

Le concept de résistance au changement organisationnel: Cadre théorique d'un phénomène humain
DR. Zahaf W .DR. Benyahia-Taibi G.

Le concept de résistance au changement organisationnel: Cadre théorique d'un phénomène humain

The concept of resistance to organizational change:
Theoretical framework of a human phenomenon

DR. ZAHAF WAHIBA*¹

DR. BENYAHIA-TAIBI GHALIAD²

1- Université d'Oran 2, zahafwahiba@yahoo.fr

2- Université d'Oran 2 benyahia.taibi@gmail.com

Date de réception : 14/06/2020 Date d'acceptation : 02/11/2020

Résumé :

Cet article dresse une revue de la littérature au sujet de la résistance au changement qui a fait couler l'ancre de plusieurs auteurs dans différentes disciplines. Entre partisans et opposants à l'idée de la résistance, nous allons exposer les différents points de vue des auteurs les plus éminents de la manière suivante : après la définition des concepts clés nécessaires à la compréhension du concept de résistance aux changements organisationnels, nous procédons, sur la base de plusieurs recherches, à une analyse des aspects en relation avec le phénomène, tels que : les formes de la résistance, les facteurs à l'origine de la résistance et comment peut faire face ? Pour finir par un débat autour de ce phénomène en parlant des avantages et des critiques qui lui sont adressés.

Mots-clés : changement organisationnel, résistance au changement, cadre théorique.

المخلص:

تستعرض هذه المقالة الأدبي تحول مقاومة التغيير التي تم إرساؤها من قبل العديد من المؤلفين في مختلف التخصصات. بين المؤيدين والمعارضين لفكرة المقاومة، سنكشف عن وجهات نظر مختلفة لأبرز المؤلفين على النحو التالي: بعد تحديد المفاهيم الأساسية اللازمة لفهم مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي، سوف نتطرق، بناء على العديد من الأبحاث، إلى تحليل الجوانب المتعلقة بالظاهرة، مثل: أشكال المقاومة، والعوامل الكامنة وراء المقاومة وكيف يمكننا مواجهتها؟ لإنهاء النقاش حول هذه الظاهرة بالحديث عن المزايا والانتقادات الموجبة إليها. الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، الإطار النظري.

* DR. ZAHAF WAHIBA. Auteur correspondant

Abstract :

This article provides a review of the literature on the subject of resistance to change, which has been the subject of debate by several authors in different disciplines. Between supporters and opponents of the idea of resistance, we will expose the different points of view of the most prominent authors in the following way: after defining the key concepts necessary to understand the concept of resistance to organizational change, we proceed, based on several researches, to an analysis of the aspects related to the phenomenon, such as: the forms of resistance, the factors at the origin of resistance and how can it be faced? To end with a debate about this phenomenon talking about the advantages and criticisms that are addressed to it.

Keywords: organizational change, resistance to change, theoretical framework.

Introduction :

Les êtres humains en général recherchent la stabilité et la prévisibilité: ils souhaitent pouvoir prévoir ce qui va se passer autour d'eux. Mais en même temps, ils aiment aussi la nouveauté et l'excitation que peut susciter le changement, qui se présente alors comme un remède contre l'ennui et la morosité. Pour cela, les organisations se trouvent devant une véritable antinomie : la nécessaire stabilité de sa structure, et une indispensable flexibilité pour une adaptation rapide à un environnement changeant.

Depuis une vingtaine d'années, le changement organisationnel est devenu, selon (André & Légeron, 1999) un thème omniprésent dans les recherches et les publications.

Dans le même sens, (Ginestet, 2008, p. 8) ajoute que « le changement organisationnel est donc quelque chose que rencontrent aujourd'hui toutes les entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances du marché, perdurer et rester ou devenir encore plus performantes. Les directions générales doivent analyser les tendances qui se dégagent aux niveaux macro et micro économiques pour identifier les évolutions et impulser dans leurs entreprises des programmes de changement».

Devant cette nécessité d'effectuer des changements au sein des organisations, se pose le phénomène de la résistance aux changements. L'objectif de notre article est de faire une synthèse de la littérature sur le phénomène de résistance au changement organisationnel. A cet effet, entre partisans et opposants à l'idée de la résistance, nous allons, dans cet article exposer les différents points de vue des auteurs les plus connus dans ce domaine.

I. Cadre théorique de la résistance au changement :

I.1.Changement organisationnel : éléments de définitions

Au départ, il faut noter que le *changement* est un concept que l'on peut retrouver dans différentes disciplines comme la philosophie, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques et même la science de la nature.

Selon (Vas, 2005), malgré l'abondance de la littérature sur le changement organisationnel, nous ne disposons pas à l'heure actuelle d'une théorie ou d'une définition du changement qui fasse l'unanimité.

Il existe plusieurs définitions du changement organisationnel. Nous en citerons ici les plus importantes et/ou les plus citées dans la littérature.

(Colerette, Delisle, & Perron, 1997, p. 20) définissent le changement organisationnel comme : « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système ». Pour qu'un changement -ou une modification- soit observable ne veut pas dire qu'il doit être grand mais plutôt qu'il oblige à une modification dans les perceptions de celui qui vit dans son environnement.

Selon (Bouvier, Cavallé, Champenau, Pardon, & Telliez, 2008, p. 1) « Le terme changement organisationnel désigne toute modification de ce que l'on appelle le cadre organisationnel. Ce type de changement peut renvoyer à des

modifications de structure, de procédures, de conditions de travail, de technologies ou encore de méthodes de management ».

(Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement; diagnostic-accompagnement-pilotage, 2013, pp. 7-8) définissent le changement organisationnel comme: « une sorte de balancier entre deux situations : l'existant connu et l'avenir promis. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu. Cette prise de risque et la difficulté à aller vers ce que l'on ne connaît pas sont des explications à la peur du changement organisationnel (résistances)».

En résumé, nous pouvons dire et d'une manière simple que le changement organisationnel est une modification relativement durable pouvant affecter un ou plusieurs aspects au sein d'une organisation. Les aspects organisationnels concernés par cette modification sont multiples, nous citons à titre d'exemples : la structure, la culture, les personnes, le système technique, le système d'information, le système de gestion, etc.

1.2. Résistance au changement organisationnel :

Pour (Gilbert, 2008, p. 51): « le changement organisationnel ouvre à l'inconnu, à l'aventure et au risque. C'est l'effet combiné de la nouveauté et de l'insécurité qui crée la réticence à changer. Toute situation de changement véhiculera donc son cortège d'incertitudes et avec elles une inquiétude plus ou moins vive : crainte pour l'individu de perdre pied, doute quant à sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la déqualification, etc. Quand le changement se développe dans de nombreuses directions, il est source d'ambiguïté et de souffrance ».

1.2.1. Que signifie la résistance au changement ?

Parmi les premiers chercheurs ayant travaillé sur le phénomène de résistance au changement, nous évoquons Kurt Lewin selon lequel : « les organisations sont des systèmes dans lesquels la situation actuelle n'était pas un modèle statiques,

mais un équilibre dynamique « Equilibrium » de forces fonctionnant dans des sens opposés. Celles cherchant à favoriser le changement ou bien la situation désirée : les forces motrices (ou leviers), et celles essayant de préserver le statu quo ou bien la situation actuelle : les forces restrictives (ou obstacles) » (Le dico du marketing, 2017).

L'expression « résistance (des salariés) au changement organisationnel » a été définie par plusieurs chercheurs de différentes manières. Certains l'abordent de façon négative d'autres de façon positive. La première perception considère la résistance au changement comme une attitude négative adoptée par les collaborateurs face au changement (Haefliger, 2003).

Cette attitude peut être individuelle ou collective, consciente ou inconsciente (Dolan, Gosselin, & Carrière, 2012). La résistance indique ainsi le refus d'accepter le changement et se concrétise par des comportements visant à entraver le changement (Bareil C. , 2008).

La seconde perception de la résistance au changement est positive. Elle intègre des aspects explicatifs de ce phénomène. Ainsi, la résistance au changement est une réaction légitime, voire même fonctionnelle (Colerette, Delisle, & Perron, 1997). Pour (Carton, 2006), elle est naturelle et innée, utile et nécessaire. Il s'agit d'une position de refus à analyser pour mieux la comprendre (Baily, Bourgeois, Bruère, Raulet-Croset, & Roland-Levy, 2013).

(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2001, p. 505) ajoutent que : « les agents de changement considèrent cette résistance comme un obstacle à la réussite du changement. Mais les salariés peuvent aussi résister pour préserver quelques choses qu'ils considèrent comme importantes et qui leurs semble menacées ».

1.2.2. Etapes de la réponse individuelle au changement :

Plusieurs chercheurs ont essayé de décrire *Les étapes de la réponse individuelle au changement*, une manière pour comprendre les étapes de l'évolution personnelle accompagnant le changement.

D'après (Tonnelle, 2011, p. 7): «dorsqu'on appréhende les aspects émotionnels du changement à travers la courbe du deuil de Kubler-Ross, ce n'est pas se détacher de la réalité vécue par chacun, c'est au contraire, se doter d'un outil permettant de comprendre ce qui se passe derrière l'état d'abattement d'une personne, ou d'une population en grève ».

Appliquée au changement, la courbe du cycle de réponse au deuil de Kubler-Ross décrit, malgré les différences individuelles, cinq étapes psychologiques caractérisées par une réponse émotionnelle au changement surtout s'il s'agit d'un changement important : « imposé et subi » (Kubler Ross, 1989).

Selon (Bontems, 2013), ces étapes sont non linéaires, à partir de l'annonce du changement. Elles ont été décrites par les chercheurs de plusieurs manières. Nous avons retenu la présentation de (Gauthier, 2013):

- ✓ Choc : parfois le changement proposé constitue un choc émotionnel car la personne ne sait pas encore pourquoi on change et ce que cela entraîne concrètement.
- ✓ Dénî : la personne perçoit l'information mais n'y croit pas et refuse même de l'intégrer, en disant : « ce n'est pas vrai », « ça ne me concerne pas », etc.
- ✓ Marchandage : ici la personne entre en résistance. Elle utilise des arguments qui lui servent à contourner la réalité du changement.
- ✓ Colère : durant laquelle, la personne critique le projet de façon non constructive, souvent en dénigrant les objectifs, la façon de s'y prendre, les personnes qui conduisent le changement. Elle se met en retrait, ou traîne dans son travail, ou commet plus d'erreurs.

- ✓ Nostalgie : la personne exprime sa nostalgie des anciennes habitudes de travail. Elle reste en retrait, et montre une perte d'énergie voire une diminution de la confiance en soi.
- ✓ Acceptation : durant laquelle, la personne commence à accepter le changement. Elle entre dans les échanges et participe aux débats.
- ✓ Exploration : dans cette phase, la personne expérimente les nouvelles méthodes et les nouveaux modes de fonctionnement.
- ✓ Implication : la personne met en pratique le changement et ajuste d'elle-même ce qui lui semble nécessaire pour s'approprier pleinement les nouvelles méthodes de travail.
- ✓ Réussite : les nouvelles pratiques sont mises en œuvre et entrent dans les habitudes de travail. Les personnes sont fières de la transformation réalisée.

(Gauthier, 2013) ajoute que ces étapes peuvent se rencontrer dans tout changement. Chacun a son propre rythme d'acceptation du changement, qui est en fonction de son expérience personnelle, de ses croyances, de l'écart qu'il doit franchir entre là où il en est aujourd'hui et ce qu'on attend de lui demain.

1.2.3. Facteurs à l'origine de la résistance au changement :

D'après les interventions les plus célèbres de Kurt Lewin cité par (Marsan, 2008) et ayant porté sur le changement d'habitudes alimentaires, la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe : normes formelles, normes implicites (sociales, culturelles...). Il conclut qu'il est nécessaire d'agir sur les normes du groupe pour permettre les changements collectifs.

Selon (Vas & Van de Velde, 2000), il semble bien qu'à la fois la structure organisationnelle, la culture, la stratégie contribuent à un certain niveau de résistance au changement. Les valeurs, les normes sociales, les références

auxquelles le groupe ou l'organisation se réfère peuvent être en contradiction avec le changement, ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statut quo du groupe ou de l'organisation.

(Pastor, 2005) a mis l'accent sur cinq grandes catégories de risques dans la conduite du changement sources des résistances aux changements, à savoir :

1. Les risques liés à la déstabilisation du système. Un projet de changement va nécessairement introduire un désordre dans l'entreprise. Selon la taille du projet, cette déstabilisation sera, plus ou moins, de grande ampleur et sa durée variera dans le temps.
2. Les risques liés aux défauts de conception du projet. Lors de la mise en place d'un changement organisationnel, le système conçu est intéressant dans un premier temps, mais il se révèle ensuite incapable d'intégrer d'autres exigences émanant par exemple de la part du client, ou bien ce qui est mis en place ne correspond pas à la mentalité des agents, etc.
3. Les risques liés aux problèmes de communication. La communication est essentielle dans le déroulement du projet ; elle est aussi très délicate et facteur de risque important.
4. Les risques liés aux erreurs de mise en œuvre. Il arrive que la mise en œuvre du changement pose problème parce qu'elle a été insuffisamment préparée ou parce que les priorités choisies n'étaient pas les bonnes ou parce qu'elle ne recouvre pas toutes les exigences des processus instaurés.
5. Les risques liés à la réduction d'un projet de changement à la formation des agents. À cause de certains ratages, des pans entiers du projet sont parfois abandonnés et le changement ne repose que sur la seule formation.

(Attarça, 2011) suggère que la résistance trouve ses origines dans deux types de facteurs : collectifs et individuels dits "sociologiques" :

- ✓ La remise en cause des « règles du jeu » de l'organisation en tant que système : statut, pouvoir, et capacité d'influence ;
- ✓ La remise en cause de « l'autonomie des acteurs » : marges de manœuvre au sein de l'organisation, et zones d'incertitude ;
- ✓ Le poids des habitudes et des routines. C'est-à-dire les conflits entre les projets de changement et les valeurs et les croyances individuelles et collectives ;
- ✓ La perception du changement. Défaut de compréhension de ses enjeux et objectifs.

De leur côté, les facteurs individuels dits "psychologiques" sont (Bouvier, Cavallé, Champenau, Pardon, & Telliez, 2008) :

- ✓ La peur de l'inconnu.
- ✓ La crainte de perdre ce que l'on possède. Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Ainsi, souvent lors d'un changement, ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage.
- ✓ La remise en cause des compétences : les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement.
- ✓ La préférence pour la stabilité. Les êtres humains en général recherchent la stabilité. Changer cette stabilité tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance.

Ces différents facteurs qui expliquent la résistance au changement organisationnel ont été cités par d'autres auteurs à l'instar de : (Bareil C. , La

résistance au changement; synthèse et critique des écrits, 2004), (Kotter & Schlesinger, 2008) ou (Kanter, 2012). Cette dernière montre que même la surprise ou les ressentiments passés peuvent être sources de résistance au changement. Ainsi, les décisions imposées aux personnes soudainement, sans temps de s'habituer à l'idée ou de se préparer aux conséquences, sont généralement résistées. Les fantômes du passé sont toujours en attente de nous hanter. Tant que tout est stable, ils restent hors de vue. Mais à la minute où vous avez besoin de coopération pour quelque chose de différent, les fantômes entrent en jeu.

1.2.4. Formes de résistances aux changements organisationnels :

(Carton, 1997) propose quatre formes de résistance au changement :

1. L'inertie qui consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie essaient de gagner le temps et ne pas s'engager dans le processus de changement.
2. L'argumentation qui est la forme privilégiée de la résistance. Un changement non argumenté n'est pas intégré. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement pour convaincre du bien-fondé du changement.

L'atteinte des deux autres formes de résistance citées ci-dessous, dépend généralement de la nature du changement et la personne résistant également.

3. La révolte survient lorsque l'individu est incapable d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. Elle se manifeste par : l'action syndicale, la démission, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, etc. La révolte est précédée de menaces notamment durant l'argumentation.
4. Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est

fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement.

La résistance au changement ne s'exprime pas seulement par l'hostilité ou le refus, d'autres formes indirectes ont été mises en lumière par (Fronza, 2008) :

- Le retrait qui consiste à désinvestir psychiquement un espace professionnel.
- La résistance discrète qui est la forme la plus présente aujourd'hui dans les organisations. Elle consiste à appliquer les règles organisationnelles « à la lettre » jusqu'à l'absurde. Cette pratique est adoptée par les salariés lorsqu'ils ne peuvent pas affronter l'idéologie dominante par peur de l'exclusion organisationnelle et sociale.

Le tableau suivant synthétise les différentes formes de résistance aux changements.

Tableau N° : 1 Les différentes formes de résistances aux changements

Résistance	Individuelle	Collective
Active	Refus d'exécuter une tâche Refus de suivre une formation Critique et contestation Procrastination Insubordination Départ volontaire	Grève Sabotage Plainte Grief
Passive	Retour aux vieilles habitudes Désintéressement Lenteur Absentéisme Manque de soutien	Ralentissement du travail Mauvaise circulation de l'information Rumeurs Taux de roulement élevé

Sources :(Les manifestations de la résistance au changement, 2012)

Au final, les formes de résistance aux changements organisationnels sont diversifiées et elles ne s'expriment pas seulement par l'hostilité ou le refus. Elles se manifestent également en affichant l'indifférence pour faciliter la tombée du projet dans l'oubli, le ralentissement du rythme de travail, l'amplification des

difficultés rencontrées dans le processus de changement, etc. C'est pour cela, il est préférable selon plusieurs chercheurs, de parler au pluriel des résistances au changement, car les préoccupations se manifestent d'une manière variées en cours d'un seul changement.

1.2.5. Faire face aux résistances au changement organisationnel :

(Pastor, 2005, p. 115)confirme que : « aucune transformation ne peut correctement se faire sans l'adhésion des hommes ». De son côté, (Bareil C. , 2004, p. 3) constate : « bien que les employés manifestent de nombreuses réactions durant le traitement et l'adaptation au changement, les gestionnaires qui supervisent la mise en œuvre quotidienne de ces transformations sont souvent très peu familiarisés avec ces réactions, et ils sont incertains quant à la meilleure façon d'aider leur employés à s'adapter rapidement au changement ».

(Kotter & Schlesinger, 2008, p. 7)ajoutent: « Beaucoup de gestionnaires sous-estiment la variété des réactions à changer et leur pouvoir d'influencer ces réponses ».

Dans ses recherches, Lawrence, dès 1969, a défendu l'idée que les individus ne résistent pas aux changements organisationnels en tant que tels mais plus à l'impact de ces changements sur les relations sociales au sein de l'organisation. Il suggère de concentrer l'attention des managers sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. L'une des solutions proposée consiste à impliquer les salariés et à les faire participer au changement et la compréhension de la nature même de la résistance.

(Bareil C. , Managing Resistance to Change or Readiness to Change?, 2004)a proposé une méthode pour faire face aux résistances des destinataires aux changements. Cette méthode repose sur des actions qui s'adaptent selon la phase de préoccupations dans laquelle se trouve le destinataire :

Tableau N° : 2 Guide pour les interventions séquentielles ciblées

Phase des préoccupations	Objectif	Types d'intervention
1. Aucune préoccupation	Déstabiliser	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter des faits et des données vérifiables - Assez d'actions, mais pas trop informations - Faire participer les personnes touchées par le changement discussions et décisions - Encourager les personnes touchées à parler avec d'autres au sujet du changement
2. Préoccupation centrée sur le destinataire	Rassurer ou se tenir au courant	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimer l'existence et l'expression des préoccupations personnelles - Garder les individus informés sur tout ce que le changement implique en ce qui concerne leur travail et leurs responsabilités - Discuter des conséquences du changement sur leur méthode de travail
3. Préoccupation centrée sur l'organisation	Clarifier les choix	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les questions d'organisation et les raisons derrière le choix de changer - Clarifier les impacts du changement sur le long terme - Faire preuve de détermination en ce qui concerne les résultats à atteindre
4. Préoccupation centrée sur le changement	Informier	<ul style="list-style-type: none"> - Informer et communiquer sur ce que le changement est, le plan pour le mettre en œuvre, ses avantages et ses inconvénients - Inviter des étrangers qui ont vécu le même changement à venir en discuter, ou visiter d'autres endroits où il a été introduit
5. Préoccupation centrée sur l'expérimentation	Clarifier les choix	<ul style="list-style-type: none"> - Rassurer les employés sur leurs compétences en leur disant combien de temps il leur faut pour s'habituer au changement, le genre d'aide et de soutien disponibles, etc. - Clarifier le « comment » - Démontrer des solutions pratiques
6. Préoccupation centrée sur la collaboration	Partager	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des possibilités d'échange avec des collègues - Utiliser ces individus comme des agents d'aides techniques ou de changement
7. Préoccupation centrée sur l'amélioration du changement	Expertise valorisation	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager de nouvelles suggestions - Créer des réseaux d'experts - Encourager ces personnes à essayer leurs améliorations et de piloter ces projets.

Source :Bareil C. (2004b), «Managing Resistance to Change or Readiness to Change? », Cahier de recherche: 04-02, January 2004, HEC Montréal, p13.

(Bareil C. , Managing Resistance to Change or Readiness to Change?, 2004, p. 13)ajoute : « bien que ces préoccupations apparaissent individuellement, nous avons constaté que certains types de préoccupations sont aussi collectives. La majorité des personnes touchées ont tendance à réagir de la même manière en même temps. Cela signifie que les gestionnaires peuvent commencer par intervenir avec toute l'équipe et répondre à plus de préoccupations spécifiques des individus » . .

De leur côté, (Autissier&Moutot, 2003) proposent une grille d'analyse nommée « DRAS » analysant les résistances pouvant se manifester :

- Au niveau **desactions** des agents. Ces actions sont visibles car ils se matérialisent par des faits précis ;
- Au niveau **desdiscours** des agents. Ces discours sont faciles à repérer car ils sont formalisés et repérés ;
- Au niveau **desroutines** et **des symboles** des agents. Ces deux concepts proches, le premier désigne : « les manières de faire » spécifiques à l'organisation et orientent le comportement alors que le deuxième correspond aux : codes portés par des objets, langages, vêtements,...

La matrice DRASpermet de déterminerles manifestations de résistances, leurs origines et explications. Elle peut se remplir une première fois dans la phase diagnostic d'une manière hypothétique, et sera complétée ensuite deux à trois fois au cours du projet de changement. Cette matrice constitue un outil de communication à des décisionnels sur les phénomènes de résistances afin qu'ils prennent conscience des problèmes et cherchent des solutions.

(Singery, 2007)ajoute : « (...) pour éviter la résistance au changement, la seule solution, c'est que le changement soit source d'avantages et de profit pour les individus. J'entends profits au sens large, il faut que l'individu y gagne quelque chose et pas nécessitant au niveau financier. Ça peut être de la valorisation, du pouvoir ou... de l'argent, de meilleures conditions de travail, peu importe quoi, mais suffisamment pour qu'il y trouve son compte » (Singery, 2007, p. 29).

Pour (Kotter & Schlesinger, 2008) les managers doivent surmonter la résistance en s'appuyant sur six stratégies possibles :

1. L'éducation et la communication : Eduquer les gens à propos de ce préalable et communiquer la nécessité et la logique du changement.
2. La participation et l'implication. Impliquer les résistants potentiels dans la conception et la mise en œuvre du changement, pour prévenir la résistance.
3. La facilitation et le soutien. Le soutien peut inclure la formation à de nouvelles compétences, du temps libre pour les employés pendant une période exigeante, ou simplement écouter et fournir un soutien émotionnel.
4. La négociation et l'accord. Offrir des incitations aux résistants actifs ou potentiels. La direction pourrait donner un de salaire plus élevé en contrepartie d'une modification de la règle du travail ; augmenter les prestations de retraite d'un individu en contrepartie d'une retraite anticipée, par exemple.
5. La manipulation et la cooptation. La manipulation implique l'utilisation très sélective de l'information et la structure structurante des événements.

6. La coercition explicite et implicite. Les gestionnaires obligent souvent les individus au sein de l'organisation, à accepter un changement en menaçant explicitement ou implicitement (avec la perte d'emplois, les possibilités de promotion, etc.) ou en les licenciant ou en les transférant. Ainsi, « Lorsque la vitesse est essentielle et que le changement est impopulaire, l'utilisation de la contrainte - bien que risquée - peut être la seule option » (Kotter & Schlesinger, 2008, p. 11).

L'intérêt de cette approche adoptée par (Kotter & Schlesinger, 2008) est de proposer des stratégies managériales contingentes, selon le degré de résistance rencontré.

Quant à la résistance au changement dans la catégorie des managers (cadres), (Pastor, 2005) a mis l'accent sur l'établissement d'une stratégie, en les soutenant à se changer et de faire changer leur équipe en leur apportant :

Premièrement, des éléments de cadrage afin de renforcer l'aptitude au changement des comportements à travers : la mise en évidence de la nécessité de l'évolution de l'état d'esprit pour obtenir la réussite attendue ; la construction d'une véritable vision future partagée ; l'élaboration en commun des fondements de la culture à instaurer et la mesure de l'écart entre eux et les fondements actuels pour prendre conscience des efforts à entreprendre.

Deuxièmement, des programmes de développement personnels sont à prévoir. Il est possible d'utiliser des séminaires, puis des formes de coaching en s'appuyant sur des intervenants externes. Il faut s'assurer au départ que la nécessité du projet de changement est comprise et acceptée avec ce qu'elle implique au plan collectif et individuel.

Une phase de communication à l'égard des managers, est à organiser au moment du lancement, et à renouveler lors des deux ou trois moments clés de l'opération. De plus, des outils concrets avec des contenus précis et concis à

diffuser, doivent leur être fournis de façon à être certains que les points clés du projet auront été diffusés partout dans l'entreprise en évitant les contradictions, les oublis, etc.

Pour (Kanter, 2012, p. 3): « bien que les dirigeants ne puissent pas toujours rendre les gens se sentir à l'aise avec le changement, ils peuvent minimiser l'inconfort. Le diagnostic des sources de résistance est la première étape vers de bonnes solutions. Et les commentaires des résistances peuvent même être utiles pour améliorer le processus d'acceptation du changement ».

2. Mythes et réalités autour de la résistance au changement :

La revue de la littérature sur le concept de « résistance du changement » a permis de mettre en exergue des divergences sur la définition du phénomène.

2.1. Mythe n°1 : La résistance au changement est associée aux échelons inférieurs

Plusieurs chercheurs, tels que Coch, French, Kotter ou Kanter ont présenté explicitement ou implicitement la résistance au changement comme un phénomène propre aux niveaux inférieurs de l'organisation. D'autres chercheurs ont remis en cause cette idée tels que (Vas & Van de Velde, 2000). Ces chercheurs ont mis l'accent sur deux sources importantes de résistances sous-estimées : résistance des middle managers et des tops managers. Deux types de résistances ont été mis en évidence par ces chercheurs :

Les résistances tacites sont des résistances qui ne sont pas formellement exprimées, car elles sont sous-entendues, et implicites (résistance passive).

Les résistances explicites s'expriment de façon ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes (résistance active).

Tableau N° : 3 Types de résistance au changement selon le niveau hiérarchique

Catégorie d'acteurs	Type de résistance	Impact de la résistance
Top management	Tacite	Stratégique
Middle management	Explicite Tacite	stratégique et opérationnel
Base (leaders d'opinion)	Explicite	Opérationnel

Source :Vas A. et B. Vande Velde (2000), La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire », IXIème conférence internationale de management stratégique, Montpellier, p21.

Quelques années plus tard,(Vas A. , 2005)a mené une autre étude dont les résultats ont mis en évidence une autre fois que les résistances au changement peuvent être attribuées à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

2.2. Mythe n°2 : La résistance au changement : réaction illégitime et inutile !

Partant au départ d'un postulat intéressant de(Colerette, Schneider, & Lauzier, 2013, p. 6)selon lequel : « Les changements ne sont pas nécessairement tous bons, utiles, appropriés ou opportuns ! Le changement n'est ni un absolu ni une vertu et l'appréciation de sa valeur dépend essentiellement de la perspective de l'observateur ». Ce postulat vient justifier une partie des résistances aux changements observées au sein des organisations.

Selon (Colerette, Delisle, & Perron, 1997, p. 94),« la résistance au changement est l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement». La résistance au changement est une réaction légitime, voire même fonctionnelle.

Dans le même sens, (Carton, 2006, p. 60) souligne que : « la phase de résistance au changement est souvent assimilée à une attitude passéiste, anti progressiste et excessivement conformiste voire réactionnaire, alors qu'elle est pourtant quasiment naturelle, innée, et je la trouve utile et nécessaire ».

(Fronza, 2008) considère que les salariés ne s'opposent pas au changement dans l'absolu : ce qu'ils refusent, c'est d'aller dans le sens d'un changement imposé du sommet de l'organisation, et dont ils ne partagent pas les finalités.

De leur part, (Baily, Bourgeois, Bruère, Raulet-Croset, & Roland-Levy, 2013, p. 287) parlent de la résistance au changement pour désigner : « la manifestation d'une approche rationnelle de l'analyse du changement vue par l'acteur qui le vit, et se doit être analysée pour être comprise».

Pour (Bareil & al, 2004): « le concept de résistance au changement a beaucoup évolué. Il est dorénavant reconnu que la résistance est une manifestation intrinsèquement liée au changement et une étape essentielle du processus dynamique de la transition et de l'appropriation du changement. On commence également à reconnaître la dimension émotive et rationnelle liée au changement organisationnel et à admettre que les réactions des destinataires sont des construits sociaux normaux et utiles » (Bareil & al, 2004, p. 34).

Quant à (Carton G. , 2011), la résistance au changement est utile pour quatre raisons :

1. Du point de vue psychologique, la résistance permet de réaliser le changement, et verbaliser les arguments. Cela permet d'évacuer le stress et d'objectiver la réalité.
2. Du point de vue opérationnel, tout changement annoncé n'est pas nécessairement le meilleur possible ; il peut être amélioré sur le fond et sur la forme. La résistance à travers l'argumentation, permet d'améliorer le changement sinon de montrer ses limites.

3. Du point de vue éthique, la résistance permettra de faire échec à certains changements injustes ou malhonnêtes qui se font au mépris des valeurs ou des croyances des individus.
4. Du point de vue humain, la résistance permet de filtrer les changements nés des enchaînements des décisions et d'orientation et de réguler les risques d'abus de pouvoir.

Finalement, « la résistance au changement n'est pas toujours quelque chose de négatif. Les résistances, il faut les accepter comme des éléments enrichissant les changements.» (Bouvier, Cavaillé, Champenaud, Pardon, & Telliez, 2008, p. 13).

2.3. Mythe n°3 : La résistance au changement : un phénomène naturel et instinctif

Plusieurs chercheurs à l'instar de (Pastor, 2005) ont montré que les changements n'entraînent pas automatiquement de résistance.

(Bernoux & Gagnon, 2008, p. 36)ajoutent que : « la résistance au changement vient d'un refus stratégique et non d'une peur « naturelle » du changement, comme cela est trop souvent évoqué ». Selon l'explication fournie par ces chercheurs, il est faux de dire qu'il est dans la nature humaine d'avoir peur du changement car les individus acceptent les changements car ils en vivent tous les jours, dans leur vie privée comme dans leur vie de travail.

Dans le même sens, Crozier et Friedberg (1977, cité par Thuderoz, 2011) ajoute : « La notion de résistance au changement devrait être rayée du vocabulaire de la littérature organisationnelle. Non qu'il n'y ait pas de résistances. Mais celles-ci ne sont le plus souvent que l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les acteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en dehors d'eux et visant avant tout à « rationaliser » leurs comportements, c'est-à-dire à les rendre plus prévisibles en supprimant leurs sources d'incertitudes »(Thuderoz, 2011, p. 26).

Conclusion :

Le survol théorique concernant le phénomène de résistance au changement organisationnel nous a permis de déceler plusieurs aspects.

D'abord, les chercheurs partagent l'idée que la résistance au changement est un phénomène quasi-universel et un frein incontournable que rencontrent la majorité des managers confrontés à la nécessité de mettre en place des changements au sein de leurs organisations, notamment ceux les plus importants. D'autre part, des chercheurs ont remis en cause l'idée de résistances naturelles au changement organisationnel.

Ensuite, notre recherche est venue mettre la lumière sur la possibilité de l'existence de résistances qui ne viennent pas nécessairement des salariés de la base. D'autres niveaux hiérarchiques sont sources de résistances non négligeables. Il s'agit des tops managers et des managers intermédiaires.

Finalement, une autre idée a été mise en avant dans cette revue de la littérature selon laquelle les changements ne peuvent pas toujours engendrer des résistances surtout ceux qui viennent répondre à des crises. Ces changements peuvent être facilement acceptés par les salariés.

Ce travail de synthèse théorique proposé dans cet article, a permis de mettre la lumière sur un concept peu exploité dans les recherches sur les entreprises algériennes. Il serait intéressant, voire utile, d'analyser la pratique des entreprises algériennes (publiques et privées) en matière de gestion du changement organisationnel, plus précisément le volet « résistance au changement » : est-il pris en considération avant l'implantation du changement ? Quels sont les outils mis en place par les managers pour limiter la résistance des salariés ? Comment ces derniers appréhendent-ils le changement et comment réagissent-ils face aux situations conflictuelles que crée le changement organisationnel ?...Notre

recherche ouvre ainsi, la perspective à plusieurs autres recherches dans le contexte algérien.

Bibliographie :

- 1-André, C., & Légeron, P. (1999). Gérer la dimension psychologique du changement. Dans J.-J. Bourque, & F. Lelord, L'âme de l'organisation (p. 250). Québec: Editions Québec Amérique.
- 2-Attarça, M. (2011). Les enjeux de la conduite de changement. JOURNEE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL Chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val-d'Oise / Yvelines Synthèse du Club RH 19 mai 2011. Versailles.
- 3-Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action? Paris: Dunod.
- 4-Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). La boîte à outils de la conduite du changement. Paris: Dunod.
- 5-Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). Méthode de conduite du changement; diagnostic-accompagnement-pilotage. Paris: Dunod.
- 6-Baily, A., Bourgeois, D., Bruère, J.-P., Raulet-Croset, N., & Roland-Levy, C. (2013). Comportements humains et Management . Paris : Pearson Educations.
- 7-Bareil, C. (2004). La résistance au changement; synthèse et critique des écrits. Cahier de recherche n°04-10. Montréal Canada: Centre d'étude en transformation des organisations, HEC de Montréal.
- 8-Bareil, C. (2004). Managing Resistance to Change or Readiness to Change? Cahier de recherche: 04-02, January 2004, HEC Montréal. Montréal.
- 9-Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. Téléscope.
- 10- Bareil, C., & al. (2004). Préoccupations,, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle Gestion du changement. Projet du CEFRIO intitulé : Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet. CEFRIO.
- 11- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Gestion, 24(3).
- 12- Bernoux, P., & Gagnon, Y.-C. (2008). Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques: la co-construction. La Revue des Sciences de Gestion, 5(233).

Le concept de résistance au changement organisationnel: Cadre théorique d'un phénomène humain

DR. Zahaf W .DR. Benyahia-Taibi G.

- 13- Bontems, T. (2013). Conduite du changement. Journée du réseau Qualité en Recherche, Orléans. Orléans.
- 14- Bouvier, L., Cavallé, A., Champenau, C., Pardon, C., & Telliez, J. (2008, janvier). La psychologie du travail au service de l'organisation : la conduite de changement .Psychactu(4).
- 15- Carton, G. (1997). Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris:Anact.
- 16- Carton, G. (2006). Éloge du changement: méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel. Paris: Pearson Education France.
- 17- Carton, G. (2011). Eloge du changement: guide pour un changement personnel et professionnel. Paris: Pearson Education France.
- 18- Colerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). Le changement organisationnel théorie et pratique .Québec: Presse de l'université de Québec.
- 19- Colerette, P., Schneider, R., & Lauzier, M. (2013). Le pilotage du changement. Québec: Presse de l'université de Québec.
- 20- Dolan, S., Gosselin, E., & Carrière, J. (2012). Psychologie du travail et comportement organisationnel. Québec: Télé-université.
- 21- Fronda, Y. (2008). Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal. Dans A. Pezet, & S. Spone, PETIT BREVIAIRE : des idées reçues en Management. Paris: La Découverte.
- 22- Gauthier, M. (2013). Le changement par monts et par vaux : Les 5 étapes du changement. Dans Carewan, Ebook .premierebook de la société CAREWAN (Entreprise Européenne De Conseil, Experte De La Dimension Humaine Dans L'accompagnement Des Transformations.
- 23- Gilbert, P. (2008). Transformer, c'est aussi (dés) apprendre. Revue Télescope -une Revue d'analyse comparée en administration publique- numéro intitulée " La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques".
- 24- Ginestet, A. (2008). Changement organisationnel et communication interne; une introduction. Toulouse: Les fiches outils du master management des ressources humaines de l'IAE de Toulouse.
- 25- Haefliger, S. (2003). Le changement; quelques modestes éclairages théoriques. KPMG Secteur public. Lausanne: KPMG Secteur public.
- 26- Kanter, R. (2012, september). Change Management : Ten Reasons People Resist Change. Harvard Business Review.

Le concept de résistance au changement organisationnel: Cadre théorique d'un phénomène humain

DR. Zahaf W .DR. Benyahia-Taibi G.

- 27- Kotter, J.-P., & Schlesinger, L.-A. (2008, july-august). Change Management : Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review.
- 28- Lawrence, P. (1969, janvier). How to Deal with Resistance to Change .Harvard Business Review.
- 29- Le dico du marketing, d. d. (2017, septembre). Le dico du marketing, définition de l'Analyse du champ de force de Lewin, consulté le 18 <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/analyse-du-champ-de-force-de-lewin.html>.
- 30- Les manifestations de la résistance au changement. (2012, juin 19). Consulté le août 25, 2017, sur www.regionautravail.com
- 31- Marsan, C. (2008). Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Bruxelles: De Boeck Université.
- 32- Pastor, P. (2005). Gestion du changement .Paris: Liaisons.
- 33- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2001). Comportement humain et organisation .Paris: Village mondial.
- 34- Singery, J. (2007). « Pourquoi la facilitation ? » in Bec J., Granier F. et J. Singery (2007), « La facilitation des changements organisationnels: méthodes, outils et modèles . Dans J. Bec, F. Granier, & J. Singery, La facilitation des changements organisationnels; méthodes, outils et modèles. Paris:L'Harmattan.
- 35- Téneau, G. (2005). La résistance au changement organisationnel .Paris:L'Harmattan.
- 36- Thuderoz, C. (2011). Clefs de sociologie pour ingénieur(e)s. Lyon: PPUR Presses Polytechniques Universitaires Romandes.
- 37- Tonnelle, K. (2011). 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif .Paris: Editions d'Organisation.
- 38- Vas, A. (2005). La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations. Revue française de gestion, 2(155).
- 39- Vas, A., & Van de Velde, B. (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire. IXIEME conférence internationale de management stratégique, Perspectives en management stratégique, AIMS 2000. Montpellier.