

La résistance au changement

La potion magique de la mobilisation

Pierre Zimmer, ancien journaliste économique, et Pierre Krasensky, spécialiste de la mobilisation des organisations, s'attaquent avec humour à l'immobilisme français dans *Surtout ne changez rien !* (Ed. d'Organisation). Ils proposent quelques pistes de réflexions sur les conditions de réussite du changement tout en indiquant qu'il faut en finir avec la littérature lénifiante sur ce sujet.

Par Gaëlle Picut, rédactrice en chef adjointe de la revue *Personnel*



104

Avec énormément d'humour, beaucoup d'ironie et un zeste de provocation, les auteurs s'attachent à montrer la puissance des freins au changement dans notre cher pays. Ils mettent à jour ces mécanismes de résistance en utilisant un bréviaire animal amusant et éloquent : l'indécis âne de Buridan qui, placé entre un seau d'eau et un picotin d'avoine, se laisse mourir d'inanition, faute de pouvoir choisir entre les deux ou encore le homard vulnérable qui, quand il change de carapace, reste sans défense le temps d'en fabriquer une autre. Cela vous rappelle-t-il quelque chose ?

Ils expliquent que les causes de réticences au changement sont à la fois individuelles, collectives et structurelles ou conjoncturelles. « L'être humain développe une propension naturelle à ne pas bouger et il ne change que dans l'urgence, la contrainte et à la rigueur s'il y a une compensation très importante qu'on appellera carotte ». Ils dénoncent le syndrome très français de « l'immobilité immobilisante », à savoir au risque de tout rompre, on pré-

fère s'abstenir de tout. Ce faisant, l'inertie est contagieuse. « Moins on bouge, moins on peut bouger ». Ce sont tous ces freins, ces cales qui empêchent l'avion de la ré-forme de décoller. Mais ils invitent également les lecteurs à réfléchir sur la frénésie de changement qu'éprouvent parfois certains dirigeants. « Il faut changer. Tout changer. Absolument. Quand on change tout le temps, ce n'est plus du changement, c'est une manie. Changer d'accord, mais changer quoi ? Et pourquoi ? ». Ce n'est pas totalement faux...

Dans un second temps, les auteurs se penchent sur les « accélérateurs et reprises pour optimiser le plan de vol ». Pour filer la métaphore de l'avion-entreprise, ils indiquent que le carburant de l'avion du changement est la mobilisation, à ne pas confondre avec la motivation. Cette dernière est la force qui pousse un individu à agir, telle qu'une augmentation de salaire, une formation ou une voiture de fonction. La mobilisation est, quant à elle, la force qui pousse un ensemble d'individus à agir dans une direction donnée. La mobilisation est de la responsabilité du commandant de bord qui va devoir révéler un sacré talent pour y parvenir. « L'énergie mobilisatrice, ce carburant si puissant et si nécessaire pour conduire à la réussite le projet de changement ».

Les quatre épices de la mobilisation

Généreux, les auteurs confient quelques ingrédients de la « potion magique » qui devrait permettre au dirigeant de mettre en œuvre une démarche de changement, tout en embarquant le maximum de personnes à bord et en évitant de voir tout le monde descendre à la première escale !

« Le talent du commandant de bord va consister à mettre quatre épices dans le chaudron de la mobilisation ». Chaque épice correspond à un paradoxe de base

et tout le talent du dirigeant va être de les doser intelligemment afin d'en sortir un mélange délicat et non un gruau infâme.

Le premier paradoxe est celui relatif au temps avec l'opposition bien connue court terme/long terme. Le second est lié à l'espace (arbitrage entre le local et le global), le troisième est d'ordre économique (les engagements financiers et la délicate recherche d'équilibre entre l'effort déployé et le résultat obtenu) et le quatrième, et non le moindre, est la relation entre implication individuelle et collective. Selon les auteurs, pour retrouver une cohabitation entre le court et le long terme, il faut aborder les notions de vision et d'ambition. Les dirigeants doivent être des gestionnaires/visionnaires. Pour le second aspect (local/global), de nouveaux dosages doivent être essayés. Ils reconnaissent que le rapport coût/bénéfice est l'un des condiments les plus délicats à incorporer à la potion. Quant au dernier paradoxe, le défi se situe dans la nécessité de développer le jeu collectif tout en intégrant les attentes individuelles. Les auteurs insistent également sur l'importance du « liant » pour le pilotage du changement. Ce liant, c'est le style de management, « cet élément subtil qui donne l'ambiance dans l'entreprise ». Cette potion magique est à prescrire en cure préventive (l'idéal) ou en cours de changement. Bien évidemment, les auteurs sont conscients que deux symptômes peuvent intervenir : des résistances ou crispations fortes ou au contraire une asthénie, une « impression tenace de lassitude et de découragement ».

A l'issue de cet essai assez décapant, mais dont on aurait aimé que certains points soient davantage approfondis, les auteurs incitent à la prise de risque et à un peu plus d'audace « un concept en rupture de stock dans l'Hexagone » ■