



COLLECTION **LES BASIC** DU MANAGER

Didier NOYÉ

Réussir les changements difficiles



 **INSEP CONSULTING**
Editions

Réussir les changements difficiles

Didier Noyé, en collaboration avec François Chéreau

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

En quoi le changement est-il difficile ? _____ 4

1. Que signifie changer ? _____ 5

Les sens du mot « changement » _____ 6

Changement superficiel ou en profondeur _____ 7

Changement de type 1 _____ 8

Changement de type 2 _____ 9

Changement et apprentissage... _____ 10

... un processus comparable _____ 11

Changement non voulu et deuil _____ 12

2. Quelles dimensions prendre en compte ? _____ 13

Changement et stratégie d'entreprise _____ 14

Accepter l'idée d'évolution permanente _____ 15

Agir sur deux plans _____ 16

Les différentes dimensions du changement _____ 17

Trois sources du changement dans une organisation _____ 18

Les freins affectifs, psychomoteurs, intellectuels _____ 19

La justification des réticences _____ 20

3. Comment mobiliser les personnes dans le changement ? 21

Pouvoir, incertitude, stratégies d'acteurs _____ 22

Les enjeux pour les acteurs _____	23
La position des acteurs _____	24
Pour prendre en compte des forces en présence _____	25
Pour favoriser l'implication des acteurs _____	26
4. Quels sont les fondamentaux du changement ? _____	27
Piloter le changement comme un projet _____	28
La finalité, les objectifs _____	29
Les acteurs, la stratégie _____	30
Les actions, le pilotage _____	31
Projet prescrit... ou projet construit _____	32
Projet prescrit : conditions de réussite _____	33
Projet construit : conditions de réussite _____	34
5. Comment choisir une stratégie d'action ? _____	35
Ne pas se tromper de genre _____	36
3 types de stratégies _____	37
Stratégie directe _____	38
Stratégie indirecte _____	39
Stratégie sectorielle _____	40
6. Quelle dynamique pour réussir un changement ? _____	41
Les leviers qui favorisent le changement _____	42
Exemple d'un processus de changement _____	43
Discours sur le changement _____	44
Croyances à propos du changement _____	45
8 conseils pour conduire le changement _____	46
Lectures complémentaires _____	48

En quoi le changement est-il difficile ?

Quelques citations :

« Ce qui se fait facilement se fait sans nous ».

P. Valéry

« Les gens qui, à notre avis, auraient besoin de changer, se trouvent très bien comme ils sont ».

R. Farson

« En décrétant le changement, l'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais plus comment l'arrêter ».

E. Faure

« C'est en survivant aux catastrophes que les entreprises changent le plus ».

R. Farson



1. Que signifie changer ?



Les sens du mot « *changement* »

« Le mot changement s'accommode de toutes sortes de compléments ; changer de chemise, de vitesse, de domicile...

Mais le verbe peut aussi s'employer dans des expressions où seul le sujet est concerné : « Il a énormément changé depuis l'an dernier », « Le climat de la région a changé ».

Il y a un changement qui est superficiel et n'atteint que les apparences.

Et un changement qui atteint la nature de l'être, l'équilibre des rapports, la niche écologique d'un être vivant.

Il faudrait au moins deux mots pour distinguer ces deux sortes de changements.



Changement superficiel ou en profondeur

Cette distinction a une implication sur notre façon d'envisager le changement. Influencé par notre époque où la conscience de la durée s'évapore au profit de la conscience de l'instant, conditionnés par notre environnement qui nous montre plus facilement des changements de décors ou d'acteurs que des changements de textes sur la scène de notre vie quotidienne, nous sommes surtout sensibles à des changements de la 1ère catégorie évoquée ci-dessus.

Nous voyons le changement s'il peint en bleu ce qui était en blanc la veille. Nous percevons mal les changements lents, les déplacements insensibles mais inexorables, les grondements sourds qui sont les marques des ébranlements profonds. »

Jacques Piveteau



Changement de type 1

En partant de la pratique des psychothérapeutes, Paul Watzlawick propose de distinguer différents types de changements : « *Le changement 1 prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé ; le changement 2 modifie le système* »*.

Le changement « 1 », ou « comment changer sans changer »

On est dans une situation donnée, on a conscience de devoir changer, on accepte l'idée du changement... Mais on la met en œuvre dans l'ancien « cadre » de la situation : on fait ***plus de la même chose***.

Exemple : Les convoyeurs de fonds sont attaqués par des voleurs ; pour y mettre fin, on décide de mettre plus d'armements, plus de blindage pour le camion, une distance plus courte pour le chargement des sacs contenant l'argent.

Les efforts mis en œuvre pour changer peuvent alors :

- être efficaces (rarement) ;
- être sans effets (plus souvent) ;
- renforcer les difficultés actuelles (encore plus souvent !).

* P Watzlawick, *Le langage du changement*, éditions du Seuil.