

1-Formes de résistance

Les juges Judson et Mendes (1996, 2001 apud BOTOLOTTI, SOUZA, ANDRADE, s / a) a indiqué que la résistance au changement manifeste – si dans l'une des manières suivantes :

. **Résistance spontanée** : la résistance spontanée a les principales caractéristiques : plaintes constantes, absentéisme, productivité faible, endommagé les relations avec les clients et l'augmentation de rétention d'informations.

. **Organisé de résistance** : votre manifestation se produit grâce à la stratégie de l'opposition. Cette opposition peut être individuelle ou collectif. Parmi les principaux exemples de cette résistance se distingue : les demandes de réunions, des conflits de travail et des manifestations collectives.

. **Résistance rationnelle** : selon les auteurs, résistance rationnelle sont les craintes.

. **Résistance irrationnelle** : basé sur les émotions.

. **Résistance active** : considérée comme la meilleure façon d'être identifié comme résistance explicite, cependant, est la forme de résistance plus difficile à gérer, parce que le grief individuel contre la modification proposée, en raison de l'avoir formé une opinion, donc finit par interroger les modalités de mise en œuvre du changement.

. **Résistance passive** : est la plus subtile et il provoque des effets négatifs de résistance supérieure à l'actif. Son but est d'empêcher la mise en œuvre du changement est effectué. Elle peut se manifester par le biais de manœuvres qui ont des répercussions sur les stocks, la réduction du rythme des actions liées au changement dans l'augmentation des activités dont l'objectif est de détourner l'accent de la population, mais aussi votre temps. Cette résistance se caractérise aussi par l'attitude de l'apathie dans le travail, c'est-à-dire, l'individu ne cherche pas des solutions innovantes aux problèmes, démontrer le manque de motivation et peu coopératif avec le processus de changement.

. **Retrait personnel** : peuvent s'exprimer par le biais de la diminution du rythme de travail, faible productivité, difficultés d'apprentissage et peut conduire l'individu à fermer l'entreprise.

. **Indifférence** : il faut une personne pour présenter de réaction apathique et perdre tout intérêt dans le travail et il suffit de faire ce qui est imposé, mais sans protestation. Elle fait obstacle à la compréhension de la nature du changement.

. **Résignation passive** : considéré comme une réaction de la coopération au moyen de pression, c'est-à-dire, l'individu doit être surveillée et contrôlée, cela signifie que le changement n'a pas réussi et peut générer des contrecoups.

. **Coopération volontaire** : désiré réaction par des agents de changement se produit lorsque l'individu croit et prend en charge la mise en œuvre des idées et des actions.

- en cas de chute soudaine, ou suite à un long déclin des performances économiques ;
- en cas de changement profond des conditions concurrentielles ;
- en cas de changement de dirigeant.

Cette conception du changement organisationnel est loin d'être vérifiée dans les faits.

Par exemple, les études empiriques montrent que des changements radicaux peuvent s'étaler sur des années, à cause des problèmes de mise en œuvre qu'ils rencontrent. De même, une multitude de changements incrémentaux peut avoir des effets radicaux. Le changement continu est donc envisageable, mais il requiert des compétences particulières.

2- LES MANIERES DE SURMONTER LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Le tableau, à la page suivante, présente six manières de surmonter la résistance au changement du personnel. Des méthodes telles que la communication, la formation, la

participation du personnel et la gestion du stress doivent être appliquées en premier lieu. La négociation et la contrainte sont nécessaires lorsque la résistance est politique et que la rapidité de la mise en œuvre du changement est cruciale.

Tableau méthodes permettant de surmonter la résistance au changement

Stratégie	Exemple	Conditions d'application	Inconvénients
Communication	Les plaintes des clients sont transmises au personnel.	Le personnel ne ressent pas l'urgence du changement.	Long et coûteux
Formation	Les employés apprennent à travailler en équipe lorsque l'entreprise adopte une nouvelle structure correspondante.	Le personnel doit abandonner de vieilles habitudes et adopter de nouveaux comportements.	Long et coûteux
Participation du personnel	L'entreprise forme un groupe de travail qui recommandera de nouvelles pratiques concernant le service à la clientèle.	Le changement nécessite plus d'engagement et de participation du personnel pour assurer sa mise en œuvre, notamment quand les idées des employés peuvent améliorer la stratégie de changement.	Très long ; peut également engendrer des conflits et de mauvaises décisions si les intérêts et les besoins du personnel ne sont pas compatibles avec ceux de l'organisation.
Gestion du stress	Le personnel participe à des séances de discussion où il exprime ses inquiétudes quant au changement.	La communication, la formation et la participation ne dissipent pas suffisamment les inquiétudes du personnel.	Long et coûteux ; certaines méthodes peuvent ne pas convenir à tout le monde.
Négociation	Les employés acceptent une polyvalence des tâches en échange d'une plus grande sécurité d'emploi.	Lorsqu'il est probable que les individus ayant un certain pouvoir résisteront quelque peu au changement, parce qu'ils auront quelque chose à perdre dans la situation nouvelle ; également nécessaire lorsque l'entreprise doit évoluer rapidement.	Peut coûter cher si les employés veulent un prix élevé en échange de leur participation ; ne garantit pas un engagement profond.
Contrainte	Le président de l'entreprise déclare à ses cadres qu'ils doivent se plier au changement ou quitter l'entreprise.	D'autres stratégies ont échoué, et l'entreprise doit changer rapidement.	Peut mener à des formes plus subtiles de résistance ainsi qu'à un antagonisme durable avec l'agent de changement.

Sources : Adapté de l'article de J.P. Kotter et L.A. Schlesinger, « Choosing Strategies for Changes », *Harvard Business Review*, n° 57, 1979, p. 106-114 ; et de P.R. Lawrence, « How to Deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, mai-juin 1954, p. 49-57.

La communication

La communication est la stratégie la plus importante dans tout changement organisationnel. Les enquêtes montrent qu'elle est la marque des entreprises performantes. Elle informe les employés sur ce qu'ils doivent attendre de l'effort de changement et sur les progrès réalisés, et elle réduit la peur de l'inconnu. De plus, elle permet de véhiculer la nouvelle vision de la direction à tous les niveaux de l'entreprise.

Nous avons vu avec Starbucks que la communication à tous les niveaux fut l'outil privilégié de Howard Schultz pour transmettre la nécessité de revenir à la mission première du cafetier, à savoir l'expérience client. De son côté, la Banque Scotia utilisa une stratégie particulière de communication pour amener les employés à adopter des comportements principalement orientés vers le client. Le personnel participa d'abord à des séances d'apprentissage où l'on présentait, à l'aide de cartes, une représentation visuelle de ce que devait être l'avenir de l'entreprise. Le bulletin de la Banque Scotia renforçait cette stratégie. La banque ouvrit ensuite une ligne téléphonique au moyen de laquelle le personnel pouvait poser des questions ou partager sa propre expérience avec les autres employés. Le résultat fut que toutes les succursales canadiennes de la Banque Scotia mirent en place le nouveau modèle de vente avant même la date prévue, et ce, avec un engagement élevé du personnel.

La formation

La formation est un processus important dans la plupart des initiatives de changement, car le personnel doit apprendre les nouvelles compétences qui permettront de réaliser le

changement. L'accompagnement (coaching) est une variation de la formation proprement dite : un coach (souvent un consultant externe) fournit une rétroaction assez rapide et une direction personnalisées à l'employé quant aux nouveaux comportements à adopter.

Ainsi, des centaines de cadres supérieurs du FBI reçoivent de la formation en vue de contrer plus efficacement le terrorisme et d'améliorer leurs méthodes de collecte de renseignements.

La participation du personnel

La participation du personnel à la mise en œuvre du changement réduit efficacement les problèmes liés à la peur de l'inconnu et maintient l'estime de soi des individus. Il est important que les employés s'approprient le processus de changement. Celui-ci n'aura aucun effet s'il provient des personnes les plus hauts placés de l'entreprise.

Instituer la participation au projet de changement est relativement aisé dans les petites organisations, mais comment s'y prend-on dans les grandes entreprises ? Une solution est d'y faire travailler des employés crédibles et représentatifs de ceux qui auront à affronter le changement.

Les séminaires de prospective sont une autre manière d'engager un grand nombre d'acteurs dans le processus de changement. Ce sont des séances de travail de plusieurs jours auxquelles participent tous les groupes de l'organisation et au cours desquelles les participants déterminent les tendances futures de l'environnement et établissent des stratégies pour l'entreprise. Des experts de divers domaines sont parfois invités à s'exprimer sur le sujet. Les organisateurs de ces séminaires essaient d'engager dans le processus autant d'acteurs de l'entreprise que possible. Diverses organisations telles que la Commission scolaire du district de Toronto, Microsoft et Nature Canada ont eu recours à des séminaires de prospective pour favoriser un processus de changement.

De son côté, IKEA organisait un atelier de prospective de trois jours impliquant plus de quatre douzaines de parties prenantes, dont le président de la compagnie, les concepteurs de produits, le secteur des ventes et de la distribution, des technologies de l'information, les directeurs de magasin, les fournisseurs de trois pays et six clients. La compagnie suédoise de meubles, en expansion rapide, voulait ainsi construire un réseau plus rapide, plus léger et plus simple pour le développement et la distribution de ses produits. En se concentrant en même temps sur un seul produit (le sofa Ektorp), les participants surmontèrent la complexité du système, les barrières linguistiques (pour la plupart d'entre eux, l'anglais est une seconde langue) et leur appréhension du changement de processus lié au développement de nouveaux produits. Un an plus tard, IKEA lançait une nouvelle ligne de sofa (le Fixhult) basée sur l'apprentissage issu de cet atelier de prospective.

Cette stratégie ne peut être efficace que si les participants sont créatifs et que les décideurs font un suivi des idées émises.

La gestion du stress

Le changement organisationnel est une expérience stressante pour bon nombre de personnes, car il menace l'estime de soi, crée de l'incertitude et de l'insécurité. La communication, la formation et la participation du personnel peuvent réduire certains des facteurs anxiogènes, mais les entreprises doivent également introduire des pratiques de gestion du stress pour aider le personnel à faire face à l'inconnu, à la charge de travail éventuellement augmentée, à de nouveaux partenaires locaux ou étrangers, etc.

La négociation

Obtenir l'adhésion au changement nécessite, dans certains cas, des tactiques d'influence. La négociation est une forme d'échange qui comporte, pour les parties, la promesse d'une certaine acceptation du changement en échange de bénéfices tangibles ou intangibles.

La contrainte

Si toutes les autres tentatives échouent, les responsables peuvent recourir à la contrainte pour changer les organisations. La contrainte fait référence à une source de pouvoir et d'influence. Elle peut inclure un renforcement des obligations des employés, la confrontation ouverte avec les acteurs refusant le changement et la menace de sanctions pour l'imposer. Le licenciement des personnes qui refusent le changement est une mesure extrême, mais il n'est pas inhabituel. Certaines données rapportent que les deux tiers des grandes entreprises ayant introduit un changement radical ont dû remplacer une partie ou l'ensemble de leurs cadres supérieurs.

La contrainte peut parfois se solder par un coût très élevé pour l'entreprise, surtout quand elle est excessive. Ce fut le cas avec Robert Nardelli, ex-PDG de Home Depot, qui voulait à tout prix « casser » les petits royaumes qui s'étaient formés avant lui, accentuer le service à la clientèle et le pouvoir d'achat de l'entreprise. Un grand nombre de cadres et d'employés compétents ont alors quitté l'organisation et ceux qui y sont restés ont continué de ressentir les effets de cette transformation. Une partie du personnel désenchanté surnomma la compagnie « Home despote », car il avait vécu le changement comme une perte d'autonomie. D'autres l'appelèrent « Home GEpot » en référence au grand nombre de cadres que Nardelli débaucha de chez GE pour les placer à de hauts postes chez Home Depot. Cinq ans plus tard, le conseil d'administration de Home Depot décida de remplacer Nardelli étant donné son style abrasif et controversé.

Le remplacement d'employés est une forme radicale de « désapprentissage » (puisqu'ils partent avec leur connaissance de l'entreprise), mais cette stratégie facilite l'adoption de nouvelles pratiques. Toutefois, la contrainte est une stratégie risquée, car les employés encore à l'emploi peuvent perdre confiance en la direction. Ces employés peuvent aussi recourir à des jeux politiques afin de protéger leur propre poste. De manière générale, les diverses formes de