

# Changement

## Questionnaire

### Volonté ou constat ?

1 Qu'est-ce qu'évoque pour vous le changement ?

- des contraintes nouvelles, des nouveaux moyens de pression...
- un renforcement des contrôles de performance et de résultat...
- une nouvelle "usine à gaz" ...
- enfin ... une ouverture possible...
- encore une lubie qui finira par passer...
- un risque pour les plus exposés et les moins formés...

2 A-t-on bien identifié s'il s'agit...

D'un changement ...

Modification de l'agencement des ressources et des comportements au sein du système. Ces modifications peuvent s'accompagner de contreparties. Les fonctions, finalités, ne sont pas fondamentalement modifiées (changer de vêtement). Notion fortement liée au libre arbitre et à la volonté, qu'il convient de mobiliser.

D'une adaptation...

Suppose une notion d'ajustement beaucoup plus forte. Caractère obligatoire de l'aptitude nouvelle devant être acquise. On est en face d'une contrainte incontournable à laquelle il convient de se conformer (ce rasoir n'est pas adapté aux prises de courant allemandes).

D'une transformation...

Changement d'une chose en une autre. Dans l'entreprise, une transformation suppose souvent une modification profonde, voire totale, des finalités (un essai au rugby).

3 La volonté affichée de changement marque-t-elle véritablement un changement "objectif" de l'environnement du système ?

Peut-on éventuellement faire l'économie de ce changement ?

4 Parmi ces deux types de changement (par anticipation ou par réaction) lequel vous semble le mieux correspondre à la situation ?

5 Pouvez-vous identifier les principales inerties et résistances au changement ?

6 A quelle occasion les changements ont été les mieux acceptés et assimilés ?

A quoi peut-on attribuer les succès ou échecs ?

Quelles sont les conditions initiales indispensables à une dynamique de changement ?

**Renforcements positifs et métriques :**

7 Le changement se résume-t-il à un jeu gagnant/perdant ?

Peut-on avoir le sentiment que les changements s'imposent toujours aux mêmes ?

8 Y-a-t-il une reconnaissance réelle des acteurs qui jouent le jeu où se limite-t-on à un discours "bâton-carotte" ?

Sur quoi cette reconnaissance peut-elle porter ?

La confiance et la loyauté suffisent-elles à engager un processus de changement acceptable ?

Peut-on courir le risque d'une exacerbation des tensions ?

Le climat social se prête-t-il au changement ?

9 Quels peuvent être les éléments concrets d'une gratification immédiate ?

L'encadrement de proximité est-il lui-même porteur et acteur de ce changement ?

Est-il en capacité d'assurer ses responsabilités en terme de reconnaissance, d'encouragement et de sanctions ?

De quels canaux dispose-t-il pour ce faire ?

Peut-il être perçu comme légitime dans cette mission et juste dans ses observations ?

10 Quels indicateurs a priori seront utilisés pour mesurer l'adhésion au changement et sa pertinence ?

Ces indicateurs ont-ils fait l'objet d'une réflexion et d'un débat larges et ouverts ?

A-t-on la volonté d'intégrer de nouvelles mesures d'évaluation ou de corriger les premières quel que soit l'origine de la demande ?

Comment cette contribution est accueillie, discutée et validée ?

### **Messages - Images - Représentation :**

11 Quelle est la nature des arguments utilisés pour motiver les choix de changement ?

Y-a-t-il cohérence entre les motifs de changement et les valeurs et finalités du système ?

Quelles sont les fragilités apparentes et objectives de l'argumentation ?

Peut-on prévoir des scénarios "alternatifs" au changement ?

12 Peut-on prendre le risque de n'être pas compris ?

Comment peut-on s'assurer que les arguments et messages transmis ne seront pas dénaturés ?

La décision de changement doit-elle s'accompagner d'une mise en œuvre discrète ou d'une création d'événement(s) ?

Quels sont les risques dans l'un et l'autre cas ?

13 L'image de soi est-elle en cohérence avec la nature et les mesures des changements annoncés ?

Quels peuvent-être les conflits de perception ?

Représentent-ils un facteur de perturbation probable ?

Est-il nécessaire d'adapter le message en fonction des interlocuteurs et des acteurs impliqués ?

Ces différences de langage et de forme de message peuvent-elles affecter la compréhension globale du changement ?

14 Est-il possible et souhaitable de tout clarifier ?