

LES CAUSES DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance au changement émane de deux sources : les personnes et les organisations elles-mêmes.

1. Les causes individuelles de résistance

Elles sont au nombre de cinq : les résistances d'ordre cognitif, idéologique, politique, psychologique et socioéconomique

- La résistance cognitive. Dans ce cas, les personnes concernées ne partagent pas le diagnostic fait par le leader. Ces personnes sont de bonne foi et la nouveauté ne leur fait pas peur. Leur démarche intellectuelle et rationnelle aboutit à une analyse et à des conclusions différentes de celles de l'agent de changement. Le leader peut composer avec cette « résistance » grâce à l'écoute active, le débat, des arguments rationnels et bien documentés, en demandant l'avis de consultants externes et en montrant l'urgence de changer.

- La résistance idéologique. Il s'agit ici d'un choc (perçu) de valeurs et de croyances entre les membres de l'organisation et celles que véhiculent le changement et son porteur. Par exemple, la démission de Paul Tellier, ancien PDG de Bombardier, a pu être causée (entre autres choses) par des valeurs divergentes : les siennes étaient d'abord axées sur l'« assainissement » d'une entreprise vouée à devenir rentable, celles des héritiers du fondateur étaient plutôt l'innovation d'abord, comme toujours chez Bombardier. Une réinterprétation de ces valeurs et, surtout, un accord sur les méthodes les véhiculant pourraient faciliter l'acceptation du changement.

- La résistance politique. C'est la résistance la plus difficile à surmonter, car elle met en jeu la défense d'intérêts et de pouvoirs, et ce, d'autant plus qu'elle peut invoquer la résistance cognitive. Le leader peut alors négocier avec les parties qui ont de l'influence (par exemple, leur participation), former lui-même des alliances pour acquérir plus d'autonomie ou neutraliser les opposants.

- La résistance psychologique. Il s'agit ici typiquement de la résistance due à la peur de l'inconnu. Les personnes résistent au changement parce qu'elles craignent de ne pouvoir adopter de nouveaux comportements et d'en sortir perdantes. Par exemple, le propriétaire d'une entreprise souhaitait que son personnel des ventes joigne les clients par téléphone plutôt qu'en leur rendant visite personnellement. N'ayant aucune expérience de la sollicitation par téléphone, les employés se sont plaints de la nouvelle directive. Certains de ces employés n'ont même pas assisté au programme de formation sur ces appels téléphoniques, par crainte d'échouer.

Par ailleurs, dans le même ordre d'idées, l'être humain est aussi un être d'apprentissages et d'habitudes qu'il n'abandonne pas facilement lorsqu'il fait face à des situations qu'il juge incertaines (comme un changement radical). D'une certaine manière, l'habitude et l'adoption d'une routine permettent de rendre la vie prévisible et, par conséquent, procurent un sentiment de sécurité, ce qui explique la résistance à l'apprentissage de nouveaux rôles. Information, formation, écoute active et récompenses peuvent faciliter l'adoption du changement.

- La résistance socioéconomique. L'être humain est aussi un être rationnel, capable de calculs et d'anticipation. S'il perçoit que les avantages tangibles (par exemple, la rémunération) et intangibles (par exemple, sa réputation) de la situation actuelle surpassent ceux que semble

promettre le changement, il y résistera naturellement. Il faut donc le convaincre du contraire (si c'est le cas, bien sûr !).

2. Les causes de résistance dues à l'organisation même

La résistance au changement dépasse parfois les individus. C'est alors le système entier dans lequel ils travaillent qui s'oppose, par sa structure et sa culture, aux changements.

Les causes en sont une culture d'immobilisme et de conflit, la pression de groupes cohésifs, des expériences négatives de changement et le manque de ressources.

- Une culture d'immobilisme. Parfois, c'est tout simplement la culture même de l'organisation qui s'oppose au changement. Des années de stabilité sans incident, des dirigeants semblables la perpétuant et des mécanismes de sélection ont pu émousser les réflexes visant à réagir aux fluctuations de l'environnement. Ce fut le cas d'IBM, dans les années 1980. Cette entreprise

s'obstinait à demeurer dans les grands systèmes seulement (ce qui lui fit rater l'ordinateur personnel). Ainsi, cette société prestigieuse passait pour un « dinosaure » avant que Gestner ne la transforme radicalement. Il faut donc changer les systèmes et les dirigeants responsables de cette inertie, mais cela n'est pas facile, surtout s'ils ont fait la preuve de leur efficacité dans le passé

- Les pressions de groupes cohésifs. Des normes rigides et fortes émanant de groupes cohésifs découragent ceux qui favoriseraient le changement. Il faut donc tenter de changer ces normes.

- Une culture de conflit. Une organisation déchirée par des conflits entre des groupes ayant un pouvoir relativement égal ne peut changer positivement. D'une part, elle n'en a pas l'énergie, car elle est préoccupée par ses luttes intestines ; d'autre part, toute proposition de changement d'une partie subira, par principe et presque systématiquement, un rejet provenant de l'autre partie. Ce peut être le cas d'une administration en butte depuis longtemps à un syndicat fort.

- Des expériences négatives de changements. Les individus ayant vécu dans le passé des tentatives de changement qui se sont soldées par un échec en gardent un mauvais souvenir. Ils seront donc plus réticents à revivre la même expérience.

- Le manque de ressources ou des structures inefficaces. Parfois, même si elle voulait changer, l'organisation ne pourrait le faire, par manque de ressources. Il peut, par exemple, lui manquer les compétences humaines nécessaires (le savoir-faire pour mener à bien le changement) ou des ressources matérielles (par exemple, des fonds pour automatiser un processus et former le personnel). Quand les divers systèmes ou structures de l'organisation ne sont pas au point ou cohérents pour garantir le succès du changement, les employés n'adhéreront pas spontanément à celui-ci. Il en va ainsi des politiques de rémunération, de recrutement, de formation, des descriptions des tâches ou des rôles, de la répartition du pouvoir, etc.

Un dernier mot sur la « résistance » au changement, qu'on a mise entre guillemets par endroits. Cette particularité vise à souligner que la signification de ce concept est toute relative. En effet, les livres de gestion qui abordent cette notion prennent le parti du dirigeant ou de l'agent de changement. Pour celui-ci, évidemment, tout obstacle peut être interprété comme un élément de résistance. Cette interprétation est acceptable dans la mesure où ce changement est appelé à devenir un succès d'emblée et que l'agent de changement est

infaillible. Évidemment, ce n'est pas toujours le cas ! Dans cette éventualité, la « résistance » des autres devient au contraire un avantage à plusieurs points de vue :

1. La « résistance » permet d'étudier, de clarifier et de mettre à l'épreuve la qualité des projets de changement des dirigeants.
2. La « résistance » oblige le dialogue entre les acteurs concernés par le changement et leur participation au processus.
3. La « résistance » peut être un rempart contre des abus de pouvoir des agents de changement dont les efforts visent à ce que les autres se conforment aux idées et aux comportements qu'ils proposent, parfois de façon coercitive.
4. Finalement, la « résistance » peut être vue dans un contexte de justice et de motivation. En effet, la résistance est une forme d'expression et, en pavant la voie à des échanges constructifs, les directions peuvent induire chez l'employé un sentiment d'équité, notamment en améliorant la justice procédurale

En fait, ce terme de « résistance » ne devrait être utilisé qu'avec circonspection. Par exemple, on pourrait lui préférer, selon le cas, des expressions telles que la « gestion des conflits », la « négociation », le « choc de valeurs » dans le processus de changement. Il ne s'agit pas tant de « casser une résistance » que de comprendre que les préoccupations des acteurs sont légitimes. L'appropriation du changement ne se fait pas en un jour.

Elle est acquise lorsque les initiateurs du changement comprennent qu'elle est évolutive, qu'elle soulève un certain nombre d'interrogations au fur et à mesure que le projet chemine et que les progrès dépendent des réponses apportées à ces préoccupations. Une telle dialectique ne nécessite plus, dès lors, de parler de résistance, mais de savoir décoder ces préoccupations (notamment celles des cadres), que Bareil (2010) classe en sept phases progressives :

- **La phase 1** correspond à une absence d'inquiétude particulière face au changement. Il faut alors en souligner l'urgence et expliquer la nature du changement.

La phase 2 correspond à des motifs égocentriques : l'employé s'interroge sur l'incidence du changement sur lui-même et sur son propre travail. Il faut ici rassurer, informer, montrer les avantages du changement et que l'on compte sur les meilleurs employés pour parvenir au succès. Il faut aussi faire participer les gens concernés à divers processus décisionnels.

- **La phase 3** est centrée sur des préoccupations concernant la capacité des dirigeants à mener le changement. Il faut alors montrer l'engagement des dirigeants, donner l'exemple des comportements à adopter, légitimer la nouvelle vision et les transformations désirées.

- **La phase 4** relève des inquiétudes concernant les caractéristiques mêmes du changement. Il faut alors expliquer les modalités de sa mise en œuvre, les ressources engagées (à l'interne et à l'externe) et les progrès accomplis jusque-là.

- **À la phase 5**, les acteurs concernés sont prêts à adopter le changement, mais ils se questionnent sur le fait de savoir s'ils sont capables d'en relever le défi. Dans ce cas, il faut intensifier la formation, le coaching, les ressources de suivi et permettre le droit à l'erreur.

- **Les phases 6 et 7** (moins intenses que les précédentes) cèdent le pas aux préoccupations liées à la façon dont les équipes, les collègues et les supérieurs collaboreront à la mise en œuvre du changement et à son amélioration constante, ainsi qu'à la distribution et à l'acceptation des nouveaux rôles et des compétences correspondantes. Mettre sur pied une

organisation apprenante et récompenser les résultats permettent de stabiliser le processus de changement.

Cette approche est intéressante dans une perspective humaniste, mais elle ne tient pas compte de l'urgence de certains projets, du temps qu'elle consume et des jeux politiques qui entourent toujours un processus de changement important ou d'innovation.

Après avoir évoqué les symptômes et les causes de la résistance au changement, nous abordons maintenant en détail les façons de transiger avec elle (plusieurs de ces mesures pourront également être vues comme des réponses aux préoccupations précédentes).