

Le paradoxe de la gestion et de la résistance au changement

Par Salvatore GENOVESE *

Afin de mettre en œuvre et d'accompagner le changement au sein d'une société ou d'une organisation, il apparaît de prime abord logique que ce soit son équipe dirigeante qui s'y attèle en premier lieu. En effet, nous pouvons considérer que c'est à elle qu'il incombe de piloter ce fameux changement. De ce fait, la gestion du changement est souvent considérée comme l'une des responsabilités principales du maître du navire. Cependant, d'un point de vue systémique, la gestion du changement semble indiquer que le centre décisionnel des entreprises pourrait s'avérer ne pas constituer l'entité la plus adéquate pour accompagner la transformation de l'organisation. C'est même souvent l'endroit le plus difficile où commencer à initier un changement fondamental.

En effet, l'histoire démontre que pour déclencher un changement réel dans les systèmes professionnels, politiques ou sociaux, il est souvent plus pertinent de commencer en dehors de son centre



de contrôle. Il est également symptomatique de constater que la manière la plus opportune pour une équipe de direction de dompter tout désir potentiel de changement organisationnel sera d'annoncer qu'elle gère le changement.

La plupart des coaches professionnels qui ont été confrontés à ce genre de situation pourront témoigner du fait que certains programmes d'innovation initiés par des organes centraux ont rarement rencontré un succès total. Et quand les résultats attendus suivent, c'est fréquemment au prix fort tant en moyens humains que financiers. La transformation aura souvent plus de chances de réussir si elle sort du champ d'action de la direction et que le vaccin approprié lui aura été inoculé.

Une société de renom international a récemment fait appel à mes services pour accompagner un de ses cadres supérieurs, récemment embauché, à s'intégrer au sein de cette grande organisation.

Cette personne avait été embauchée pour sa créativité, son originalité et sa capacité à provoquer de réels changements. Il avait déjà eu l'opportunité de démontrer cette faculté tout au long de sa carrière très réussie jusque-là. Il avait par conséquent accepté de relever un nouveau défi dans une société à la réputation conservatrice et en mal d'innovation.

En conséquence, dès qu'un moyen pour y remédier fut en visagé, de grandes résistances apparurent et tout fut mis en œuvre pour limiter, ralentir voire annihiler les élans de ce créatif se permettant de remettre en question la politique en place. Il devint clair que le but non explicitement avoué du contrat de coaching était d'invalider la raison même du recrutement de cet agitateur.

Ainsi, afin de mettre en œuvre des changements conséquents au sein de systèmes existants, une approche plus stratégique sera initiée en dehors de son noyau dur à l'image des virus qui prennent le contrôle du corps avant de prendre la direction de la tête. Les actionnaires des entreprises ont depuis longtemps accepté le fait que pour mettre en œuvre des changements rapides au sein des organisations, la première étape consiste à changer le PDG. Il faut le remplacer par un nouveau leader souvent très différent et venant généralement de l'extérieur.

Une fois en place, celui-ci se heurtera rapidement à une forte résistance interne et procédera au remplacement de quelques membres de son équipe de direction. Ces remplacements seront reproduits dans les différentes couches de l'organisation et ne seront pas toutes couronnés de succès. Cependant, après cette transformation

radicale et parfois souhaitable, il y a fort à parier que le nouveau style de la direction redevienne moins réformateur. Elle concentrera désormais son énergie sur le maintien de son équilibre à plus long terme ainsi que sur une gestion plus stable visant à la replacer dans sa zone de confort durablement acquise.

En tant que coachs, nous constatons bien souvent que nos clients résistent au contexte organisationnel qui, malgré eux, tente de les pousser dans une direction qui ne leur convient pas ou vers un objectif qui ne leur paraît pas fondé.

La résistance au changement, dès lors, ne constitue pas une résistance au fait qu'il faille changer mais plutôt au fait qu'ils ne se voient pas offrir le droit de participer de manière active à la conception de ce changement. Ils ne sont pas plus résistants au contenu d'une solution plutôt que d'une autre mais plutôt au processus d'imposition de cette solution. Dès lors, le changement sera d'autant plus bénéfique lorsqu'il permettra à tout collaborateur - voire tout individu - d'accepter et d'assumer pleinement ce qui lui arrive sans avoir à en subir certaines conséquences.

La résistance au changement est un des thèmes les plus répandus auxquels les coachs doivent faire face. Ceux-ci sont en effet de plus en plus sollicités pour accompagner les organisations sur ce sujet ô combien sensible et riche d'enseignements.

* Améliorateur de compétences communicationnelles et relationnelles, Fondateur de Genovese, structure spécialisée dans l'accompagnement en tenue et négociation, leadership, communication et prise de parole en public, Formateur et Professional Certified Coach (PCC) de l'International Coach Federation (ICF) dont il préside le chapitre luxembourgeois.