

Face au changement, les membres d'un collectif ou d'une population réagissent différemment. Déjà convaincue, passive, sceptique, réfractaire... : chaque personne a un positionnement particulier et va déployer plus ou moins d'énergie, en faveur ou à l'encontre de la démarche de changement, avec des motivations très diverses selon chacun. Comment utiliser ces énergies à bon escient ?

LA SOCIODYNAMIQUE, UNE GRILLE DE LECTURE DES ÉNERGIES EN JEU

Née des travaux du sociologue Jean-Christian Fauvet il y a plus de 40 ans et très utilisée dans les métiers du management, la sociodynamique invite à considérer les organisations humaines (groupe, collectif, population) comme des champs de forces où interagissent des énergies positives ou négatives. La sociodynamique, en proposant une grille de lecture de ces énergies, est un outil utile pour une analyse humaine et pragmatique des relations qui interviennent dans les processus de changement.

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS : IDENTIFIER LES ÉNERGIES POUR MIEUX LES UTILISER

La sociodynamique suggère l'existence de 8 profils d'acteurs, chacun étant déterminé par la combinaison d'un certain niveau :

- de synergie (degré d'implication dans le changement, envie de faire, énergie développée par un acteur pour un projet, une idée, une action),
- d'antagonisme (degré d'opposition, énergie développée par un acteur contre un projet).

L'ensemble des profils est schématisé par un graphique à deux axes. Après avoir identifié la position des individus, il s'agit d'adapter son attitude en fonction de chaque acteur. Le but : tirer parti des énergies en place pour faire avancer les individus et le groupe dans leur démarche de changement.

LA STRATÉGIE DES ALLIÉS : AGIR AUPRÈS DES ACTEURS CLÉS POUR INFLUENCER LA DYNAMIQUE

Contrairement à notre tendance habituelle, qui consiste à dépenser énormément d'énergie à vouloir convaincre les plus réfractaires, cette stratégie invite à s'intéresser davantage aux personnes qui présentent plus de synergie que d'antagonisme vis-à-vis du changement proposé. La stratégie des alliés conseille de :

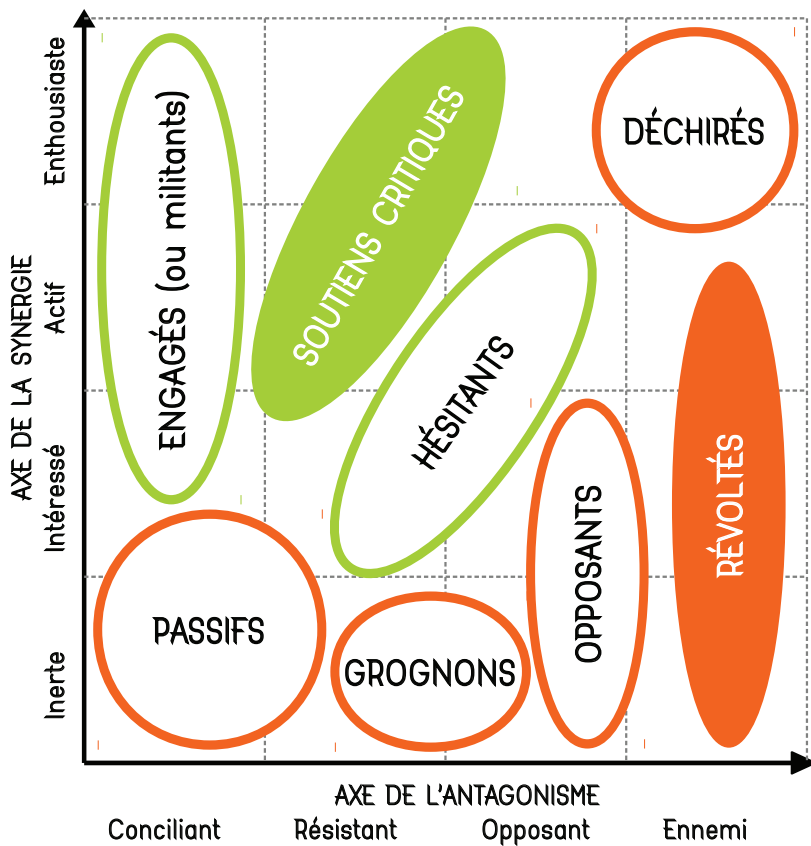
- Mobiliser son énergie à l'accompagnement des profils « hésitants », qui peuvent représenter jusqu'à 80 % d'un groupe. En répondant à leurs questionnements et leurs doutes, le but est de s'en faire des alliés.
- S'appuyer sur les alliés, qui engagent une énergie positive vers le changement. Ce sont les « engagés », déjà convaincus, mais aussi les « soutiens critiques », qui ne sont pas nécessairement d'accord sur tout, mais qui font avancer le projet de manière constructive, avec du recul et un certain esprit critique. Ils sont aussi capables de comprendre les doutes des autres. Grâce à leurs arguments, ils peuvent convaincre les hésitants.
- Ne pas chercher à mobiliser la majorité silencieuse que forment les « passifs » : ils s'engageront facilement une fois que les soutiens critiques et les hésitants seront engagés.
- Ne pas dépenser vainement son énergie à convaincre les révoltés, et d'écouter avec attention les opposants et leurs objections.

Plutôt que de perdre notre énergie à convaincre les plus réfractaires au changement, il est plus judicieux de s'appuyer sur des « alliés », dont la contribution positive et constructive fera avancer les autres.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- L'élan sociodynamique, J-Ch. Fauvet
- 1001 citations sociodynamiques, des repères pour votre action, J-Ch. Fauvet
- La stratégie du projet latéral, O. d'Herbemont et B. César

SOCIODYNAMIQUE DES ACTEURS : DESCRIPTION DES GROUPES



- **SOUTIENS CRITIQUES** (parfois appelés concertatifs) : Ils s'investissent tout en étant critiques et constructifs. Ils peuvent convaincre et être de bons ambassadeurs du changement.
- **ENGAGÉS** (ou militants) : Très investis mais pas toujours très bons médiateurs et ambassadeurs du changement.
- **HÉSITANTS** : Peuvent représenter jusqu'à 80 % des personnes. Idéalement à basculer vers les soutiens critiques ou les engagés.
- **OPPOSANTS** : Les écouter et mettre en lumière ce qui peut faire avancer la démarche d'accompagnement dans le bon sens.
- **GROGNONS** : Parfois classés avec les opposants, les grognons expriment une opposition qui n'est souvent qu'orale : dans les faits,
- **PASSIFS** : Peuvent se rallier à la démarche de changement en suivant la majorité.
- **RÉVOLTÉS** : Leur opposition tient davantage à une posture, qui n'a pas de lien direct avec le projet de changement.
- **DÉCHIRÉS** : Peuvent être à la fois très investis, mais aussi très destructeurs, si le projet ou l'action leur échappe.

Soutiens critiques et engagés forment le « triangle d'or », les principaux alliés de votre démarche d'accompagnement au changement.



FAITES VOTRE PROPRE CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES !

En étant le plus factuel possible, notez pour chaque personne ou groupe concerné par le projet son niveau de synergie (à partir de ce qu'ils font) et son niveau d'antagonisme (à partir de ce qu'ils disent).

