

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article181.html>

Changement de mentalités

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Dynamiques humaines -

Date de mise en ligne : mardi 3 août 2004

Date de parution : août 1989

Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous

droits réservés

Le changement des mentalités ne peut se faire qu'à l'intérieur des logiques culturelles de la communauté humaine en question sauf à la détruire. Il faut ensuite discerner le Sens dans lequel on veut aller qui deviendra Sens du bien commun. Le repérage d'appuis (mémoire, références, personnes, etc.) apporte des matériaux utiles. Reste à concevoir et conduire un processus stratégique approprié. S'il faut éviter de nourrir les logiques divergentes il ne faut jamais les combattre.

L'Évaluation globale 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

discours 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 destructrice.

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 triviale 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 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 d'activités.

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 d'activités,

- conception d'une stratégie ad-hoc, significative de

l'orientation choisie,

- conduite du changement par communication progressive Ã

partir d'hommes relais et d'opÃ©rations signifiantes.

Sur le plan pratique, les phases une et

deux doivent Ãªtre menÃ©es dans la plus grande discrÃ©tion

pour ne pas susciter de contre-feux prÃ©maturÃ©s.

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 rÃ©ussite de l'opÃ©ration.

La conduite du changement consiste Ã crÃ©er des

foyers d'activation et d'animation sur le terrain mÃªme

des prÃ©occupations des gens.

Le changement des mentalitÃ©s ne peut pas Ãªtre affichÃ©

comme objectif officiel tant que le courant entraÃªnÃ©

n'est pas suffisamment puissant. Il ne faut pas risquer de provoquer

des rÃ©sistances prÃ©maturÃ©es.

Au contraire, il est indispensable de repÃ©rer et d'encourager

tout ce qui favorise authentiquement le changement attendu.

Les clÃ©s du changement de mentalitÃ© rÃ©ussi

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 collaboration 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.