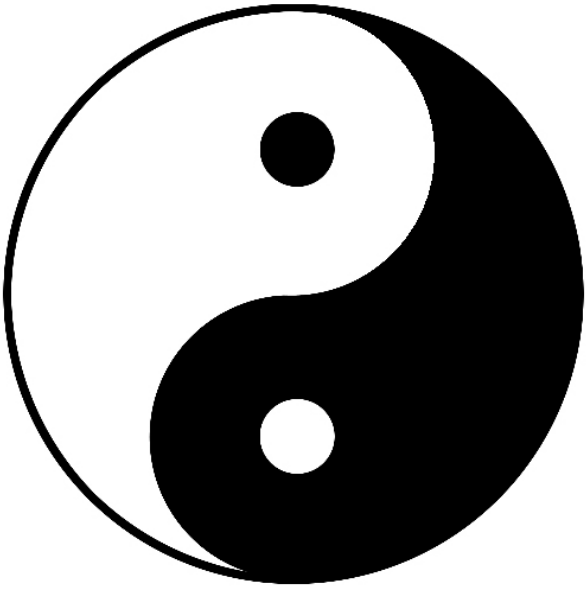
09 LE CHANGEMENT, C'EST TOUT LE TEMPS



La seule chose qui ne change jamais, c'est que tout change tout le temps.

« La seule chose qui ne change jamais, c'est que tout change tout le temps. » Cette belle phrase issue de la sagesse chinoise doit vous servir d'aiguillon lorsque vous réfléchissez au message de votre présentation. De quel changement parle votre présentation ? En répondant de la manière la plus franche et la plus lucide à cette question vous allez découvrir le cœur de votre présentation. Plus vous approfondirez cette question, plus vous récolterez des idées et des thèmes qui résonneront dans l'esprit de votre auditoire.

Le changement est l'élément sous-jacent de toutes les présentations. C'est certainement une des conclusions les plus importantes que j'ai tiré de mon expérience en design de présentation. Quel que soit le type de présentation, toutes parlent implicitement de changement. Voici quelques exemples :

Rapport d'activités annuel	Présentations de changements entre N-1 et N.
Plan d'actions	Projection des changements à venir (objectifs et actions)
Présentation d'un produit	Démonstration d'une solution qui va résoudre un problème du client et donc changer sa situation.
Conférence	Faire changer le point de vue et le niveau de connaissances des participants.
Présentation de projet	Présentation d'une situation initiale (état des lieux) et d'une situation souhaitée (favorable ou défavorable) pour les participants.

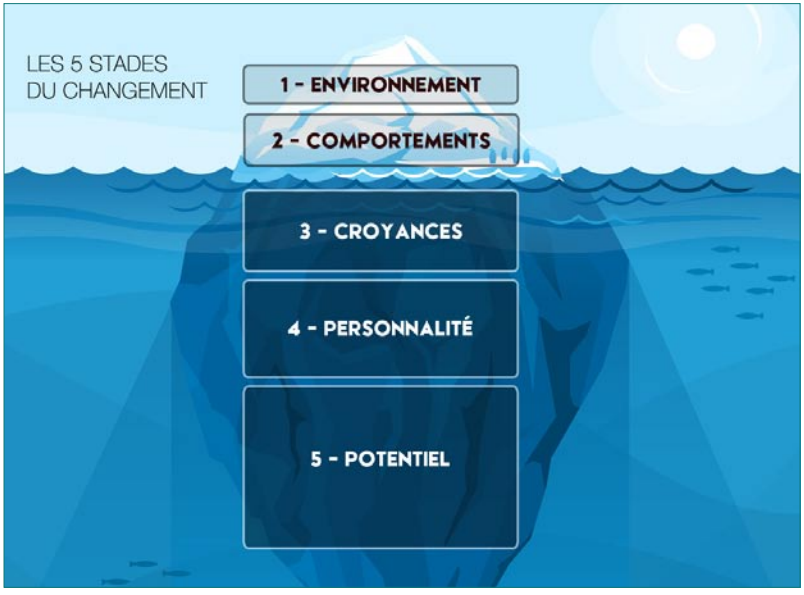
La manière dont vous allez faire percevoir le changement à votre auditoire va être capitale dans le succès de votre présentation. Le changement est à la fois passionnant et angoissant. Ce sont les deux faces d'une même pièce.

La conduite du changement est bien plus qu'une compétence, c'est un véritable art. Il fait appel a de nombreuses aptitudes (communication, organisation, expertise technique …) et demande également de savoir « sentir » la situation. La conduite du changement n'est pas le thème principal de ce guide mais cette notion est tellement importante qu'il serait dommage d'en faire l'impasse.

Ce chapitre vous propose donc plusieurs clefs pour mieux appréhender le changement. Ces notions vous seront utiles pour bien situer le niveau de changement qu'implique votre présentation, anticiper les inévitables résistances au changement et ainsi forger des arguments solides pour faire adhérer votre auditoire.

Les 5 stades du changement

De quel changement parlez-vous ? Il est intéressant que vous sachiez identifier le niveau de changement sur lequel vous allez communiquer. On peut distinguer 5 stades de changement (Les exemples cités ici s'appliquent au monde de l'entreprise mais peuvent être élargis à n'importe quel contexte.) :



Stade 1 : Le changement impacte l'**environnement** de la personne. Il peut s'agir par exemple d'un changement d'organisation, de lieu de travail, de collègues ou de stratégie.

Stade 2 : Le changement impacte le **comportement** de la personne. On va demander à la personne de modifier et faire évoluer ses compétences, son savoir-être professionnel ou encore sa capacité à collaborer avec les autres.

Stade 3 : Ce stade concerne les **croyances et les représentations**. Autant les deux premiers stades sont observables de l'extérieur (partie émergée de l'iceberg) autant à partir du 3ème stade le changement va porter sur des notions plus abstraites comme les valeurs, la vision du travail ou le sens des priorités.

Stade 4 : Ce niveau de changement concerne la **personnalité et le caractère** de l'individu. Notons qu'il est rare qu'une présentation se focalise sur ce genre de questions.

Stade 5 : Ce stade considère le **potentiel** de l'individu. Il s'agit du niveau le plus intime de la personne. Ce stade entre en résonance avec ce que la personne pourrait être. Cette notion de « ce qui pourrait être » est un formidable catalyseur pour votre présentation.

Utiliser la grille des « 5 stades de changement » est un premier outil pour répondre à la question « De quel changement parlez-vous ? ». Une autre manière d'aborder cette question est de savoir comment votre changement impacte le système sur lequel vous travaillez. Deux « types » de changement sont alors envisageables :

- **Cas 1 :** Le changement va entraîner des modifications de certains facteurs à l'intérieur d'un système. Ce changement ne modifie pas le système mas seulement certaines parties pour que celui-ci reste viable.

- **Cas 2 :** Le changement a pour objectif de changer le système lui-même et provoque une remise en cause de celui-ci.

Les résistances au changement

Le changement se promène rarement sans son frère jumeau : la résistance au changement. Lorsque l'on veut impulser un changement, un mouvement de résistance (plus ou moins conscient) se met en place. Il faut d'ailleurs noter que la résistance au changement a bon dos. Lorsqu'un projet échoue, la sacro-sainte résistance au changement est une excuse bien utile et admise de tous. Une vision réaliste de la situation doit pourtant nous inviter à considérer la résistance au changement autant comme une conséquence que comme une cause. L'initiateur du changement est donc aussi responsable que celui à qui il demande de changer.

Si vous ne voulez pas aller dans le mur avec votre projet de changement,

vision	changement	résistance
Vision morale	Le changement est une nécessité pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.	Résister au changement, ce n'est pas bien.
Vision stratégique	Le changement modifie le pouvoir des acteurs.	Résister au changement permet de défendre son pouvoir.
Vision économique	Le changement est le moteur de l'économie de marché, basée sur l'innovation.	Résister au changement permet d'éviter l'innovation et ses conséquences sur le positionnement concurrentiel de l'entreprise.
Vision historique	Le changement représente une perte par rapport à une situation antérieure.	Résister au changement permet de conserver les acquis de la période précédente.
Vision psychique	Le changement représente une surconsommation d'énergie nerveuse et mentale.	Résister au changement permet d'économiser son énergie psychique.
Vision systémique	Le changement est un « input » menaçant un système donné.	Résister au changement permet de conserver son état actuel (homéostasie).

commencez par évaluer les résistances qu'il va générer. Voici 6 manières différentes de voir la résistance au changement.

Les leviers du changement individuel

Pour impulser le changement chez votre interlocuteur, il est essentiel que vous cerniez les questions qu'il va se poser lorsque le changement lui sera présenté.

Dans un contexte professionnel, il existe 4 leviers que vous pouvez actionner pour réussir le changement individuel (ces leviers seront plus particulièrement adaptés aux managers).



Levier 1 – L'organisation : Ce levier englobe toutes les questions relatives à l'environnement de l'individu. Quelle sera sa place dans l'organisation ? Aura-t-il les moyens nécessaires pour mettre en œuvre le changement demandé.

Levier 2 – Les compétences : « Vais-je savoir le faire ? » On touche ici le point sensible des capacités de l'individu à mettre en œuvre le changement. Si la personne n'a pas les compétences, qu'est-il prévu ?

Levier 3 – Les rétributions : Ce levier vise à répondre à la question suivante « Qu'ai-je à gagner dans cette affaire ? ». Ce levier concerne les intérêts personnels de l'individu.

Levier 4 – La motivation : « Est-ce que le changement proposé me fait envie ? » La capacité à impliquer l'individu est un critère important pour influencer sa motivation.