

## Organisation

## Gérer la résistance au changement

*La résistance au changement au sein d'une organisation s'avère être un facteur qui prend de l'ampleur du fait des évolutions de plus en plus perçues comme violentes. Cela tient de la conjonction de la soudaineté et de l'amplitude des changements nécessaires.*

**L**ES ENTITÉS FINANCIÈRES DOIVENT faire face à une problématique complexe : recherche d'une taille critique dans le double contexte européen et mondial avec, comme incidence, la remise en cause de leur culture historique. Si la problématique du changement se conjugue avec les effets de crise conjoncturelle, tous les ingrédients d'un renforcement de la résistance au changement sont réunis.

Si la stratégie de l'évolution est claire, les différents scénarios tactiques qui en découlent sont multiples et, jusqu'au dernier moment, tous sont possibles.

Ce mélange nécessaire de certitudes et d'incertitudes limite les possibilités de communication externe comme interne, ce qui maintient les équipes dans un état d'insécurité renforcé. Par ailleurs, cet état est fortement marqué par l'histoire de la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation impactée. Plus l'état d'une relative sécurité a perduré préalablement au changement, plus la survenance de ce dernier induira un sentiment d'insécurité. Il est fréquent que, dans ce cadre, la capacité d'adaptabilité se soit érodée au fil du temps ; la marche à franchir, le moment venu, est alors d'autant plus élevée et dangereuse. La dominante des causes exogènes déterminantes de la nécessité de changement fait que ce-

lui-ci semble davantage subi. L'interdépendance de plus en plus forte des entités avec leur environnement induit la nécessité d'«entraîner» les organisations structurelles et fonctionnelles à la gestion des évolutions.

#### RENFORCER LA CAPACITÉ D'AUTONOMIE INDIVIDUELLE

Réguler la résistance au changement de toute organisation, nécessite de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines qui intègre la normalité de sa réactivité au stimuli qui la sollicite. Elle aura pour but de renforcer la capacité d'autonomie individuelle et collective des salariés.

L'autonomie est en partie conséquente de l'évolution des compétences, elles-mêmes déterminées par le critère de connaissance. Il est temps que des concepts comme le *knowledge*

*management* et le management par projets deviennent autre chose qu'un concept vide de sens.

Le management par projets est la transposition économique de la théorie de la dynamique des groupes primaires. Il permet de décloisonner les organisations structurelles, afin d'optimiser au mieux les synergies possibles des compétences humaines au sein de celles-ci. Chaque membre de l'équipe projet se retrouve dans une situation de double appartenance : appartenance à son sous-groupe structurel et simultanément appartenance au sous-groupe projet. Ceci induit la nécessité de renforcer son autonomie dans le cadre de l'exercice de ses compétences.

Ceci renvoie d'ailleurs à l'autre concept qu'est le *knowledge management* – gestion des connaissances – qui va permettre, au travers de la fluidification de l'information et de la multiplicité des possibilités d'accès à la connaissance, d'optimiser la capacité d'autonomie individuelle et collective. Par ailleurs, le *knowledge management* va permettre de connaître en retour l'état des compétences conséquentes de la prise d'autonomie.

Les établissements financiers doivent ainsi s'efforcer de rechercher des solutions adaptatives afin que la résistance au changement soit vécue comme une source d'énergie qui, mise dans une dynamique positive, est factrice de la réussite du changement entrepris. ■



**MICHEL PLOTTON**

Directeur  
des ressources  
humaines  
LGB Finance