



# Outils pratiques pour mon entreprise

JEAN-MARC GANDY – Formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques

## OUTIL 26 – ILS FONT TROP DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT...

Quel dirigeant ou responsable d'équipe n'a jamais éprouvé un doute face aux réactions individuelles ou collectives de certains collaborateurs au moment de l'annonce de projets importants, de l'annonce de nouvelles modalités d'organisation ? D'ailleurs, en toute honnêteté, n'a-t-on jamais soi-même entraîné les pieds face à certains projets ?

Les spécialistes des comportements humains s'accordent à peu près tous pour souligner combien nous réagissons de la même manière que de nombreuses autres espèces animales (pensez-donc un peu à votre chat !). Pour la plupart, nous n'apprécions guère de changer nos habitudes, de rompre avec l'aspect rassurant que nous apportent les routines. Accepter des changements d'une certaine envergure revient à admettre une dose de risques possibles. Cela, même si le contexte dans lequel nous travaillons actuellement n'est pas idéal. En témoigne l'adage : « Au moins on sait ce que l'on a aujourd'hui... »

Partons d'un exemple concret et transposable à de nombreux autres cas de figure, pour voir si des solutions limitant ce phénomène de résistance au changement pourraient se mettre en place.

ALP'VAN (nom d'emprunt) est une PME spécialisée dans l'aménagement intérieur et sur mesure de véhicules utilitaires d'artisans et de petites entreprises locales. Les marges sont bonnes, mais les commandes un peu trop fluctuantes. Un marché potentiel intéressant existe auprès d'entreprises plus importantes possédant une véritable flotte de véhicules. Le dirigeant évoque alors devant son équipe (16 personnes) la nécessité d'entrer rapidement dans une démarche de certification qualité selon la norme ISO 9001, exigence évoquée par certains prospects. Il présente son projet planifié pour obtenir, sous un délai d'un an, la certification.

| QUESTIONNAIRE QUI PEUT PERMETTRE UN RETOUR SUR LA PERCEPTION DE NOS COLLABORATEURS FACE AUX PROJETS QUE NOUS LANÇONS                |     |     |
|---|-----|-----|
|   | Oui | Non |
| Suis-je suffisamment informé des projets importants de l'entreprise qui peuvent avoir des implications sur mon univers de travail ? |     |     |
| Ai-je l'impression d'être suffisamment consulté dès la naissance de ces projets ?   |     |     |
| Ai-je l'impression que cette information est claire, complète et loyale ?   |     |     |
| Ai-je l'impression que mon avis ou celui de mes collègues peut être vraiment pris en compte ?                                       |     |     |

## LE CHANGEMENT NE SE DÉCRÈTE PAS À COUP DE "GRANDS-MESSES", IL SE MURIT...

Aussitôt les visages se ferment, les remarques fusent : « Quand on voit ce qui se passe dans certaines boîtes qui sont ISO... » ; « L'ISO, de toute façon, c'est des procédures qui tuent les initiatives de ceux qui savent bosser » ; « L'ISO, c'est un truc de direction, dans leurs bureaux » ; etc.

Dans les semaines qui suivent, le dirigeant et le consultant chargé de l'aider constatent que l'on tourne en rond et que la démarche n'avance pas. Rien n'y fait : tentatives de sensibilisation (dont une demi-journée de formation pour tous), menace voilée (« Si on n'y arrive pas, on n'aura pas les marchés »), évocation des gains possibles...

Nous sommes face à un cas typique de résistance au changement. Mais, plutôt que d'accuser les uns ou les autres, voyons s'il était possible de limiter ces résistances.

- On pourrait tenter de retravailler l'argumentaire vis-à-vis de l'équipe. Pas inutile, mais le gain de conviction sera-t-il suffisamment important ? Pas sûr.

- Aurait-il fallu laisser les salariés totalement libres d'accepter ou non d'aller vers la certification ISO 9001 ? Certainement pas au vu des enjeux.

Et si nous changions notre manière de procéder ? Nous l'avons déjà précisé : la résistance au changement apparaît surtout face à des projets qui sont présumés avoir des conséquences importantes pour les collaborateurs.

En fait, nombre de projets dépendent d'une décision de direction, mûrie pendant des semaines voire des mois entiers. Le problème majeur est que, la plupart du temps, les collaborateurs n'ont pas été associés au processus de réflexion initial, puis à la maturation du projet. Ils n'ont pas

pu comprendre en profondeur les motivations de ce projet. Ils n'ont pas pu apporter leurs propres idées, leur propre pierre à l'édifice. Ils ne se sont tout simplement pas approprié le projet. La décision finale est prise par un dirigeant seul ou par un petit comité qui rassemble plusieurs managers chargés ensuite de relayer l'information. Cependant, même un manager d'équipe apprécié et reconnu par ses collaborateurs ne pourra les faire complètement adhérer à un projet où ils n'ont pas suffisamment eu leur mot à dire.

De plus, les temps ne sont pas les mêmes pour les uns et les autres. D'un côté, nous avons une maturation longue (direction). De l'autre, nous avons une annonce sur un projet déjà "fiché" qui "tombe" plus ou moins sur les collaborateurs.

Pas étonnant que l'on trouve ici une des explications majeures au phénomène de résistance au changement. Bien évidemment, en pratique, il n'est pas toujours facile d'associer ses collaborateurs dès le départ du projet. Et puis, certains peuvent refuser de s'engager dans une réflexion préalable. Cependant, la marge de manœuvre est souvent plus large qu'on ne veut bien l'admettre.

CHRONIQUE RÉALISÉE DANS LE CADRE DE RESO HEBDO ECO  
www.facebook.com/resohebdoeco

