

Les résistances au changement

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre preneur et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement. Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte: perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété, etc. Dans la section suivante, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leur signification. Ensuite, nous présenterons les facteurs de résistance au changement.

Définitions des résistances au changement Colletette et al. (1997)

Ils définissent la résistance au changement comme «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement» (p. 94). Quant à eux, Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit: «expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement». Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être parfois ennuyeuses en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir. Cependant, il ne faut pas trop s'arrêter à ces significations négatives. Elles contiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que sur leur ouverture au changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet. Les résistances doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement. Ces réponses sont dites rationnelles parce qu'elles sont sensées et satisfaisantes du

point de vue des acteurs qui la supportent. Puisque ces comportements sont rationnels, il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer. Pourtant, un grand nombre de gestionnaires croient encore que la seule façon de gérer le changement est de vaincre les résistances. Celles-ci sont parfois troublantes et inquiétantes, mais en même temps, elles constituent des phénomènes inévitables. Kets de Vries et al. (1985) associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. À y regarder de près, les résistances ne sont que des mécanismes de protection contre des menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une organisation, il traumatise les personnes qui en sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent. Il y a SIX mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité (Kets de Vries et al. 1985). Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement.

Les facteurs de résistance au changement :

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement. Boneu et al. (1992) en identifient deux types: les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Nous tenons cependant à rappeler qu'il ya bien des différences individuelles dans la perception des risques liés au changement. En effet, ce qui est interprété comme un risque par une personne peut être perçu par une autre comme un avantage. Parfois, les changements peuvent entraîner des pertes, piètes d'estime de soi, de relations affectives avec les collègues, etc. Elles peuvent aisément être associées à la perte d'un proche dont la disparition provoque une souffrance. Ainsi, lorsqu'arrive un changement dans une organisation, certaines personnes peuvent entrer dans une phase de deuil, car le changement leur fait perdre des acquis et des avantages. Pour ce qui est des facteurs stratégiques de résistance au changement, ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs et pour cela, s'opposer au changement. D'après Boneu et al. (1992), plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement se révélera difficile. 40 Collette et al. (1997) regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement. Nous voulons préciser que les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires à la troisième catégorie de Collette et al. (1997). Dans la section qui suit, nous reprenons plus en détail chacune de ces catégories afin de mieux expliquer les facteurs de résistance au changement.

Les résistances reliées à l'individu :

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir au statu quo parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté. Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu. D'ailleurs, lorsqu'on a demandé à Freud ce qu'était une vie saine? Il a répondu brièvement mais clairement que c'était une vie où il y avait l'amour et le travail. Ce sont là deux sources très importantes de la formation de l'identité (Erikson, 1978). C'est aussi à travers les leaders que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise. Elle est souvent reliée à la position socioprofessionnelle (Gaulejac, 2003). Selon le même auteur, «les identités professionnelles produisent 41 des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, passés des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions» (p. 174). C'est l'organisation et ses leaders, par des moyens symboliques, matériels et autres, qui permettent de satisfaire les besoins de l'employé de telle façon qu'il voie sa propre identité en termes de contexte de travail. L'individu peut avoir des problèmes identitaires quand arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas. Il peut alors douter de lui-même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle. C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders. Selon Gaulejac (2003) «les conflits identitaires sont plus ou moins profonds selon la nature des rapports entre les groupes d'appartenance» . Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux

membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

Les résistances reliées au système social :

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

Les résistances reliées au mode d'introduction du changement :

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998). Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent. Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire. En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens.