

# CHANGEMENTS ET CONTRAINTES

## RESUME

### 1 – L'homme et le changement

L'homme est ainsi fait qu'il n'existe pas en dehors de sa relation avec l'environnement. Il se situe toujours par rapport à quelque chose d'autre. «L'homme dit « je » parce que d'autres lui ont dit « tu » (Albert Jacquard).

Or, vouloir agir directement sur l'environnement ou directement sur la personne est une entreprise délicate, illusoire et vaine. L'environnement existe très largement indépendamment de nous.

Il nous reste donc la possibilité d'agir sur la relation que la personne développe et nourrit avec son environnement, c'est-à-dire sur les représentations ou les images mentales qu'elle se fait de cet environnement.

### 2 – Le couple changement – résistance

Il existe deux types de changement. Ils se distinguent essentiellement par la perception ou l'absence de perception de l'intérêt personnel qu'un individu a à changer.

#### → **Changement de type A**

(Vision précise, concrète et immédiate de l'intérêt à changer).

Dans le premier cas, il n'y a pas de management du changement car la personne adopte facilement une attitude ou un comportement qui lui sera bénéfique en retour.

#### → **Changement de type B**

En revanche, dans le second, le management ne porte pas sur le changement, mais sur le couple changement- résistance. Ce couple génère une énergie. Cette énergie peut être destructrice (immobilisme, corporatisme, préservation des acquis) ou constructive (fabrication de réponses pertinentes à un environnement nouveau).

### 3 – Les trois natures de changement

Dans notre société, la fréquence des changements s'élève avec le temps. Chacun a le sentiment d'évoluer dans une période encore plus bouleversée que les précédentes. La notion même de changement est un peu floue. De nouvelles définitions peuvent être proposées.

## → **L'accélération**

L'accélération ne signifie pas seulement que les choses vont plus vite. Elle traduit en fait un rétrécissement de l'espace temps dans lequel elles s'inscrivent. Nous sommes en panne de futur. Nous nous inscrivons dans le court terme. Le sentiment d'accélération en est la conséquence.

## → **La rupture**

La rupture est une interruption brusque. Ce n'est pas l'apparition d'un scénario catastrophe, mais une « redonne » des cartes des acteurs dans un contexte donné.

Personne n'est à l'abri d'un changement technologique, réglementaire, politique, sociétal, qui vient brutalement modifier profondément le paysage dans lequel on avait l'habitude de fonctionner.

La notion de métier (bastion traditionnel de la résistance au changement) disparaît derrière les notions de compétences dont chacun est porteur.

## → **La mutation lente**

La mutation lente correspond à une évolution réelle dont les signaux ne sont pas perçus par les personnes concernées. Le seuil de perception est trop élevé pour les déceler.

Exemple : la grenouille qui meurt dans une eau que l'on chauffe lentement et régulièrement, alors qu'elle s'échappe lorsqu'on la plonge dans une eau très chaude.

## **4 – la préparation des mentalités au changement**

Notre sensibilité aux signaux faibles du changement et notre seuil de perception sont donc deux éléments importants dans le management du couple changement-résistance.

Nous sommes donc invités à un jeu qui consiste à classer sur deux colonnes, passé et futur, les accélérations observées et celles à venir, puis les ruptures et enfin les mutations lentes.

Le résultat de l'exercice est clair :

**« Notre perception du futur n'est en réalité qu'une perception fine et précise du passé immédiat ».**

Nous sommes invités aussi à le pratiquer avec nos collaborateurs pour trois vertus :

- La détection de problèmes existants,
- Cet exercice préparera leurs mentalités à concevoir plusieurs scénarios d'avenir et non pas seulement un seul ; élargir le champ des possibles. «On ne perçoit pas ce à quoi on n'a pas déjà réfléchi».
- Cet exercice leur permettra une lecture pertinente de l'évolution de leur propre activité ou métier.

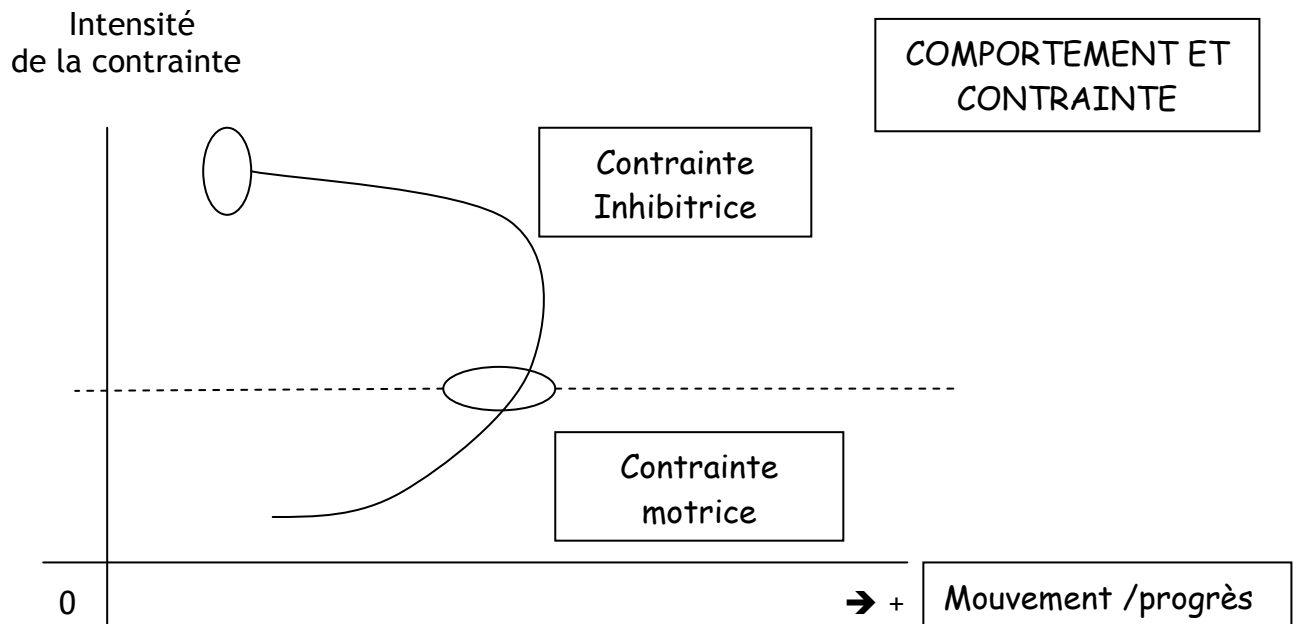
## **5 – Le management des contraintes**

### **• Les deux types de contrainte**

En dessous d'un certain seuil d'instabilité de l'individu ou du groupe d'individus, l'intensité d'une contrainte génère un mouvement ou un progrès lié à cette contrainte. Elle est appelée contrainte MOTRICE.

Au-dessus de ce seuil d'instabilité, l'intensité de la contrainte crée un phénomène inverse qui génère une stratégie d'adaptation à la contrainte donnée. Cette contrainte est appelée INHIBITRICE.

## Schéma du management des contraintes



Le management peut donc se résumer à la capacité d'un individu à mettre le système humain dont il a la charge sous l'influence de contraintes motrices.

A contrario, devant une situation de contrainte inhibitrice, 2 voies sont possibles pour restaurer la motricité:

- Fractionner la contrainte, c'est à dire «donner au collaborateur un futur visible et acceptable»
- Elever le seuil d'instabilité d'un collaborateur.

### → **La formation**

Il y a 4 stades d'apprentissage :

- 1 – La connaissance : je sais que ça existe,
- 2 – La reconnaissance : je reconnais, mais je ne change pas
- 3 – Phase de test ou d'essai
- 4 – L'appropriation : je mets en pratique ce que j'ai appris, je suis efficace.

#### • Le sens

L'homme recherche à satisfaire 3 besoins : de temps, de sécurité et de simplicité.

Donner du sens consiste à répondre aux questions du collaborateur en prenant en compte ces trois besoins.

Le «à quoi ça sert» deviendra ainsi « à quoi je sers».

#### • La reconnaissance

La rémunération bien sûr, mais aussi l'enrichissement des tâches, la prise en compte des idées du collaborateur. SOULIGNONS que la reconnaissance repose aussi sur la qualité de la relation vécue entre le manager et son collaborateur au quotidien.

**«On ne change pas les habitudes en les jetant par la fenêtre, mais en leur faisant descendre l'escalier pas à pas» (Marc Twain).**