
LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS

Cahier produit par **Céline BAREIL**, professeure agrégée, service de l'enseignement du management, HEC Montréal.

Cahier n° 04-10 – Août 2004

Résumé :

Cet article dresse une revue documentaire au sujet de la résistance au changement. Les définitions sont confrontées. Une analyse des manifestations, des causes et des conséquences de la résistance au changement est effectuée. Une revue critique du concept de résistance au changement est présentée de même que quelques pistes exploratoires.

Mots clés :

Résistance au changement, changement organisationnel.

La résistance au changement est un incontournable dans l'étude des réactions humaines au changement. Lorsqu'on aborde la question de l'employé visé par le changement, il est toujours presque exclusivement question de la résistance au changement. Que se cache-t-il derrière ce concept?

Dans cet article, une analyse critique du concept de la résistance au changement est effectuée à partir d'une revue de la documentation. Ses manifestations, ses causes et ses conséquences y sont également abordées. De nouvelles pistes sont proposées.

Qu'est-ce que la résistance au changement?

« Qui dit changement, dit résistance au changement » voilà comment le journal des employés soulignait l'introduction récente d'un changement, comme le rapportent Bareil et Boffo (2003, p. 543)! Ce concept est dorénavant reconnu tant dans le langage populaire que scientifique.

La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable (Visinand, 2003 p. 7). Il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience, comme le dépeignent Collerette, Delisle et Perron (1997). En fait, chaque fois qu'il est question des réactions du destinataire, il est question surtout, sinon exclusivement (malheureusement!) de résistance au changement.

L'importance du phénomène de la résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles ont été publiés au sujet de la résistance au changement.

La terminologie « résistance au changement » remonte aux auteurs Coch et French, qui en 1947, publiaient un article dans la revue *Human Relations*, devenu un classique en la matière. Il s'intitulait « *Overcoming resistance to change* ». Deux questions étaient adressées : pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance?

Depuis, nombre d'auteurs ont traité de ces questions dont Lawrence (1969) dans un article de la prestigieuse revue *Harvard Business Review*. Dès lors, le terme « résistance au changement » était lancé, galvaudé, étudié et repris maintes et maintes fois. Les livres les plus récents en comportement organisationnel traitant d'un chapitre en changement organisationnel, ressassent obligatoirement les réactions surtout négatives des employés (et aussi des gestionnaires), sous l'égide traditionaliste de la résistance au changement. Il en est de même pour plusieurs manuels en gestion du changement qui consacrent une partie sinon l'ensemble de leur ouvrage, sur la résistance au changement, comme l'a fait Hultman (1998)ⁱ.

Mais que signifie la « résistance »?

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot «resistere» : «sistere» signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action. En contrepartie, la résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité. En électricité, la résistance électrique est le rapport de la puissance perdue dans un circuit sous forme de chaleur ou de rayonnement. Une résistance est un conducteur conçu pour dégager une puissance thermique déterminée, telle un fer à repasser. En botanique, la résistance d'une plante est son aptitude à supporter les intempéries.

Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. Une personne peut être résistante à la fatigue, comme par exemple en voyage; ce qui est synonyme d'endurance.

Il est à noter que ces caractéristiques sont employées dans un sens plutôt positif. Dans le langage populaire, un caractère empreint de résistance signifie la fermeté, la force, la solidité et la ténacité. En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme étant coriaces, durs à cuire, incroyables, infatigables, robustes et solides. En termes guerriers, la résistance est l'action de s'opposer à une attaque par les moyens de la guerre et signifie la défense.

C'est lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement. Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.

L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations. La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place. Tel n'est cependant pas notre propos. La résistance ici analysée traite de la résistance sous l'angle individuel.

La résistance (des personnes) au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon Collerette, Delisle et Perron (1997; p. 94), comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996; p. 486), la résistance au changement est « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ». Morin (1996; p. 205) définit les résistances comme « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ». La

résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants (Brassard, 1996). La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs (Brassard et Brunet, 1994).

Certaines définitions traditionnelles s'éloignent du sens premier où la résistance est un résultat, une action, un verbe, un comportement ou à tout le moins, une aptitude et non pas seulement une attitude ou une expression. Ces définitions galvaudent souvent une approche essentiellement négative et culpabilisante. De plus, plusieurs définitions intègrent les éléments explicatifs de la résistance. Par exemple, Kets de Vries et Miller (1984) indiquent que la résistance au changement est un comportement observable issu de mécanismes de défense (cause) tout comme Collerette, Delisle et Perron (1997) qui l'associent à des réactions de défense (cause). Différents auteurs, en approfondissant le phénomène par des études empiriques, l'ont finalement qualifié de « comportement observable » pour finalement avouer, tout comme Brassard (1996) qu'il s'agit en fait d'un phénomène insaisissable...au sens où il est imprédictible.

En changement organisationnel, le terme utilisé dans les recherches est celui de résistance au changement. Il est préféré au terme « réticence », utilisé couramment dans le langage populaire et qui témoigne d'une attitude de réserve et d'une hésitation mais qui n'est pas reconnu dans la documentation scientifique en changement.

En résumé, la résistance au changement est la plupart du temps, utilisée par une tierce partie qui évalue l'employé ciblé par le changement aussi appelé le destinataire, comme étant résistant. On attribue la résistance au changement à quelqu'un d'autre. On entend rarement quelqu'un dire : « je résiste au changement ». Toutefois, maints gestionnaires déplorent que leurs employés résistent au changement. Pour sa part, Hafsi (dans Hafsi, Séguin et Toulouse, 2003 page 649) note que personne n'oserait dire : « J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait, comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte de handicapé qu'il faut extirper, annihiler! » C'est dire combien le concept de résistance est perçu et à quel point il est malvenu en période de changement!

En ce sens, la résistance est un concept culpabilisant et destructeur au niveau des individus. Le destinataire serait résistant un peu malgré lui; dans la perception de celui qui le regarde et qui le juge.

De plus, le concept de résistance est considéré comme une vérité de la Palisse (*a received truth*), et est encore trop peu critiqué dans la documentation. Sauf quelques articles critiques (Dent et Goldberg, 1999ab), encore trop rarissimes sont les prises de position d'auteurs qui critiquent ce concept ou qui proposent des alternatives en termes de construits ou de modèles.

À quoi reconnaît-on la résistance au changement?

Habituellement, lorsqu'il est question de résistance, notre esprit se tourne vers le destinataire du changement, c'est-à-dire l'employé touché par le changement. Toutefois, en situation réelle, la

résistance se manifeste autant de la part d'employés syndiqués, que de cadres, fonctionnaires, gestionnaires et même de dirigeants et des décideurs, qui ne sont pas toujours convaincus de la pertinence de leurs décisions de changer. Tous les membres qui composent une haute direction ne sont pas automatiquement solidaires ni nécessairement convaincus de la pertinence d'un changement. Ils peuvent avoir des comportements qualifiés de « résistants ». Tous les groupes de travailleurs résistent au changement, selon Lewis (1999) : les employés, les gestionnaires, la direction et même le CEO.

Mais à quoi reconnaît-on la résistance et quelles en sont ses manifestations? Pour ce faire, différents classements ont été retenus (Bareil, 2004). Les manifestations de résistance peuvent être individuelles ou collectives et actives (explicites) ou passives (implicites). La résistance peut se manifester par un seul individu à la fois; elle est alors qualifiée d'individuelle alors qu'elle peut aussi se manifester par un groupe ou une collectivité; où elle est qualifiée de collective. La résistance active serait l'action de s'opposer activement par une action contraire alors que la résistance passive serait plutôt canalisée vers des gestes d'opposition plus subtils et moins directs.

Sous sa forme active, on retrouve les refus, les critiques, les plaintes et le sabotage alors que sous sa forme passive, on note le statu quo, la lenteur, les rumeurs et le ralentissement. Un seul individu (individuel) peut résister ou il peut s'agir d'un mouvement de groupe (collectif).

Il est étonnant de constater à quel point ces manifestations de résistance au changement sont similaires à celles reconnues pour un climat de travail empreint de méfiance. D'où la question : réfère-t-on à un construit solide? On peut se demander jusqu'à quel point on retrouverait ces manifestations qualifiées de résistance au changement dans un climat de confiance? À mon avis, dans un tel contexte, les manifestations actives et explicites de résistances ne sont plus perçues comme étant des plaintes ou des récriminations mais plutôt des questions légitimes, des compléments, des suggestions ou des idées d'amélioration. Comment alors les interpréter? Cela constitue un premier enjeu de taille : la résistance serait-elle une interprétation subjective de comportements?

À quoi l'employé résiste-t-il?

Pourquoi l'employé résiste-t-il au changement? L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement. Les causes publiées (Bareil, 2004) peuvent se regrouper en six catégories de causes de la résistance au changement (figure 1) : les causes individuelles, collectives, politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même.

Figure 1. Les causes multiples de la résistance au changement

Individu	Collectif/ Culturel	Politique	Qualité de mise en oeuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en oeuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrôme du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

Variables individuelles

Sous les causes individuelles, de loin les plus fouillées, plusieurs auteurs identifient le destinataire lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes. Selon la perspective psychanalytiqueⁱⁱ, les mécanismes de défense, souvent inconscients, servent à neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsqu'il est la proie d'un conflit entre les exigences qui découlent de ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement. Six mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalitéⁱⁱⁱ. D'autres auteurs font ressortir les traits de personnalité faisant référence à la stabilité ou à la préférence pour le statu quo. Les caractéristiques socio-démographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur

expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode. Parmi d'autres caractéristiques individuelles, Alain (1996) retient le manque de motivation, d'habileté et l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité. Colletterte, Delisle et Perron (1997; p. 98) retiennent les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques; la peur de l'inconnu et le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme. Morin (1996) explique que l'inconnu et l'incertitude qu'engendre le changement suscitent des craintes, des peurs et des appréhensions, qui semblent être le fait d'un sentiment de perte associé à l'abandon de ce qui était acquis et satisfaisant. Kotter et Schlesinger (1979) ont ajouté d'autres éléments: la peur de perte quelque chose d'important et l'incompréhension du changement. Scott et Jaffe (1992) expliquent la résistance par différents types de pertes associées à l'abandon de ce qui était acquis et satisfaisant: la perte de sécurité, la perte de pouvoir, la perte de l'utilité, de ses compétences, de ses relations sociales, du sens de la direction et la perte de territoire.

Cette notion de pertes a aussi été retenue par Dent et Goldberg (1999b) dans leur réponse à Krantz (1999, traduction libre): « si nous avons à choisir un terme tiré de ce que la documentation suggère au sujet des raisons pour lesquelles les gens résistent, ce serait la perte... la perte du connu... ». Le changement est générateur de résistance pour l'individu dans la mesure où il est synonyme de rupture et de remise en cause, contribuant à la perte de points de repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations chez les individus. L'individu a alors tendance à évaluer le changement en termes de coûts (efforts, compétences à acquérir) et de bénéfices (gains salariaux, satisfaction); dans le cas où les coûts sont supérieurs, il manifesterait de la résistance.

De ces déterminants, il faut retenir qu'ils blâment souvent l'individu et que les causes sont même parfois inconscientes. En termes de gestion, on peut difficilement changer la personnalité ou l'inconscient, de même que les expériences passées et les caractéristiques individuelles du personnel. On ne peut qu'en faire état.

Variables causales liées au collectif ou culturel

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Notons par exemple le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges: temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance. Colletterte, Delisle et Perron (1997; p. 100) parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique et finalement, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme menaçant pour le système. Alain (1996; p. 168) retient la conformité aux normes, le degré de cohérence dans l'organisation, les intérêts et droits acquis et le rejet de ce qui est étranger.

De même, certaines variables culturelles (Francesco et Gold, 1998) font en sorte que certaines cultures seraient plus ou moins réceptives au changement. Les études de Hofstede (2001), bien que critiquées, démontrent que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées

par une distance élevée du pouvoir (*high power distance*), un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude (*high uncertainty avoidance*)^{iv}.

De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée. Une fois encore, les dimensions culturelles ne peuvent être facilement modifiées par la gestion; elles peuvent toutefois être reconnues dans l'application de solutions.

Les causes politiques de la résistance au changement

Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement ne sont pas sans provoquer de la résistance au changement tant chez les militants que chez les membres. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. Toutefois, on note au Québec, depuis le milieu des années 1980, une volonté plus grande des syndicats à collaborer entre autres, à des changements technologiques.

La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple, un destinataire incertain de conserver son emploi peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résister. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo.

Les causes liées à la mise en œuvre du changement

On dit souvent : « les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté ». Les causes liées à une mise en œuvre du changement déficiente constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. Les conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir la démarche de transformation (l'on pense ici aux conditions liées à l'orientation, la sensibilisation, l'habilitation, expliquées par Rondeau, 2002), lorsque absentes, peuvent mener le destinataire à résister au changement. S'il n'est pas bien préparé, s'il n'accepte pas le changement, il résistera. Malheureusement, les organisations ne suivent pas toutes ces prescriptions et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement.

Comme l'indique Rondeau (2002; p. 110), « le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement ». Si par exemple, les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement. Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Les destinataires résisteront parce que le changement leur est imposé. Plusieurs

études en technologies de l'information sont fortement teintées par ces variables concernant la participation et la consultation.

Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés. Ils peuvent évaluer qu'une stratégie de changement est inappropriée dans un contexte donné. Par exemple, certaines approches comme le modèle hiérarchique ou le modèle structurel peuvent être jugées inadéquates dans la mise en œuvre du changement (Denis et Champagne, 1990). En bref, Collerette, Delisle et Perron (1997; p. 101) retiennent les dimensions suivantes : le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement et la crédibilité de l'agent.

Les causes liées au système organisationnel

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter; ce qui engendre de la résistance. Ces déterminants ont été étudiés par Rondeau (2002; p. 100) comme étant l'inertie, l'absence de pression de l'environnement et par Hafsi et Demers (1997), par les déterminants de la capacité à changer : contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership. La lecture organisationnelle que se fait le destinataire au sujet de la capacité à changer de l'organisation lui indique la probabilité de succès de l'intégration du changement dans l'organisation. Il évalue cette probabilité avant de prendre une décision éclairée au sujet de sa réponse, positive ou non, dans le cas de la résistance. Par exemple, si un changement s'oppose aux valeurs des sous-groupes en place comme c'est le cas lors d'une fusion ou d'une réorganisation, il risque d'augmenter la résistance des acteurs. Le destinataire a foi aux valeurs passées et réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait lorsqu'il a été embauché. En ce sens, les rites, rituels, normes, langage sont des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.

Les causes liées au changement lui-même

Finalement, le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens. On retrouve alors les expressions telles que «ça n'a pas de bon sens»...Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement.

Récemment, Abrahamson (2004, traduction libre) a distingué le postulat traditionnel de la «résistance au changement» de la «résistance du changement». Il signifie par là qu'il y a actuellement une tendance trop marquée dans la pratique pour ce qu'il appelle «la destruction créative» ou le changement radical et «le syndrome du changement répétitif». Les changements accélérés des dernières années ont fait en sorte que les gens ne résistent plus au changement mais résistent à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux. Il dénonce ces changements qui ne font que causer résistance, anxiété et cynisme. Aussi, il fait ressortir le fait que la résistance constitue l'une des vingt conséquences dysfonctionnelles reconnues du *downsizing*!

De toutes ces recherches et déterminants, il ressort le fait que les causes de la résistance au changement sont multiples, multidimensionnelles et souvent, sans contrôle direct pour un gestionnaire. Est-on vraiment plus avancé?

En fait, il semble que l'attribution des causes de la résistance dépende davantage de l'observateur (destinataire ou tierce partie)!

Quelles sont les conséquences de la résistance?

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (Hafsi et Demers, 1997). La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.

Comment faire face à la résistance?

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver des moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. Toutefois, elles ne se prononcent guère sur l'émergence ou la durée des manifestations de résistance. La plupart des auteurs^v parlent en effet de « surmonter et de limiter les résistances », comme s'il s'agissait de quelque chose d'essentiellement négatif.

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. Dans le fond, elles réitèrent les idées des textes de Coch et French (1947) et de Lawrence (1969). En effet, Coch et French proposaient dès 1947, à la suite des résultats de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement. Ce à quoi Lawrence a répondu en 1969 qu'en fait, la participation n'était pas la seule réponse. On ne résiste pas seulement à l'aspect technique mais plutôt à l'aspect social du changement, à la façon dont il est introduit et au respect des employés. D'ailleurs Lloyd en 2003,

reprend cette idée du respect des employés. Lawrence (1969) conclut en fait que la nature de l'aspect technique ne détermine pas la présence ou l'absence de résistance autant que son aspect humain. Il propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement...

D'autres stratégies sont proposées par Hultman (1998), qui a écrit un livre au sujet des résistances. Elles consistent à déterminer l'intensité et la source de la résistance (vérifier les faits), à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats. Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Kotter et Schlesinger (1979) : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

Kets de Vries et Miller (1984) ajoutent que le succès d'une intervention de changement dépend de la capacité des dirigeants à surmonter leurs propres résistances. Selon Kets de Vries et Miller (1984), plusieurs techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés, tels que la confrontation, la clarification et l'interprétation.

La gamme des choix est donc large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement. Selon Collerette, Delisle et Perron (1997; p. 103), elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement pour par exemple, le proposer à nouveau à un moment plus opportun. On peut également ignorer totalement les résistances, ce qui signifie l'imposition, en passant par toute une série d'actions plus ou moins radicales. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance.

La plupart des «prescriptions » réfèrent à la stratégie consistant à diminuer les résistances au changement. En tant qu'obstacle au changement, Lewin (1975) suggère trois solutions tout en privilégiant la seconde: briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.

Plusieurs auteurs (Lawrence, 1969; Umiker, 1997) interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter. Cette approche analytique propose l'empathie et les communications comme outils d'intervention privilégiés. Alain (1996; p. 174) propose quatre axes de la gestion des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, les actions de gestions traditionnelles telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance (Maurer, 1997) ou la surmonter (Puccinelli, 1998).

Le gestionnaire international quant à lui, doit être en mesure d'évaluer chacune des composantes culturelles propices à la résistance : distance du pouvoir (faible ou élevée), individualisme vs collectivisme, tolérance à l'ambiguïté élevée ou faible. Suite à ces constats, il peut adapter ses stratégies en fonction des différences culturelles, des traditions et des habitudes.

Quant aux causes politiques, elles peuvent être adressées par une cartographie détaillée des acteurs (Collerette et Schneider, 1996). De quel côté penche la masse critique dans l'organisation? Quelle position ont les leaders d'opinion? La coalition dominante? Quelle est la position des différents groupes de destinataires? Sont-ils des supporteurs actifs, passifs, ambivalents, opposants passifs, actifs ou indifférents? Une telle analyse permettra au gestionnaire ou à l'équipe de projet de mieux diriger leurs énergies. S'agit-il de protéger la situation? Ou d'obtenir une acceptation graduelle et une certaine tolérance? Ou d'être vigilant? Ou de confronter?

Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites (Brassard, 1996). Cette perspective traditionnelle postule que si les raisons qui expliquent les résistances sont connues et si la bonne approche est employée, ces résistances seront toujours évitées ou surmontées. En fait, elle induit de nombreux gestionnaires à croire qu'il existe une seule façon de gérer le changement, un « *one best way* », qui permet de vaincre inévitablement les résistances. De telles propositions d'interventions traduisent une conception de la résistance assez réductrice, essentiellement appréhendée comme un dysfonctionnement symptomatique ou un phénomène pathologique et vécu comme une perturbation de l'organisation, écrit Visinand (2003; p. 8). « Cette conception est en effet simpliste compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas seulement de connaître les raisons qui entraînent l'émergence de la résistance et d'y appliquer une approche prescrite pour conclure que ces résistances seront évitées ou surmontées ».

Bref, comme le soulignent Collerette, Delisle et Perron (1997; p. 104), la résistance « constitue souvent le compagnon paradoxal de l'agent de changement, et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement ».

Au-delà de la résistance : une critique et un défi

En résumé, depuis les cinquante dernières années et la parution des textes de Coch et French (1947) et de Lawrence (1969), le concept de « résistance au changement » s'est imposé comme un thème récurrent, malgré ses nombreuses limites^{vi}. Certaines critiques méritent d'être énoncées :

1. La résistance au changement souffre du biais du blâme individuel. À cet égard, King (1990) souligne que la psychologie souffre du « biais du blâme individuel » puisqu'à chaque fois qu'il est question des réactions du destinataire, il est question de résistance et seule cette perspective est offerte. Il est temps de reconnaître les six catégories de causes équitablement. On peut se demander s'il s'agit d'un phénomène spécifique à l'arrivée et à la mise en œuvre d'un changement? Ou à un excès de changements dilapidés? Au syndrome du changement répétitif? Ou à des dirigeants devenus des « *changeaholiques* »? Il est temps de trouver d'autres façons d'aborder les réactions du destinataire. Le gestionnaire a, quant à lui, tendance à blâmer automatiquement le destinataire lorsque ce

dernier questionne le changement. Il fait alors l'erreur fondamentale d'attribution, c'est-à-dire qu'il attribue la cause de sa résistance à l'individu (ou au groupe) plutôt qu'à la décision stratégique du changement et à sa mise en œuvre. La résistance est donc dépendante de l'observateur. Elle est trop souvent assimilée à un dysfonctionnement symptomatique (symptômes individuels ou collectifs; actifs ou passifs) de l'individu.

2. La résistance au changement est naturelle et tous les êtres normaux résistent au changement. Cette vision laisse voir qu'il n'y a pas de changement sans douleur. Adhérer à cette vision fait en sorte qu'on ne juge pas la nature du changement mais plutôt les individus qui doivent souffrir. De plus, elle ne tient pas compte du fait qu'un destinataire peut désirer un changement depuis longtemps et simplement ne pas y résister. Des auteurs y ripostent en affirmant que l'absence de résistance est même plus inquiétante que sa présence!^{vii} D'autres arguent que la résistance peut aussi être inconsciente! En sortira-t-on jamais? En fait, je préfère croire que la résistance est une manifestation que quelque chose ne va pas et qu'il peut y avoir des changements sans douleur, sans stress ni épuisement. Brassard (1996) suggère la nécessité de dépasser la seule problématique de la résistance qui ne permet pas vraiment d'expliquer les phénomènes. Selon lui, la résistance serait une réponse rationnelle du point de vue de l'acteur dans un contexte donné. Elle mérite donc d'être apprivoisée en tant que manifestation et non en tant que résistance.
3. L'éventail des interventions demeure limité. En fait, l'interprétation des sources de résistance nécessitent souvent des interprétations psychologiques assez approfondies, que peu de gestionnaires peuvent se permettre de faire; seuls les spécialistes du comportement parlent de modes thérapeutiques et ce sont surtout eux qui y ont jusqu'ici trouvé leur compte. Une fois qu'un gestionnaire a tenté de comprendre la source de résistance, que fait-il? Peu d'interventions sont suggérées. De plus, sur le plan opérationnel, les gestionnaires semblent réfractaires à en parler. On voudrait bien l'aborder mais on craint d'amplifier le phénomène.
4. Peu d'études sérieuses sur le terrain (empiriques) ont été menées sur la résistance au changement. Les études empiriques et surtout transversales et diachroniques sur le sujet sont rarissimes.
5. On ne peut pas prédire la résistance au changement. En fait, les études ne peuvent prédire ni à quel moment, ni dans quelles conditions exactes, se manifestent les résistances au changement (Brassard, 1996). Il est donc difficile de les gérer.
6. Finalement, il est difficile de mesurer la résistance au changement. Ce concept n'a toujours pas été opérationnalisé. Il n'existe pas à notre connaissance, de mesure fidèle et valide de la résistance. Lorsqu'on essaie de la décrire, on indique ses manifestations, qui sont ni plus ni moins que des manifestations aussi associées à un climat de méfiance^{viii}. Ou on mesure les attitudes envers un changement et lorsqu'elles sont négatives et les auteurs concluent à de la résistance...On infère la résistance au changement à partir d'observations et de discussions. Pour le mesurer, c'est souvent par l'intermédiaire d'une tierce partie, qui elle-même, souffre de la situation et n'y est pas neutre. Peut-on parler de mesure juste et sans biais? Il est étonnant de constater qu'auprès d'un groupe de destinataires, la réponse à la question «résistez-vous au changement?» est foncièrement négative alors qu'aux yeux de leurs patrons, ils résistent au changement.

Conclusion

En résumé, l'étude du changement sous l'angle de la résistance au changement, a depuis cinquante ans, privé les gestionnaires de plusieurs sources d'interprétation de la réalité. Aucun fondement n'a encore pu être démontré au sujet des résistances au changement, sauf une acceptation presque aveugle de la communauté scientifique à l'égard du phénomène. Il est temps d'aborder la question d'une façon nouvelle, autre que circulaire. Ce large tour d'horizon au sujet des causes et des conséquences de la résistance au changement aura tout de même permis de mieux en saisir ses multiples dimensions. En fait, la résistance au changement pourrait être évitée si les décideurs étaient en mesure de choisir des types de changements moins douloureux et s'appliquaient à les gérer de façon respectueuse des personnes, tout comme le propose Abrahamson (2003) dans son livre « *Change without pain* ».

Un recadrage original, novateur, dirigé vers l'action et plus compréhensible aux gestionnaires est donc requis. Tel est le défi! Un tel recadrage nouveau et dynamique devrait s'inspirer des modèles dynamiques du changement individuel. L'un d'eux est celui initialement développé Bareil et Savoie (1999; 2002) et complété par Bareil (2004) sur les phases de préoccupations. D'autres études scientifiques et applications pratiques dans différents contextes et sur différents types de changement sont nécessaires pour poursuivre la validation de ce modèle.

Références

- ABRAHAMSON, E. *Change without Pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*, Boston, Harvard Business School Press, 2004, 218 p.
- ALAIN, M. *Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles*. Montréal : Éditions Nouvelles, 1996.
- BAREIL, C. *Gérer le volet humain du changement*, Montréal : Éditions Transcontinental, 213 p., 2004.
- BAREIL, C. et C. BOFFO. « Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance », dans G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), *Bien-être au travail et transformation des organisations: Actes du 12^e congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3*, Belgique, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 541-551.
- BAREIL, C. et A. SAVOIE. « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, p. 150-167 (aussi dans *Gestion 2000*, sept. à déc. 2000, p. 145-162 et dans *Gestion, revue internationale de gestion*, 24 (3), 1999, p. 86-94).
- BRASSARD, A. « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » dans *Tome 1 : Changements organisationnels*, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses InterUniversitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 1996, p. 3-15.
- BRASSARD, A. et J.P. BRUNET. La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances. Dans : J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation*, Les cahiers du LABRAPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, p. 31-56, 1994.
- BRUNET, L. et A. SAVOIE. *Le climat de travail*, Outremont, Éditions Logiques, 1999, 236 p.
- COCH, L. et J. R. P. Jr. FRENCH. "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1, 1947-1948, p. 512-532.
- COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 173 p.
- COLLERETTE, P. et R. SCHNEIDER. *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996, 365 p.
- DENIS, J.-L. et CHAMPAGNE, F., « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Revue Gestion*, 15, 1, février 1990, p. 44-55.

- DENT, E. B. et S. G. GOLDBERG. "Challenging resistance to change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 1999a, p. 25-42.
- DENT, E. B. et S. G. GOLDBERG. "Resistance to change: a limiting perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 1999b, p. 45-47.
- DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSELIN. *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin, 1996, 500 p.
- FRANCESCO, A.M. et B.A. GOLD. *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills*, Prentice-Hall, 1998.
- HAFSI, T. et C. DEMERS. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, 322 p.
- HAFSI, T., F. SÉGUIN et J.-M. TOULOUSE. *La stratégie des organisations: une synthèse, 2^e éd.*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2003, 754 p.
- HOFSTEDE, G. *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2nd Ed.*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001, 596 p.
- HULTMAN, K. *Making change irresistible: overcoming resistance to change in your organization*, Davies-black Publishing, 1998, 196 p.
- KETS DE VRIES, M. F. R. et D. MILLER. *The Neurotic organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984, 241 p.
- KING, N. Innovation at work: the research literature. Dans West, M.A., Farr, J.L. *Innovation and Creativity at work: psychological and organizational strategies*. England: Wiley, 1990.
- KOTTER, J. P. et L. A. SCHLESINGER. "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, mars-avril, 1979, p. 106-114.
- KRANTZ, J. «Comment on "challenging resistance to change"», *The Journal of applied Behavioral Science*, 35, 1, 1999, p. 42-44.
- LAWRENCE, P.R. How to deal with resistance to change, *Harvard Business Review*, 47, 1, 1969, p. 4-12.
- LEWIS, B. Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist, *InfoWorld*, Framingham, vol. 21 (24), 1999, p. 83-84.
- LEWIN, K. *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, PU F, 1975.
- LLOYD, K. Win with respect and trust. *Executive Excellence*, 20, 1, 2003, p. 20.
- MAURER, R. Transforming resistance, *HR Focus*. Vol. 74, (10), 1997, p. 9-10.

- MORIN, E. M. *Psychologies au travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 1996, 535 p.
- PUCCINELLI, B. Overcoming resistance to change. *Inform*, vol 12 (8), 1998, p. 40-41.
- UMIKER, W. How to prevent and cope with resistance to change. *The Health Care Supervisor*, Gaithersburg, vol. 15 (4), 1997, p. 35-41
- RONDEAU, A. « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, p. 91-112.
- SCOTT, C. D. et D. T. JAFFE. *Maîtriser les changements dans l'entreprise*, Laval, Agence d'Arc, 1992, 71 p.
- VISINAND, M. *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*, Mémoire de maîtrise, Montréal : HEC Montréal, 2003, 147 p.

2004-08-26

-
- ⁱ Consulter Hultman dans son ouvrage intitulé « *Making change irresistible: overcoming resistance to change in your organization* ».
- ⁱⁱ Ce point de vue est partagé entre autres par Kets de Vries et Miller (1985) et Krantz (1999).
- ⁱⁱⁱ Pour plus de détails, voir Morin (1996), pages 252 à 257 « Les mécanismes de défense » dans le chapitre sur l'adaptation dans son ouvrage « *Psychologies au travail* ».
- ^{iv} Par exemple, ces études (Hofstede dans Francesco et Gold, 1998) ont démontré que l'Amérique latine et le Portugal reflètent ces caractéristiques culturelles associées à la résistance tandis que les pays tels que l'Angleterre (United Kingdom), les États-Unis, la Suisse, la Finlande, la Norvège seraient plus tolérantes de l'incertitude.
- ^v Voir Coch et French, 1947; Kets de Vries et Miller, 1985; Hultman, 1998; Puccinelli, 1998.
- ^{vi} Selon Bareil et Boffo (2003).
- ^{vii} Voir Morin, 1996; Collerette, Delisle et Perron, 1997; Hafsi et Demers, 1997.
- ^{viii} Voir Brunet et Savoie (1999) sur le climat de travail dont entre autres, la catégorisation des types d'agressions en milieu de travail, page 78.