai plus changé depuis ;  
et si je changeais, je conformerais mon opinion »  
PASCAL, Pensées

Le facilitateur doit être conscient de ce que sous-tend le changement, notamment celui-ci il bouscule les valeurs de la personne, du couple ou de la famille (voir figure cycle du changement selon Hudson).

Au commencement de tout changement, il y a son propre questionnement :

- « Est-ce que quelque chose doit changer ? »
- « Est-ce que j'ai fait le tour ? »
- « La vie est courte et il serait temps de réfléchir au changement. »
- « Ai-je besoin de prendre du recul ? »
- ...

A partir de ce questionnement, le processus de deuil (voir tableau ci-après) inhérent au changement s'applique inéluctablement (de l'ancien fonctionnement vers un nouveau fonctionnement à découvrir).

Dans le questionnement de l'accompagné, la meilleure option va émerger mais la personne doit dès ce stade inclure une stratégie de repli :

La **ME**illeure **S**olution avec **U**ne alternative dont je n'aurai pas honte et qui constitue un **RE**pli.

Celui qui n'a pas de **MESURE** rajoute un stress au changement.

Dans le but de comprendre et de permettre le discernement, le facilitateur doit poser les questions adéquates :

- En changeant qu'est ce qui va vraiment changer ?
- Faire nommer ce qui va vraiment changer (...)
- Quel est votre ressenti par rapport au changement ?
- Quelles pensées induisent ces changements ?
- Quels sont vos besoins par rapport au changement ?
- Quelles sont vos émotions par rapport au changement ?
- Quels seront les gains ? les non gains ?
- Quels seront les contraintes ?
- Quelles seront les valeurs qui seront touchées ? Y en aurait-il de nouvelles ?
- Comment se projeter dans l'avenir ?
- Qui pourra vous aider à réaliser ce changement ?
- Va-t-il falloir apprendre de la réussite des autres ?

*Le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes soutient le projet  
au moyen des aides financières prévues par la loi sur l'égalité.*

1



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Département fédéral de l'intérieur DFI  
**Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG**  
**Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG**  
Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz  
Aides financières prévues par la loi sur l'égalité

En s'aidant des méthodes et outils proposés dans ce guide, le facilitateur sera à même d'accompagner la démarche vers un changement dans l'entreprise agricole, mais également au sein de la famille, du couple etc...

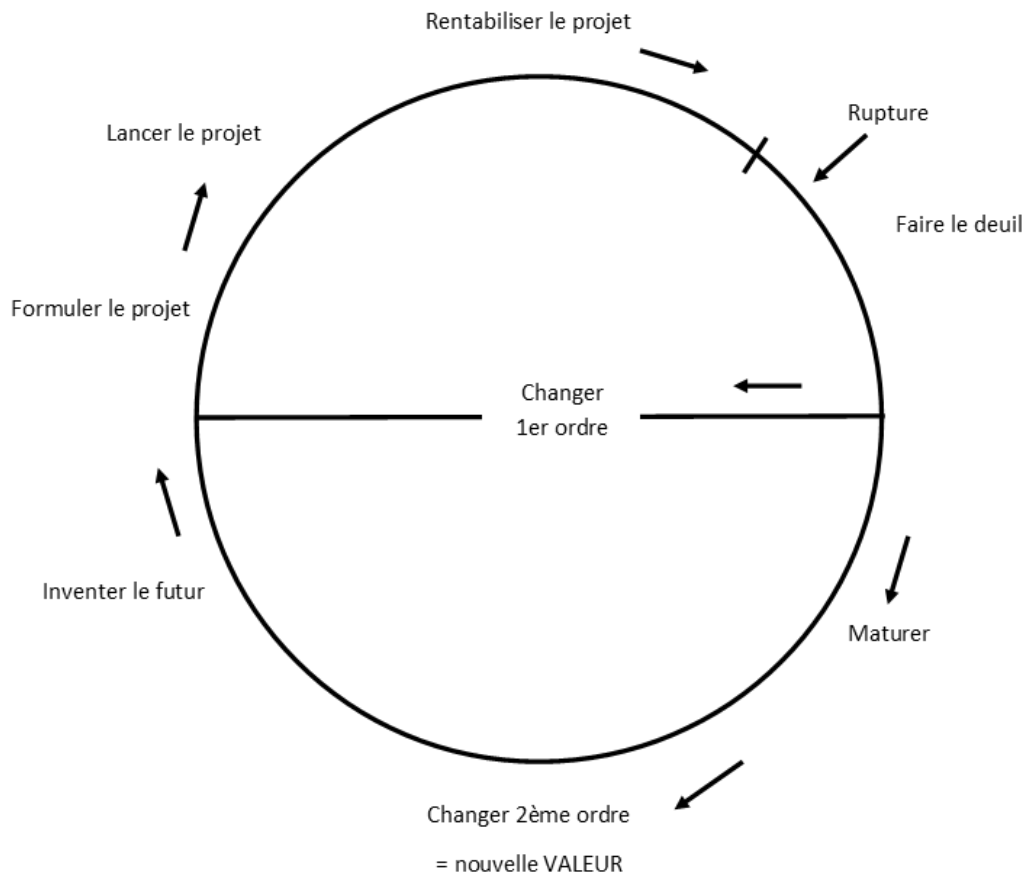


Afin d'obtenir le résultat escompté, il faudra toutefois tenir compte du fait que les causes d'échecs au changement se trouvent dans l'absence de confiance réciproque entre les acteurs du changement, l'absence de respect mutuel, ou simplement l'absence de relation.

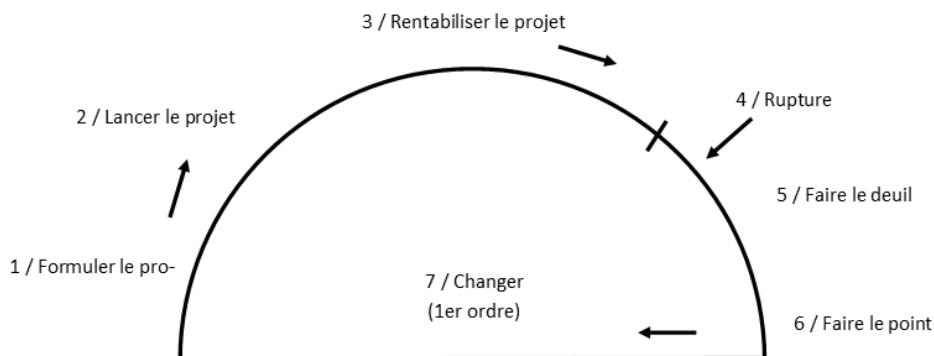
La durée de la phase de changement a aussi une grande importance. Si la durée sur laquelle doit s'effectuer le changement est perçue comme trop courte ou trop longue pour être crédible, cela génère un phénomène de dilution ou de démobilisation.

Toutes les causes d'échecs font référence au facteur humain de la gestion du changement et à sa méconnaissance de l'oubli du passé.

## Le cycle du changement individuel d'après Hudson Institute



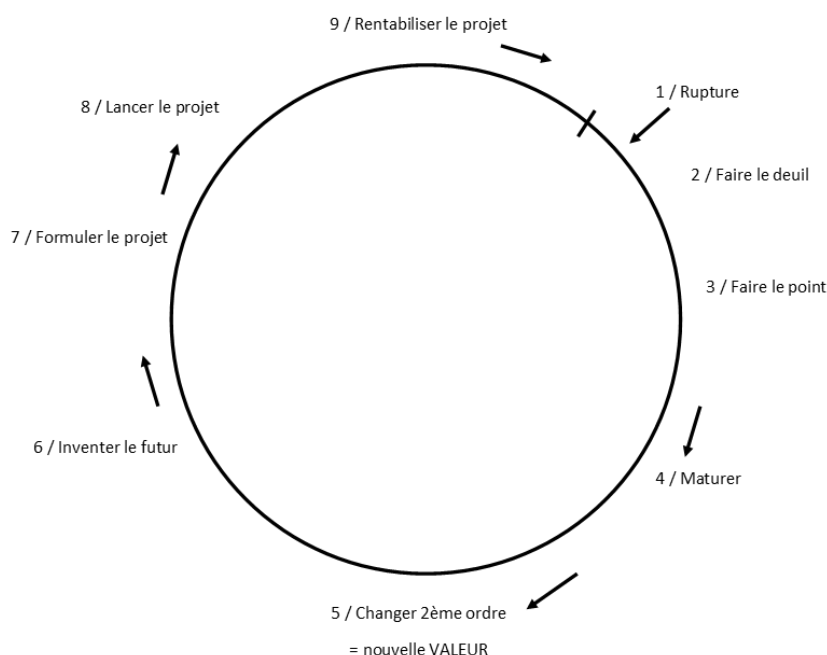
## Changement de premier ordre



ETAPES	LA PERSONNE	ROLES DE L'ACCOMPAGNATEUR
<b>1/ Formuler le projet</b>	<p>« je ferais bien du bio... » ; « j'aimerais bien... » ; « mon idée c'est... » la personne lance des idées</p> <p>1a/ En parler avec des proches, prendre du feed-back sur la viabilité du projet. A force d'en parler ça se construit dans le cerveau. Le projet doit exister dans la tête de la personne</p> <p>1b/ Aller voir des personnes qui ont réussi des changements de même nature + leur demander comment elles ont réussi + faire un bilan de ce qui me manque pour avancer</p> <p>1c/ Rencontrer des experts, vérifier que ce projet est bien pour moi/nous, acquérir des éléments de compétence pour ce qui me/nous manque</p> <p>Faire son plan de lancement + stratégie d'objectifs + écologie du projet pour soi, et globalement pour son exploitation et son environnement personnel</p>	<p>Inviter la personne à parler, à répéter son projet à plusieurs personnes. Consacrer du temps pour écouter, reformuler</p> <p>Aider à définir son projet, à expliciter les enjeux, à définir les objectifs.</p> <p>Aide à préciser les responsabilités, inventorier les forces et les compétences.</p> <p>Aide à lister les moyens, à définir les délais, à vérifier la faisabilité.</p> <p>Grande disponibilité</p> <p>Laisser venir les envies</p>
<b>2/ Lancer le projet</b>	<p>Mise en place peu à peu du projet, réaliser, construire</p> <p>La personne lance son action, planifie, communique sur son action, elle organise son activité, se structure</p>	<p>Vérifier l'avancement, le plan de lancement</p> <p>Alerter la personne si il y a des écarts/prévisions (ralentissements, accélérations) : Analyser leur sens</p> <p>Rendez-vous prévus et longs pour négocier + points de contrôles prévus et obligatoires</p>
<b>3/ Rentabiliser le projet</b>	<p>La personne fait son travail, est devenue mature/projet</p> <p>La personne a intégré les techniques nouvelles</p> <p>Elle rentre en « croisière » peu à peu</p>	<p>Diminuer le « contrôle »</p> <p>Points brefs et assez espacés sur l'activité</p> <p>Analyser la réalisation, les écarts</p> <p>Recentrer sur les objectifs, formés, transmettre</p>

<b>4/ Rupture psychologique</b>	Exemples : fin programmée d'activité, de contrat, de projet ou encore d'investissement. Changement d'organisation interne, changement d'organisation de la production Nouvelle demande du marché, nouvelle loi, occasion de modifier son projet Routine, perte de motivation	Dire que c'est NORMAL Accompagner, aider la personne à trouver la réponse à son problème si elle accepte l'aide Etre et rester OK ++ avec la personne Accord sur le constat que la personne met moins d'énergie <b>dans la mise en œuvre de sa compétence</b>
<b>5/ Faire le deuil</b>	Le problème est l'intensité du deuil, l'enjeu du projet pour la personne (durée et importance) Faire identifier ce qu'elle perd/ce qu'elle gagne/ ce qu'elle a appris de la situation qu'elle perd Fêter, clôturer...+ raconter ce qu'on a vécu, les moments importants et particuliers de l'expérience qui se termine...	Ecoute et empathie/ émotions Permettre et encourager l'expression des ressentis Protection / changements Enoncer que dans la même situation tout le monde réagirait ainsi Expliquer le pourquoi du changement (lien avec environnement, valeurs, culture) Stimuler la créativité pour voir les avantages possibles du changement
<b>6/ faire le point</b>	Ne peut être fait tant que le deuil n'est pas fait Si la personne refuse de faire le point c'est que le deuil n'est pas fait (Déni) C'est un travail technique : ex : bilan de compétence	Analyser ce qui a été réalisé par la personne, ce qui a marché, ce qui n'a pas marché Analyser, définir les projets possibles Si aucunes solutions ne sont possibles : phase 7 Si blocage et manque d'énergie : phase 8 Faire le point sur les compétences et qualités acquises et développées au cours du projet Faire le point sur les limites de compétence actuelles
<b>7/Changement de 1<sup>er</sup> ordre</b>	S'approprie son bilan de manière objective, et adulte  A partir de la créativité, étude de l'écologie du changement envisagé	Vérifier que la personne met en place un contexte protecteur pour l'expression de sa créativité Favoriser la créativité de la personne sur un projet nouveau, sur des objectifs ambitieux Stimuler la vision de la réussite

## Changement de deuxième ordre



ETAPES	LA PERSONNE	ROLES DE L'ACCOMPAGNATEUR
<b>8/ Maturation</b>	La personne vit des changements dans ses valeurs/croyances. Elle a envie de faire quelque chose de complètement différent. La personne n'a pas de projet, Elle est dans le tunnel. Elle croit qu'elle ne peut s'en sortir qu'avec les valeurs anciennes. Elle a le sentiment que tout son système de croyances et valeurs est remis en cause alors qu'il y en a qu'une seule. Etape de transformation, de cocon. Ecart entre ses valeurs propres et celles acquises dans le passé.	Utiliser le style DIRECTIF en donnant du sens au travail demandé. Faire admettre que la personne n'a plus une activité phare, que c'est temporaire : Définir une fonction, une activité où la personne peut être active sans être motivée = encourager la coopération avec des personnes stratégiques. Faire sortir la personne de son cadre, l'amener à découvrir des cadres de référence nouveaux pour elle et la structurer dans le but de faire prendre conscience qu'il existe d'autres valeurs performantes pour continuer son activité.
<b>9/ Changement de 2<sup>ème</sup> ordre</b>	Si la personne refuse de changer de croyance, elle peut quitter le système et partir travailler rapidement dans des organismes qui ont les mêmes valeurs qu'elle. Elle peut vouloir rester mais elle prend la responsabilité de rester à la même place, sans évoluer, sans avoir à se plaindre ni critiquer son organisation.  Balancier : un jour beau/un jour gris !	Permission de vivre le flottement en restant en place : permet de devenir créatif ensuite. Patience nécessaire...+ réalisme. ECOUTER et poser des questions pour connaître les valeurs de la personne (ex : qu'est-ce qui vous a décidé à...faire ce métier ?) Comprendre ce que la personne veut privilégier (vie perso, vie prof, couple...) Analyser la valeur qui est remise en cause, ce qui pose problème pour changer. Inviter la personne à prendre le temps. Modérer son enthousiasme éventuel. Signes de reconnaissance inconditionnels +

Source : Jean-Claude VIOU – Formation-Conseil – 47 chemin de Traverse – 42110 St Barthélémy-Lestra – 06.87.10.84.28

## PROCESSUS DE DEUIL

*Source : Elisabeth Kubler-Ross (Repris du cours AGRIDEA 17.317 Jean-Claude Viou)*

ETAPES	Ce qui se passe	Ce qui est aidant
<b>Déni Emotionnel</b>	La personne est « sous le choc ». Elle sait ce qui se passe mais n'en mesure pas toute la dimension émotionnelle. Quand les émotions émergent elle se dit « non c'est pas possible »	Apporter des éléments factuels, les rappeler. Apporter des informations concrètes, de la réalité
<b>Protestation Colère (surtout dirigée contre les autres, les circonstances)</b>	Expression de colère, contre ceux qui n'ont pas fait tout ce qu'ils pouvaient faire. étape qui sert à repousser la réalité. La colère est normale qd notre vie est bouleversée	Accepter l'expression de la colère,, comprendre, entendre et dire sa compréhension (au lieu de dire « calmez-vous ») Expliquer le sens, les objectifs, les + du changement et le côté légal
<b>Tristesse Chagrin (parfois mêlés à la colère, sentiment d'être abandonné)</b>	Parfois l'angoisse et la culpabilité, Expression de la douleur (essentiel) La protestation ouvre la voie à d'autres émotions	Permettre, être en lien, en contact Confirmer la perte comme une réalité et accepter la douleur Raconter « les guerres », rituel symbolique. Avec une très bonne alliance amener la personne à se projeter dans l'avenir
<b>Peur (de l'abandon)</b>	Peur d'être abandonné, de ne pas pouvoir recréer de liens. Plus la personne a subi d'abandons dans son enfance plus cette étape sera pénible et profonde	Faire le bilan des compétences de la personne de ses qualités, mesurer en quoi elles pourront lui servir. Identifier celles qui pourront lui manquer dans l'avenir Aller doucement
<b>Acceptation intellectuelle rationalisation ou marchandage</b>	La personne va chercher tout ce qui pourrait se discuter pour inverser le cours des choses (espoirs et tentatives un peu folles)	Savoir rappeler la réalité et les impossibles. Inviter la personne à voir comment elle a géré d'autres changements dans son histoire Savoir frustrer, dire non Voir ec que la personne peut négocier pour être plus tranquille
<b>Acceptation globale Acceptation de la perte</b>	Avec beaucoup de « hauts et bas » surtout quand il ya eu d'autres séparations graves vécues auparavant La personne va sortir des méconnaissances et voir ce qu'elle perd	Avoir fait soi-même le chemin, et oser parler de ses propres deuils, parler de ses pertes et de ce que ça représente pour soi Attention à la résignation = fausse acceptation
<b>Nouveau attachements (à des personnes ou à des buts)</b>	La personne ayant cicatrisé va pouvoir refaire un lien d'énergie avec un but, une chose d'autres personnes	
<b>Trouver le sens (pour croître)</b>	La personne découvre peu à peu ce qu'elle va développer et qui n'aurait pas eu lieu sans ce deuil Acceptation d'elle et des autres	Inviter la personne à réfléchir et nommer quel enrichissement va découler de cette expérience (du deuil)