

Question(s)? de management

Publication :

Périodicité : Quadrimestre

Date : N° 46, Septembre 2023

Auteur : Martin Richer

Question posée : Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ?

Résistance au changement : et si le problème c'était vous ?

Martin RICHER, Président de Management & RSE et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po

Mes interventions en entreprise me ramènent à cette conviction : la fameuse « résistance au changement » est souvent l'alibi des transformations mal préparées, mal conçues et négligeant la phase de déploiement. Ce n'est pas qu'une impression : une enquête de 2017 sur les mutations organisationnelles, réalisée par la Dares (ministère du Travail) montrait que 56 % des salariés en France, ayant vécu un changement dans les trois dernières années estimaient avoir été pas du tout ou mal informés. Beaucoup de dirigeants pensent qu'à partir du moment où le chef a décidé, le projet va se mettre en œuvre. Peu d'entre eux s'engagent dans l'anticipation du changement et l'association des collaborateurs aux décisions qui vont les affecter. De Gaulle disait « L'intendance suivra ». Beaucoup de dirigeants d'entreprise pensent la même chose, bercés par l'illusion que le changement se décrète. Il faut relire Michel Crozier. Écouter, passer du temps à convaincre, trouver des formules de fabrication du changement plus inclusives : tout cela n'est pas superflu. En mai 2016, 78 % des salariés interrogés par l'Ifop estimaient que les changements étaient nécessaires et 65 % les jugeaient stimulants. Pas si réfractaires que ça, les salariés Gaulois ! En 2016, Jean-Paul Bailly, l'ancien président de La Poste, militait en faveur d'un accompagnement des acteurs et d'une préparation dans son ouvrage « Réformez ! par le dialogue et la confiance » (Descartes & Cie). Tout est là, y compris dans sa préface, rédigée par un jeune ministre de l'Économie. Il s'appelait Emmanuel Macron et lui aussi a oublié de se relire.

Transcription pour une lecture plus ergonomique :

Résistance au changement : et si le problème c'était vous ?

Mes interventions en entreprise me ramènent à cette conviction : la fameuse « résistance au changement » est souvent l'alibi des transformations mal préparées, mal conçues et négligeant la phase de déploiement. Ce n'est pas qu'une impression : une enquête de 2017 sur les mutations organisationnelles, réalisée par la

Dares (ministère du Travail) montrait que 56 % des salariés en France, ayant vécu un changement dans les trois dernières années estimaient avoir été pas du tout ou mal informés.

Beaucoup de dirigeants pensent qu'à partir du moment où le chef a décidé, le projet va se mettre en oeuvre. Peu d'entre eux s'engagent dans l'anticipation du changement et l'association des collaborateurs aux décisions qui vont les affecter. De Gaulle disait « L'intendance suivra ». Beaucoup de dirigeants d'entreprise pensent la même chose, bercés par l'illusion que le changement se décrète. Il faut relire Michel Crozier. Écouter, passer du temps à convaincre, trouver des formules de fabrication du changement plus inclusives : tout cela n'est pas superflu. En mai 2016, 78 % des salariés interrogés par l'Ifop estimaient que les changements étaient nécessaires et 65 % les jugeaient stimulants. Pas si réfractaires que ça, les salariés Gaulois !

En 2016, Jean-Paul Bailly, l'ancien président de La Poste, militait en faveur d'un accompagnement des acteurs et d'une préparation dans son ouvrage « Réformez ! par le dialogue et la confiance » (Descartes & Cie). Tout est là, y compris dans sa préface, rédigée par un jeune ministre de l'Économie. Il s'appelait Emmanuel Macron et lui aussi a oublié de se relire.

Pour aller plus loin :

Accédez aux derniers numéros de Question(s) de management [sur le site de CAIRN](#)