

## SENS ET COHERENCES HUMAINES

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#) - [Télécharger le texte au format PDF](#) - [Adobe® Acrobat® Reader™](#)

Textes images HTML ©Roger NIFLE 1996 2001 tous droits réservés.

---

# LE CHANGEMENT DE MENTALITES DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS

L'évaluation générale des mentalités et de la conjoncture conduit les dirigeants à souhaiter un changement dans leur organisation ou leur entreprise.

Le changement des mentalités ne peut évidemment pas résulter de quelques bonnes paroles ou de quelques décrets impératifs. Au mieux pourra-t-on obtenir par une action habile un enthousiasme passager ou des réactions d'adaptation conformistes. Au pire on risque de déclencher toutes sortes de résistances dont la violence ou la passivité peuvent être stupéfiantes d'efficacité destructive.

La maîtrise du changement des mentalités réclame deux conditions majeures :

- Une compréhension profonde des enjeux,
- Une stratégie subtile et déterminée.

L'une et l'autre se complètent et, dans la pratique, le plus grand discernement devra accompagner la pertinence des actions.

## I - LES ENJEUX DU CHANGEMENT DE MENTALITE

La notion de "mentalité" n'est pas très précise mais dans le contexte il s'agit en fait simultanément et corrélativement de changements :

- d'esprit,
- d'échelle de valeur et de mesure,
- de dynamique collective,
- de logique de pensée et d'action et au bout du compte un changement, au moins relatif, d'identité et de conscience collective.

Le changement de mentalité peut remettre en cause de proche en proche la totalité des fonctionnements, des règles du jeu, des méthodes et même des techniques.

C'est toute la cohérence de l'organisation qui est en jeu et à reconstituer (cf. la "Théorie des Cohérences").

Le changement de mentalité ne peut être une transformation artificielle par l'extérieur des conditions de fonctionnement de l'organisation. Il ne peut être qu'une auto-évolution du corps social lui-même qui transforme de proche en proche tout son fonctionnement et qu'il s'agit d'impulser et de conduire. Cela rejoint la notion de culture d'entreprise. Un changement de mentalité ne peut être un changement de culture mais un changement dans la culture de l'organisation.

Chaque organisation possède par sa culture une palette de mentalités possibles et donc une diversité de possibilités d'évolution. Il faut donc chercher dans ses propres racines culturelles les clés du changement de mentalité.

On aura d'abord ainsi à le qualifier, c'est-à-dire à indiquer un sens nouveau qui soit significatif pour les gens et dans lequel ils puissent encore se reconnaître. Il faudra ensuite faire usage de méthodes culturellement recevables et dont la logique soit elle-même significative de l'orientation du changement désiré.

On doit notamment prendre garde au fait que les mots et les actions sont d'abord interprétés dans la logique naturelle en vigueur avant de pouvoir signifier d'autres perspectives et d'autres valeurs espérées.

Changer les mentalités c'est activer une logique culturelle latente et favoriser le développement de tous ses modes de manifestation spécifiques (fonctionnement, valeurs, sensibilités, etc...).

## **II- LA STRATEGIE DE CHANGEMENT DE MENTALITE**

La séquence méthodologique est la suivante :

- repérage de la cohérence culturelle de l'organisation, de sa tendance actuelle, de son orientation désirée,
- conception d'une stratégie ad-hoc, significative de l'orientation choisie,
- conduite du changement par communication progressive à partir d'hommes relais et d'opérations signifiantes.

Sur le plan pratique, les phases une et deux doivent être menées dans la plus grande discrétion pour ne pas susciter de contre-feux prématurés. C'est aussi l'occasion de constituer un noyau d'acteurs du changement dont la force de conviction et la pertinence des actions conditionnent la réussite de l'opération.

La conduite du changement consiste à créer des foyers d'activation et d'animation sur le terrain même des préoccupations des gens.

Le changement des mentalités ne peut pas être affiché comme objectif officiel tant que le courant entraîné n'est pas suffisamment puissant. Il ne faut pas risquer de provoquer des résistances prématurées.

Au contraire, il est indispensable de repérer et d'encourager tout ce qui favorise

authentiquement le changement attendu.

Les clés du changement de mentalité réussies sont la discrétion sur l'objectif et la justesse de son sens, favoriser ce qui va dans ce sens et neutraliser peu à peu ce qui en diverge sans s'y opposer.

Tout cela réclame une maîtrise de la subjectivité collective et échappe aux calculs trop rationalistes ou volontaristes qui attribuent à la seule Raison le pouvoir de changer les comportements. Nous nous trouvons au contraire en présence d'un phénomène où l'affectivité, l'imaginaire, le sentiment d'appartenance et d'identité sont les leviers majeurs.

### **III - SCHEMA TYPE D'UNE OPERATION DE CHANGEMENT DES MENTALITES**

#### **1) Etude de la cohérence culturelle de l'organisation**

Détection des logiques sous-jacentes et repérage de formes d'expression significatives des différentes tendances (actuellement et dans le passé). Repérage des tendances actuelles et de la logique souhaitable pour une nouvelle orientation.

#### **2) Conception de la stratégie de changement**

Repérage des appuis, relais, antécédents, obstacles et freins au changement, Conception d'une stratégie spécifique, Constitution d'un groupe ad-hoc et élaboration participative d'un plan de mise en oeuvre.

#### **3) Conduite de la stratégie de changement**

Prises de positions, missions, actions et communications significatives, Encouragement des engagements favorables, Reconstruction des systèmes d'évaluation.

Le principe de la conduite du changement de mentalités réside dans la maîtrise de la subjectivité collective au travers des réalisations et communications significatives.

Roger NIFLE Août 1989