

LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

La **résistance au changement** est une **réaction comportementale** au changement d'un bénéficiaire du changement (ou d'un groupe de parties prenantes) à l'égard d'une initiative de changement qui est généralement proposée par un sponsor ou un dirigeant. Elle est **d'intensité variable** et se manifeste avant, pendant ou après la mise en œuvre d'un changement.



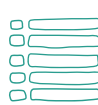
Il est **normal** que des réactions s'expriment lors de situations instables et incertaines.



Les résistances sont des **sources de rétroactions riches** : tensions, inconforts, préoccupations, etc.



Il est judicieux de les **explorer** au lieu de les ignorer ou de les dénigrer.



Céline Bareil propose le **modèle des phases de préoccupations** pour favoriser une utilisation positive des résistances.



Oser poser la **question** directement : *qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, à l'égard du changement?*

Modèle de préoccupations de Bareil

L'insouciance (aucune préoccupation)

1



Absence d'inquiétude spécifique face au changement; ne se sent pas concerné; indifférent; Est préoccupé par autre choses.



« Ça ne me concerne pas » « Y'a rien là »



Déstabiliser pour conscientiser, démontrer l'importance du changement.

- Écouter et discuter des conséquences du changement sur les méthodes de travail.
- Reconnaître la légitimité des préoccupations.
- Préciser les impacts individuels et les critères de choix si des postes sont en jeu.
- Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas.

- Présenter quelques données vérifiables.
- Affirmer la détermination de l'organisation par rapport au changement.
- Faire participer, faire ressentir.
- Inutile de le « bombardier » de renseignements de toutes sortes.
- En parler plus souvent, répéter que c'est pour bientôt.
- Montrer en quoi ça leur sera utile (avantages).
- Les impliquer, les faire participer aux comités.

L'impact personnel (centrées sur le destinataire)

Inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement.



« Que va-t-il m'arriver » « Quels seront les impacts sur mon travail? »



2

Réduire les tensions, clarifier les impacts.



Le sérieux (centrée sur l'organisation)

3



Inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme.



« Le changement est-il là pour durer? »



Convaincre de la détermination de l'organisation à aller de l'avant; démontrer l'engagement des dirigeants.

- Communiquer le plan de réalisation.
- Répondre aux questions.
- Faire venir des consultants pour parler du changement.
- Aller visiter des entreprises ou directions qui ont déjà vécu un changement similaire.

- Transmettre les messages clés du changement, la vision et les enjeux, le pourquoi.
- Clarifier les choix.
- Se montrer déterminé à poursuivre malgré les difficultés.

Le chemin (centrées sur le changement)

Inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre.



« C'est quoi ce changement? »
« Que va-t-on faire? »



4

Concrétiser les étapes à franchir, préparer à l'action, consulter ou faire participer le destinataire.



Le soutien (centrées sur l'expérimentation)

5



Inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur.



« Vais-je être capable de le faire? »
« Comment vais-je y arriver? »



Développer la confiance et le sentiment de compétence; former les destinataire.

- Fournir des occasions d'échanger entre collègues.
- Identifier des agents de soutien.
- Former des équipes de travail sur des éléments spécifiques du plan.

- Clarifier les attentes.
- Communiquer sa confiance dans la capacité d'y arriver.
- Proposer des outils pratiques.
- Planifier un parcours de développement avec un temps de transition.

La collaboration (centrées sur la collaboration)

Inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges.



« Qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions? »



6

Favoriser le partage et le transfert.



L'amélioration (centrées sur l'amélioration continue)

7



Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal.



« Nous pourrions ajuster cela? » « Que pourrions-nous faire de mieux? »



Valoriser l'expertise, encourager l'innovation, responsabiliser.

- Encourager les nouvelles propositions d'amélioration, de remplacement ou de changement des méthodes de travail.
- Créer des réseaux ou communautés de partage.
- Accorder la possibilité d'essayer des améliorations et de piloter des dossiers connexes.

Par Lauriane Maheu,
Université de Sherbrooke,
septembre 2023