

Entreprises : le changement, un véritable état d'esprit

L'art de réussir un changement, permanent ou non, tient à la légitimité des personnes chargées de le mettre en place, à leur capacité de mobilisation, à leur savoir-faire et à leur aptitude à trouver un « juste » équilibre dans l'action. Tout ceci correspond à un état d'esprit à entretenir qui sera le meilleur garant de la réussite.

Identifier les obstacles au changement pour mieux les maîtriser

Souvent les premiers obstacles au changement dans l'entreprise sont pour la plupart d'ordre socio culturels et psychologiques plus que matériels ou économiques. Tous les rapports sur les réformes dans les entreprises, quelle que soit leur taille, citent entre autres, comme premières raisons du refus de changement, des raisons personnelles, le « chacun pur soi », le mandarinat, le confort apparent, la force des habitudes, l'étroitesse d'esprit, le manque d'idées, l'absence de courage et la désinformation

Au delà de ces premiers obstacles, il existe d'autres freins classiques au changement, pouvant aller de simples déviations à l'échec. Des paramètres identifiables viennent perturber la conduite du changement. A noter : les délais de mise en oeuvre, trop longs ou trop précipités ; le coût de l'action, en temps, financièrement et en énergie dépensée ; le manque de coordination des actions et de préparation des récipiendaires ; le non respect de la règle du jeu par certains acteurs ; etc.

Mais pour autant, l'abandon d'un projet de changement ne constitue pas nécessairement un échec cuisant surtout si, à cette occasion, le débat a permis d'appréhender ce renoncement dans des discussions préalables.

Un état d'esprit : informer, discuter, concerter et négocier

Il ne faut jamais oublier qu'une entreprise est d'abord un ensemble interactif, complexe et vivant, organisé et structuré. Tous les changements doivent être introduits avec lucidité, courage et patience, sans perturber l'équilibre en place.

Subi ou anticipé le changement n'a de chance d'être discuté puis accepté que s'il répond à un besoin reconnu, par le donneur d'ordre, une majorité de responsables, de salariés et de représentants syndicaux. Chercher le rassemblement est de loin la meilleure méthode. Il faut toujours éviter l'effet coercitif d'un changement brusque imposé. En cas de premières difficultés, ne pas pour autant reculer ou renoncer

Lorsque l'objectif à atteindre est bien défini, la présence d'un environnement économique contraignant, est souvent un excellent prétexte pour générer un processus de changement permanent. Avant de prétendre généraliser un processus de changement, faut-il encore déjà être en mesure de réussir ses premiers pas en maîtrisant la conduite par des changements volontaires

locaux et en parvenant à faire évoluer les mentalités.

Aujourd'hui, une entreprise ne peut plus ignorer les profondes mutations, technologiques, économiques et sociales qui l'entourent et continuer à s'en préserver. Ce combat contre l'inertie et l'immobilisme aveugle, au secours des acquis et du patrimoine de l'entreprise, est une action de chaque jour qui doit être menée par tous ceux qui ont foi en ce qu'ils font.