

Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement

**par Céline Bareil,
Professeure, HEC Montréal**
Celine.Bareil@hec.ca

15^e Congrès de l'AIPTLF

le 20 août 2008



PLAN

- Contexte
- Les dérives de la résistance au changement
- Modèle des phases de préoccupations
- 7 questions, constats et implications pour la pratique
- Conclusion

Contexte

- ▶ Transformation difficile à réussir
 - ▶ Pressions accrues
 - ▶ Exigences élevées
 - ▶ Changements rapides, variés, nombreux, complexes
 - ▶ Impacts multidimensionnels
- ▶ *Question: comment accompagner les équipes?*



Dérive de la résistance au changement

- ▶ Souvent identifiée comme la cause des difficultés
- ▶ Perspective traditionnelle
- ▶ Perspective intégrée
 - ◆ Les manifestations de réactions / comportements diversifiés
 - ◆ Les causes multiples
 - ◆ Les conséquences

Conduite du changement: le modèle des phases de préoccupations

Tableau 1 *(tiré de la revue Téléscope)*

Phases de préoccupations,
expressions courantes et **actions**
adaptatives pour progresser dans le
changement (priorités de gestion et
interventions de l'employé)

Tiré du livre *Gérer le volet humain du changement*, de Céline Bareil, Éditions Transcontinental et Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004, p. 81. Reproduit avec l'autorisation de l'éditeur.

LES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATIONS DU DESTINATAIRE





Association
internationale
de psychologie du travail
de langue française

CETO

Sept constats récents de recherche et implications pour la pratique



Question 1. Pourquoi mesurer les préoccupations?

▶ À qui c'est utile?

- ◆ À la haute direction (direction générale)
- ◆ Aux gestionnaires
- ◆ Aux équipes de gestion du changement (*R/V avec Karine Laflamme, jeudi à 10h30!*)
- ◆ Aux équipes en GRH
- ◆ Aux destinataires eux-mêmes

▶ À quelles fins?

- ◆ Dans la planification et la mesure de la capacité à changer des acteurs
- ◆ Pour générer des attentes réalistes
- ◆ Dans l'ajustement et la mise à jour des plans d'actions (communications, formation, interventions)
- ◆ Pour mesurer le rythme « humain » du changement

Question 2. Qui cibler pour le diagnostic des préoccupations?

▶ Constats:

- ◆ Cartographie différenciée des sous-groupes de destinataires selon:
 - les sites géographiquement dispersés
 - les niveaux hiérarchiques (C.A., direction, gestion, employés)
 - Les groupes d'emplois
 - Les divisions
 - les clientèles particulières telles que les équipes de projet, les employés-experts, les formateurs internes
 - L'avancement du changement
- ◆ Préoccupations fortement partagées dans les sous-groupes au même moment

▶ Implication

- ◆ Répondre aux préoccupations dominantes des différents sous-groupes pour cibler le « choc » attribué par la transformation

Question 3. Lien préoccupations et résistance

Constats

- ▶ Les phases de préoccupations **influencent** non seulement les comportements de **résistance** mais également les comportements de **soutien**
- ▶ Présence d'une chronologie

Implication

- ▶ Le modèle régule les comportements; oriente les interventions.
 - ◆ Ex. avant de former: les employés sont-ils prêts; ont-ils l'ouverture nécessaire?
- ▶ *R/V avec Sophie Meunier, jeudi à 10h!*

Question 4. Que sait-on de l'évolution des préoccupations?

▶ Constats:

- ◆ Préoccupations tenaces et persistantes
- ◆ Évolution de leur intensité
- ◆ *L'évolution des préoccupations n'est pas automatique et doit être gérée.*

▶ Implications:

- ◆ *Exige des interventions ciblées soit par législation, par décision administrative ou par des gestes concrets posés par le gestionnaire immédiat.*
- ◆ *Le rythme humain du changement doit être autant pris en compte que le rythme imposé par le calendrier de projet.*

Question 5.

Que sait-on des préoccupations des **gestionnaires**?

CONSTAT

- ▶ Elles seraient bicéphales!
- ▶ 1. Des préoccupations en tant que destinataire (les 7 phases)
- ▶ 2. Des préoccupations envers les réactions de leur équipe et l'accompagnement des employés

IMPLICATIONS

- ▶ Les dirigeants, équipes de projet et responsables des ressources humaines du secteur public doivent accorder une attention particulière et soutenue à leurs équipes de cadres
- ▶ Les interventions de D.O. les plus efficaces auprès des cadres et rôle du gestionnaire =
 - ▶ *R/V avec Carolynne Rousseau et Sylvie Charbonneau (jeudi, 11h30-13 h dans cette même salle!)*

Question 6. L'inconfort est-il dispositionnel ou situationnel?

Constats

- ▶ Pattern situationnel pour 77% de l'échantillon
- ▶ 23% de l'échantillon a un pattern dispositionnel stable
 - ◆ Se décline en sous-patterns

Implications

- ▶ *Interpelle les praticiens à une gestion contextualisée de chacun des changements*
 - ◆ *Selon le type de changement*
- ▶ *La majorité des individus réagit en fonction de l'ampleur de l'impact du changement.*

Question 7. Et les changements multiples / excessifs?

Constat

- ▶ Engendre de nouvelles préoccupations : inquiétudes spécifiques liées à la démesure des initiatives
- ▶ Ex
 - ◆ capacité à réussir simultanément tous les changements;
 - ◆ succès probable de chaque changement
 - ◆ suffisance des ressources

Implications

- ▶ Prévoir une gestion holistique, intégrative et globaliste des différentes initiatives de changement
- ▶ Proposer que les initiatives soient convergentes et mutuellement renforçatrices
- ▶ Gestion de projet unifiée pour coordonner les efforts

La gestion stratégique en 5 étapes basée sur une approche centrée sur les préoccupations (Bareil, 2004; p. 194)

- ▶ Étape 1. Avoir une vision et une volonté d'écouter
- ▶ Étape 2. Créer une structure d'accompagnement
- ▶ Étape 3. Mesurer et suivre les actions
- ▶ Étape 4. Appuyer les gestionnaires
- ▶ Étape 5. Briser les silos

CONCLUSION

Accompagner...

- c'est apprivoiser la résistance...par les préoccupations « normales, légitimes »
- signifie « écouter, respecter, décoder et répondre aux préoccupations particulières»
- tous les sous-groupes de destinataires est capital
- pour créer l'adhésion au changement
- et mandater une équipe de gestion du changement unifiée!

Merci de votre attention!

Des questions?

