

**ATTENUATION DES RESISTANCES : UNE
ANALYSE A TRAVERS TROIS APPROCHES DE LA
GESTION DU CHANGEMENT DANS LES
ENTREPRISES**

**MITIGATION OF RESISTANCES: AN ANALYSIS
THROUGH THREE APPROCHES TO CHANGE
MANAGEMENT IN COMPANIES**

Rachid CHELALI*

Doctorant à l'université d'Alger3
r.chelali@hec.dz

Noufeyle HADID, Professeur

Ecole Nationale Préparatoire aux Etudes d'Ingéniorat
noufeyle.hadid@gmail.com

Date de soumission	Date d'acceptation	Date de Publication
2018-07-23	2018-12-02	2018-12-15

Résumé :

L'objectif recherché de cet article est d'analyser les différents aspects et concepts clés liés au phénomène de la résistance au changement ainsi que de traiter des méthodes d'atténuation des résistances dans les organisations à travers trois courants du changement organisationnel, il s'agit de la théorie des champs de forces, le choix d'une stratégie de conduite de changement et enfin à travers le modèle des phases de préoccupations.

Mots clés : résistance au changement – conduite du changement - changement organisationnel – théorie des champs de forces – modelé des phases de préoccupation.

Abstract:

The purpose of this article is to analyze the different aspects and the key concepts related to the phenomenon of the resistance to change as well as to

* Auteur correspondant

study methods of mitigating resistance in organizations through three currents. Organizational change, this is the theory of force fields, the choice of a change management strategy and finally through the model of the phases of concerns. **Keywords:** resistance to change - change management - organizational change - the theory of force fields - model of the phases of concern.

1-Introduction

Parmi les obstacles qui entravent le changement dans une entreprise, la résistance est par excellence le thème le plus important et le plus récurrent dans la littérature du changement organisationnel. Il peut amener à l'échec total du projet du changement organisationnel ou à son succès.

Il faut remonter aux auteurs Coch et French, qui en 1947, publiaient un article dans la revue *Human Relations*. Il s'intitulait «*Over coming résistance to change* ». Pour retrouver la première utilisation du terme « résistance au changement ». Deux questions étaient posées : pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement ? et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance ? (Bareil, 2004, p. 2).

La résistance reste une conséquence inévitable d'un projet de changement dans une entreprise comme l'explique Autissier et Moutot «un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet, elles peuvent être plus ou moins visibles et détectables, elles peuvent être contenues dans le système de valeurs de l'entreprise ou bien être le fait d'individus isolés » (Autissier & Moutot, 2013, p. 167).

Divers auteurs se sont penchés sur la nature et les causes de la résistance au changement. Elles peuvent être d'ordre individuelle, collectif, culturelle, politique, organisationnel, la qualité de la mise en œuvre et liée au changement lui-même (Bareil, 2004). Elles peuvent être

aussi d'ordre psychologique (par exemple l'anxiété), identitaire (remise en cause en relation avec l'organisation), politique (au terme de jeux avec le pouvoir), collectives (influence du groupe), culturelle (qui touche à la culture de l'entreprise) ou encore cognitive (touche à la connaissance et compétence des individus) (Soparnot, 2013). Pour Collettere les causes les plus observées sont souvent dû à la modalité de mise en œuvre, la perception des besoins et des réactions des clients, des facteurs : idéologiques, psychosociaux, de pertinence, personnels et enfin cognitifs (Collettere, Lauzier, & Schneider, 2013). Pour Welch la résistance est une conséquence du principe de la justice organisationnel (Devriendt, 2012, p. 43). Pour Autissier et Moutot c'est la peur du vide et le temps d'adaptation, c'est la peur engendrée par l'obligation d'apprentissage d'une nouvelle situation (Autissier & Moutot, 2013, p. 172).

L'objectif recherché dans notre article est de donner un éclairage sur les différents concepts de la résistance au changement et d'analyser les manifestations de la résistance et les comportements face au changement, ainsi que les causes et déterminants de la résistance au changement. Ensuite nous traiterons des méthodes d'atténuation de la résistance au changement dans la littérature à travers trois courants. Le premier est le plus ancien celui de la théorie des champs de force de Kurt Lewin, et le deuxième concerne l'atténuation à travers le choix de la stratégie de la conduite du changement et en fin le troisième d'après le modèle des phases de préoccupations.

2-Définition de la résistance au changement

Diverses origines linguistiques du mot résistance peuvent être révélés. En latin, l'origine du mot «resistere » : «sistere » signifie s'arrêter. La signification première du mot résistance est donnée d'abord aux choses. Elle 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. Par conséquent, la résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité (Bareil, 2004, p. 3).

Dans le dictionnaire encarta, La résistance est interprétée à la fois comme un objectif et une capacité pour ne pas disparaître ou s'abîmer, c'est aussi «l'aptitude (de quelque chose) à ne pas se détruire ou s'altérer sous l'effet d'un élément». En s'opposant au changement, un individu cherche à survivre, c'est-à-dire, à ne pas disparaître, à se maintenir si possible en l'état. Comme le décrivait autrefois Maslow, les premiers besoins que cherche à satisfaire tout individu contribuent à protéger sa santé physique et mentale(Lugan, 2011, p. 7).

Concernant les sciences humaines, le terme résistance est perçu plutôt négativement. Lorsqu'il est question d'influence, la résistance 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. Et dans un contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle(Bareil, 2004, p. 3).

La résistance au changement se définit comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. Dans le langage du modèle des champs de force, on dirait qu'il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction »(Collerette, Delisle, & Perron, 2005, p. 94).

On peut résumer les différentes définitions des auteurs sur la résistance au changement comme suit :

- « Refus d'accepter un changement de la part d'un ou de plusieurs individus et se caractérise par des comportements qui visent à entraver ou à nuire au changement »(Bareil, 2009).

- « ... un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants »(André Brassard, 1996).
- « ... refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs »(A. Brassard & Brunet, 1997).
- « 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 »(Dolan, Gosselin, Carrière, & Lamoureux, 2003).
- « ... force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, des forces restrictives. La résistance au changement serait, selon la conception classique du terme, une réaction foncièrement négative à l'égard du changement »(Morin & Aubé, 2006).

Il ressort de toutes ces définitions que les résistances au changement (Collerette et al., 2013, p. 132 et 133):

- Traduisent une réaction de défense de la part des destinataires par rapport à changement survenant dans leur environnement. C'est une réaction associée à une situation particulière et non un phénomène persistant chez l'individu ;
- Elles vont varier grandement d'une personne à l'autre et d'un changement à l'autre. ce sont des phénomènes à la fois individuels et collectifs. Elles peuvent être ressenties par une personne, se développer au sein d'un groupe, se transformer en force d'inertie inscrite dans un secteur de l'organisation ;
- En fin, elles sont essentiellement de nature informelle et interprétative. et par ce fait, elles sont susceptibles d'évoluer au gré des changements qui vont s'opérer dans l'organisation.

3-Comportements et significations des résistances au changement :

Il existe divers comportements face changement allant de la résistance active par la manifestation de l'opposition au changement ou celle passive allant même à comportement opportuniste le tableau suivant illustre l'avis des auteurs concernant le comportement au changement :

Tableau n° 1 représente le comportement face au changement :

Auteur et années	Les différents comportements					
Collerette et Schneider (1996)	Indifférence	Opposant actif	Opposant passif	Ambivalent	Supporteur passif	Supporteur actif
Herscovitch et Meyer (2002) ; Meyer et al. (2007)	Résistance active	Résistance passive	Conformité résignée	Coopération	Soutien actif/champion	
Orth (2002)	Résistance active	Résistance passive	Soutien passif	Soutien actif		
Lapointe et Rivard (2005)	Résistance agressive	Résistance active	Résistance passive	Apathie	Neutralité	Adoption
Boffo (2005)	Pratiques rebelles	Pratiques limitées	Pratiques conformistes	Pratiques sophistiquées		
Chreim (2006b)	Ambivalence	Opposition/évitement	Conformité résignée	Acceptation		
Autissier et Moutot (2007)	Opposant	Passif	Proactif			
Soparnot (2009)	Combattant	Observateur	Conformiste	Opportuniste		

Source : Richard Soparnot, *Le management du changement* (Paris: VUIBERT, 2010), p159.

Les résistances au changement peuvent s'exprimer d'une multitude de façons et pour les appréhender, on doit faire attention aux différents indices qui se présentent. Ces manifestations ne s'expriment pas toujours de manière claire par le refus. Souvent la résistance se présente de façon indirecte. Dont voici quelques exemples (Collerette et al., 2005, p. 95) :

- Remettre en question de façon pointilleuse les moindres détails du projet de changement ;
- Évoquer des soupçons sur la utilité d'introduire un changement ;
- Manifester de l'indifférence pour renvoyer le projet aux oubliettes ;
- Argumenter longuement sur des aspects secondaires du changement, en s'employant à démontrer qu'il ne sera pas réalisable dans la pratique ;
- S'abstenir de coopérer au processus de changement ;
- Ralentir le rythme de travail ;
- Discréditer les promoteurs du changement ;
- Profiter de toutes les opportunités pour relancer le débat sur le changement ;
- Faire un écho retentissant à toutes les difficultés rencontrées dans le processus d'implantation ;
- Présenter le projet de changement comme la cause de toutes les difficultés que peut connaître le système ;
- Suggérer souvent de repousser les échéances d'implantation ;
- Utiliser différentes tactiques de sabotage pour créer un climat d'adversité ;
- Amplifier les avantages de la situation existante.

Tous ces exemples forment autant de manières d'exprimer des résistances au changement et on pourrait trouver bien d'autres. Ces manifestations peuvent être dirigées directement vers l'objet du changement, d'autres le sont indirectement. Elles ont pourtant toutes la même conséquence c'est de menacer la réussite de la transformation (Collerette et al., 2005, p. 96).

La résistance aussi désagréable quelle soit pour les agents du changement, néanmoins elle est porteuse d'informations qui pourrait

avoir un avantage à être décryptées c'est les symptômes qui informe d'un mal plus profond pour l'organisation, il peut être interpréter comme suit (Collerette et al., 2005, p. 97):

- Le degré de résistance nous informe sur l'importance que le système donne à la cible du changement. Plus le système répond ou résiste fortement, plus on peut penser avoir touché une zone névralgique. Donc, l'intensité de la réponse négative du système peut former un indicateur de la place de centralité de la cible du changement ;
- Les résistances nous informent aussi sur le degré de « perméabilité ou d'ouverture » du système à l'égard du changement. Pour un sujet de changement d'importance accessoire, si la réponse est vive, on pourra présumer être en présence d'un système peu sensible au changement. Incontestablement, on pourra avant avoir une bonne idée de ce degré de sensibilité. Il n'en reste pas moins que c'est au contact de la réalité du changement qu'on pourra vérifier sa perception réelle ;
- Les résistances pourront pareillement informer de certaines conséquences systémiques qu'on aurait peu ou pas prédit, qui nous amènera à ajouter des éléments imprévus au diagnostic. On serait alors en présence d'une résistance au changement qui témoignerait d'effets systémiques conséquents au changement ;
- Enfin, elles peuvent dévoiler des erreurs commises dans l'élaboration du projet de changement ou dans l'approche utilisée pour le mettre en œuvre. Par fois, il est à prévoir qu'un certain nombre d'intentions de changement, au lieu d'améliorer la situation, risqueraient de l'empirer. Par conséquent, confronter aux résistances, on aurait avantage à se posé des questions sur le mérite réel de son intention du changement. En quelque sorte elles peuvent être révélatrices d'erreur dans un aspect du projet du changement.

4-Les causes de la résistance :

La résistance au changement s'explique par le fait de quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles perspectives, souvent incertaine pour les individus et pour l'organisation, qui doivent adopter de nouvelles attitudes et surtout abandonner ses habitudes qui faisant partie du quotidien.

4-1-Les causes Individuelles

Elle peut être d'ordre psychologique, identitaire ou cognitif. Pour se protéger l'individu développe inconsciemment des mécanismes de défense qui servent à neutraliser l'anxiété qui le menace, lorsqu'il est pris dans un conflit entre ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement. Bareil décrit six mécanismes de défense qui jouent un rôle primordial pour bloquer un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. D'autres facteurs font référence aux traits de personnalité et la préférence de l'individu à la stabilité ou le statu quo. D'autre facteur d'ordre sociodémographiques peuvent jouer un rôle c'est le cas des personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés. Parmi d'autres caractéristiques individuelles, il y a le manque de motivation, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité. Ou de la peur de perdre des acquis et de ne pas être capable de suivre le changement et la perte des repères(Bareil, 2004, p. 7).

Le changement est synonyme de rupture et de remise en cause, il contribue à la perte de points de repères précédents que se soit dans l'espace, le temps, le comportement et le relationnel. Qui provoquent des questionnements chez les individus. Il a tendance à évaluer le changement en termes de coûts d'efforts de compétences à acquérir et de bénéfices concernant le salaire et la satisfaction, dans le cas où les coûts sont supérieurs, il exprimera de la résistance(Bareil, 2004, p. 7).

Pour les auteurs Collerette, Delisle et Perron(Collerette et al., 2005, p. 97 et 98), ils retiennent comme principales causes les habitudes, qui sont des comportements faciles à acquérir et économiques, la peur de l'inconnu et le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme(une expérience réussie engendre un renforcement pour reproduire cette expérimentation), la préférence pour la stabilité, la satisfaction des besoins et la perception sélective.

Richard Soparnot(Soparnot, 2013, p. 27 à 29) décrit les effets du changement chez l'individu par l'apparition de déséquilibre psychologique. De ce fait, l'individu remet en question des repères c'est ainsi en situation d'anxiété l'individu procède à de multiples rationalisations qui font partie de l'arsenal défensif. En plus l'auteur ajoute au facteur psychologique deux autres facteurs identitaires (l'identité est construite par la représentation au travail, l'existence sociale et l'appartenance à l'organisation, le changement peut induire une remise en cause de l'identité) et le facteur cognitive (cela concerne l'effort d'apprentissage de nouvelles méthodes et techniques en se basant sur les travaux de Crozier et Friedberg(Crozier & Friedberg, 1977)).

4-2-Les causes collectives et culturelles :

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Il dépend de l'influence du groupe. C'est les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives qui provoquent des manifestations de résistance(Bareil, 2004, p. 7).

Collerette, Delisle et Perron parlent de résistances liées au système social et comprennent à ce propos, la conformité aux normes sociales, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que la sacralisation de certaines choses (tout ce qui est ; tabous, rituels, mœurs et éthique) et enfin, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme une menace pour le système(Collerette et al., 2005, p. 100). Mayo(Mayo, 1933; cité par Soparnot, 2013, p. 28) explique que l'attitude d'un acteur à l'égard du changement doit être

conçu par rapport au système social dans laquelle il s'engage étend donnée que le groupe détermine chez l'individu ce qui est bien ou mal, ce qui désirable et non, de ce fait le changement peut se heurter à se système et contrarier l'équilibre crée par les règles. Lewin(Lewin & others, 1951; cité par Soparnot, 2013, p. 28) et Pemartin(Pemartin, 1987; cité par Soparnot, 2013, p. 29) ont très bien montré cela en expliquant que pour changer un individu, il fallait agir sur les règles du groupe.

Selon Thévenet la culture est considéré « comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective »(Thévenet & Chevalier, 1986), la culture est intériorisés consciemment ou inconsciemment par les membres, elle façonne et conditionne leurs attitudes et leurs représentations et la manière dont ils vont désigner les situations et les actions et c'est en fonction de symboles qu'ils vont agir(Soparnot, 2013, p. 29). Il résulte que la résistance peut être la cause de facteurs culturelles et plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée(Bareil, 2004, p. 8).

4-3-Les causes politiques :

Ces facteurs concernent une analyse en terme de jeux de pouvoir. Crozier et Friedberg(Crozier & Friedberg, 1977; cité par Soparnot, 2013, p. 28)expliquent que les individus peuvent résister et reconduire dans un sens, qui leur est favorable, le schéma du changement. Ils ne sont pas des objets facilement maniables, et ils ne voient pas dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leurs sources de pouvoir et leurs libertés d'action. Ce qui admet que la résistance résulte de la compréhension et de la maîtrise qu'a l'individu des enjeux et des effets du changement.

C'est la perte de pouvoir et d'influence ou de responsabilité ou encore un certain contrôle de ressources, qui va créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Cela peut même conduire chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo(Bareil, 2004, p. 8).

4-4-Les causes organisationnelles :

L'organisation peut être une source de résistance au changement, le destinataire perçoit les signaux d'un système organisationnel inerte et peu réceptif au changement, ce qui engendre de la résistance. Ces causes ont été qualifiées par Rondeau (Rondeau, 1999; cité par Bareil, 2004, p. 9) comme étant l'absence de pression de l'environnement.

Plusieurs facteurs organisationnels peuvent faciliter ou compliquer la mise en œuvre du changement et engendrer ou pas des résistances on peut citer (Soparnot, 2010, p. 162):

- Le style de leadership participatif ;
- La qualité de relation entre l'employé et son supérieur hiérarchique ;
- Le niveau de crédibilité des leaders du changement et l'historique organisationnel lié au changement ;
- Le niveau de confiance accordée par les employés à la haute direction ;
- Le degré de menace interne et externe ainsi que le niveau de formalisation et de centralisation ;
- Le climat vécu dans l'organisation ;
- Un milieu organisationnel éthique contribue grandement dans la diminution de l'intention de résistance.

4-5-Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre :

Bareil explique que « les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté ». La mise en œuvre va très souvent la cause majeure de l'échec ou de la réussite d'un changement et en même temps à l'origine des résistances. Selon Rondeau l'absence de conditions liées à l'orientation, la sensibilisation, l'habilitation et le manque de préparation peuvent mener à la résistance des individus. C'est pour cela que si les différents acteurs ne sont pas formés convenablement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement nécessaire,

ni les ressources, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera considéré comme étant de la résistance au changement. L'absence de consultation et de participation peuvent être aussi source de résistance par le simple fait que le changement est ressenti comme imposé ou par manque d'information ou encore de consultation (Bareil, 2004, p. 8).

Pour Collerette, Delisle et Perron les dimensions suivantes sont retenues : le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement et la crédibilité des acteurs du changement (Collerette et al., 2005, p. 103 et 104).

4-6-Les causes liées au changement lui-même :

Parce que le changement n'a pas de sens pour le destinataire, ou parce que le changement annoncé est complexe et peu légitimé par la direction et en contradiction avec les valeurs organisationnelles. Ou encore le type de changement est radical, tout cela provoque des réactions souvent extrêmes en remettant en cause le changement lui-même. Abrahamson évoque une tendance actuelle marquée par « la destruction créative » (Abrahamson, 2004; cité par Bareil, 2004, p. 9) et le syndrome du changement répétitif c'est en quelque sorte la résistance développée par les acteurs non pas du au changement mais vers la multiplication des changements qui subissent (Bareil, 2004, p. 9).

5-Les méthodes de la gestion des résistances au changement

La plupart des auteurs dans la gestion de la résistance, parlent de surmonter et de limiter les résistances par la participation des employés à la mise en œuvre du changement. En effet ils réitèrent les idées de Coch et French (Coch & French, 1948) et de Lawrence (Lawrence, 1969). Coch et French proposaient dès 1947, pour 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. Lawrence a conclu que 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. Il propose d'influencer les attitudes des employés par l'écoute de leurs réactions et l'utilisation d'un langage compréhensible et enfin s'attendre à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement(Bareil, 2004, p. 10 et 11).

Plusieurs auteurs dont Lawrence expliquent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas et incitent à comprendre ses origines. Ils proposent une vision axées sur la gestion des résistances au changement par la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation(Bareil, 2004, p. 11).

5-1-L'atténuation des résistances dans La théorie des champs de forces :

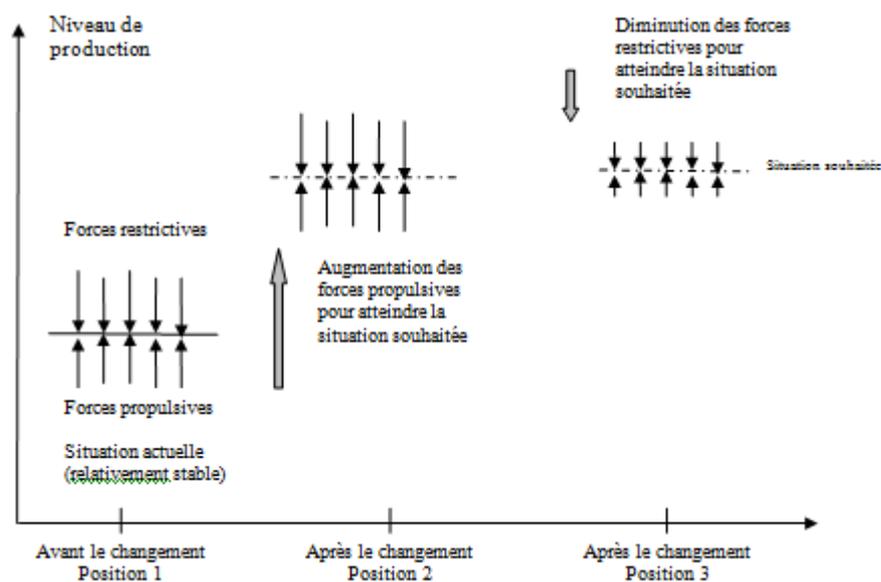
La théorie des champs de force développé par Lewin préconise que tout situation peut être un équilibre entre les forces en opposition permanente, il explique que certaines forces de types variés de résistance au changement tendent à maintenir le statu quo. Dans le même temps, diverses pressions en faveur du changement mènent une action opposée à ces forces(Hellriegel & Slocum, 2006, p. 600).

Lewin suggère pour diminuer les résistances, de briser les résistances en renforçant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.) en faveur du changement, réduire l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois(Bareil, 2004, p. 11). L'objectif étant de modifier l'équilibre des forces existant et changer l'orientation des force en transformant une résistance en pression en faveur du changement(Hellriegel & Slocum, 2006, p. 601).

Dans la figure n° 1 l'état initial du groupe est en équilibre car les forces sont égales en intensité et opposées en direction (L'équilibre des

forces est quasi stationnaire car ils acceptent une marge d'évolution). Deux manières pour changer l'état d'équilibre : soit en augmentant l'intensité ou le nombre de forces motrices, favorables au changement (la position 2), soit en diminuant l'intensité des forces restrictives au changement pour la stabilité (la position 3).

Figure n° 1 représente l'évolution des forces du groupe au cours du processus de changement

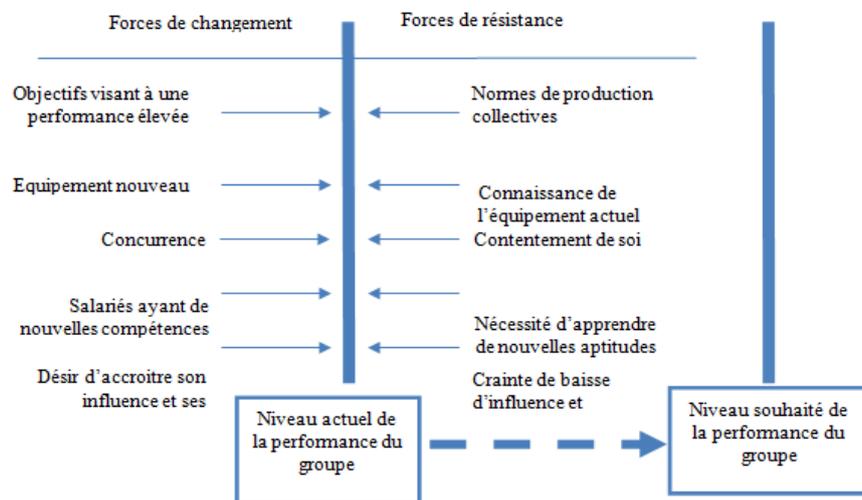


Sources : David Autissier, Isabelle Vandangeon, et Alain Vas, *Conduite du changement: concepts-clés-2e éd: 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs* (Dunod, 2014), 116.

Pour Lewin, il est préférable de se focaliser sur la diminution des forces restrictives (la position 3), plutôt que de chercher à augmenter les forces propulsives. Car, En effet dans la position 2, des forces additionnelles (ou résistances au changement) sont susceptibles d'apparaître, venant contrarier les efforts engagés pour augmenter les forces en direction du changement (Autissier, Vandangeon, & Vas, 2014, p. 116).

Les avantages de l'analyse des champs de force pour comprendre les processus du changement sont en premier lieu les gestionnaire et les employés sont dans l'obligation d'analyser la situation existante, par conséquent diagnostiquer les forces poussant au changement et de celles qui y résistent. En second lieu, l'analyse des champs de force met en exergue les facteurs transformables et ceux qui ne sont pas (Hellriegel & Slocum, 2006, p. 601).

Figure n° 2 représente un exemple d'analyse des champs de forces :



Source : Don Hellriegel et John W. Slocum,
Management des organisations (De Boeck Supérieur,
2006), 600.

La méthode de Lewin pour changer les comportements consiste, en trois étapes (Hellriegel & Slocum, 2006, p. 601):

- **Dégel** : cette étape vise généralement à réduire les forces qui maintiennent le comportement des organisations à son niveau actuel.

- **Changement** : c'est une étape qui déplace le comportement de l'organisation à un nouveau niveau, elle implique l'élaboration de conduite, de valeurs et d'attitudes nouvelles, grâce à des changements dans les structures et les processus de l'organisation.
- **Regel** : cette étape stabilise le comportement de l'organisation à un nouvel état d'équilibre. Elle s'effectue fréquemment par le recours à des mécanismes de soutien qui renforcent le nouvel état de l'organisation, comme la culture, les normes, les politiques et les structures organisationnelles.

5-2-Atténuation des résistances à travers le choix d'une stratégie de conduite de changement :

Plusieurs auteurs proposent différentes approches dans le cadre de la conduite du changement « La conduite du changement permet à la fois d'amoinrir grandement cette perte et d'augmenter la productivité par rapport à la situation antérieure en préparant et en accompagnant mieux les acteurs »(Soparnot, 2010, p. 165).

Collerette et al propose des solutions pour diminuer les résistances au changement faites à partir d'analyse de la situation, ils proposent face au résistance les actions suivantes (Collerette et al., 2005, p. 108):

- Écouter les expressions de résistance (parfois les encourager) et manifester de l'empathie ;
- Soumettre le projet aux intéressés pour :
 - o Profiter de leur contribution ;
 - o Leur permettre de s'en approprier ;
 - o Leur permettre de l'adapter à leur situation ;
- Adapter la durée de l'introduction aux besoins et capacités des destinataires (plus lentement ou plus vite, selon le cas);
- Mettre en place les moyens nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du changement;
- Faire en sorte que le changement puisse satisfaire un ou plusieurs des besoins décelés;

- Adapter et le mode d'introduction et la nature du changement à la culture de l'organisation ;
- Mettre en relief les avantages du changement, sans en occulter les difficultés ou les lacunes ;
- Réduire dans la mesure du possible la part d'inconnu ;
- Réduire dans la mesure du possible les sources d'insécurité ;
- Trouver des appuis crédibles ;
- Inspirer confiance aux destinataires, autant quant à l'image de l'agent qu'à la qualité du projet ;
- Faire preuve d'ouverture quant aux possibilités de révision en cas de difficulté ;
- Être attentif pour ne pas être victime de jeux de pouvoir, étrangers au projet de changement même.

Selon ces auteurs il existe d'autres solutions pour diminuer les résistances, mais Il ne faudra pas présumer qu'on peut et qu'on doit toujours diminuer ou éliminer les résistances au changement. Dans certains cas il faut tolérer ces résistances, sans qu'on puisse y faire quelque chose, en attendant que le changement fasse ses preuves. Et il se peut que dans d'autres cas que la résistance l'emportent sur les volontés de changement car le changement ne signifie pas toujours progrès(Collerette et al., 2005, p. 108).

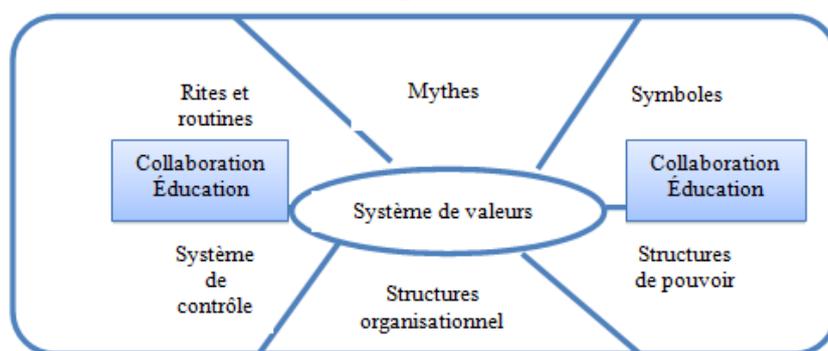
Selon Autissier et Moutot, le choix d'une méthode de conduite de changement repose essentiellement sur le système de valeur qui est défini comme « un ensemble de codes et de règles implicites que les acteurs utilisent pour se représenter leur environnement et conduire leurs actions de telle manière que celles-ci soient acceptées et valorisées par les autres membres ». il est composé de sept éléments qui sont la routine, les symboles, les structures du pouvoir , les structures organisationnelles les systèmes de contrôle et le paradigmes(Autissier & Moutot, 2016, p. 203).

Pour choisir une méthode de conduite de changement adaptée, il est primordial d'identifier l'origine des composantes de ce système. La

marguerite sociale (voir la figure n° 3) est découpée en deux parties. La première contient les notions de rites et routines, de mythes et de symbole. La seconde représente les structures de pouvoir, l'organisation et les systèmes de contrôle. Si les composantes du système de valeurs dépendent davantage de la première partie alors le style de conduite devra davantage être orienté vers la collaboration et l'éducation des différents acteurs. Si les composantes du système de valeur dépend de la seconde partie, alors le style de conduite du changement sera plus orienté vers des pratiques directives et interventionnistes(Autissier & Moutot, 2016, p. 205 et 206).

Autissier et Moutot décrivent la résistance comme une réaction issu d'une situation d'acceptation d'un avenir incertain, et face à cela les acteurs développent des résistances de manière active (affiche ouvertement leur opposition) ou passive(une neutralité en attente de résultat probant) ou bien pro activité (adhère totalement au changement) (Autissier & Moutot, 2016, p. 208).

Figure n°3 représente Le système de valeur et le styles de conduite du changement :



Source : David Autissier et Jean-Michel Moutot, *Méthode de conduite du changement - 4e éd. : Diagnostic, Accompagnement, Performance* (Dunod, 2016), 203.

Cette résistance est naît de ce que Autissier et Moutot ont appelé « la peur du vide et la nécessité d'adaptation induite ». Selon eux le rôle de la conduite du changement peut être un levier d'apprentissage pour limiter la perte de productivité du a la phase d'adaptation. La conduite

du changement va intervenir aussi pour (Autissier& Moutot, 2016, p. 211):

- Préparer en amont au mieux les acteurs et les organisations pour que la perturbation soit la plus faible possible ;
- Accompagner les acteurs pendant la phase de dépression pour que celle-ci soit la plus courte possible ;
- Donner les éléments de réussite et de victoire rapide pour signifier l'inversion de courbe et le retour aux gains de productivité ;
- Communiquer sur les actions de correction et l'accès aux ressources mises à disposition pour traiter les problèmes émergents.

Richard Soparnot a donné un aperçu du choix d'une stratégie de conduite de changement sur la résistance individuelle il a mis en rapprochement les caractéristiques de chaque stratégie de changement et les différentes sources de résistance. Et a analysé les effets atténuateurs de la résistance et les effets amplificateurs.

Ainsi, dans la première stratégie de conduite de changement, hiérarchique ou planifier, le changement est simplement annoncé aux différents acteurs qui doivent suivre les recommandations de la direction. Les modalités et les contenus d'exécution sont imposés et échappent totalement aux différents acteurs. Par conséquent il remarque une atténuation des effets de la résistance psychologique et cognitive. Par contre il y a un risque d'amplification des résistances identitaire, politique, culturelle et collective(Soparnot, 2013, p. 34).

La deuxième stratégie de conduite de changement est celle de développement organisationnel, cette stratégie est caractérisée par l'attention de l'agent du changement est focalisée sur les personnes concernées par le changement. Il essayera toujours d'agir, de communiquer, consulte, fait participer, forme et incite dans le but de créer une perception positive du changement. En remarque une atténuation des

résistances psychologique, identitaire, cognitive par contre il est à craindre une amplification des résistances politique, collective et culturelle(Soparnot, 2013, p. 35).

La troisième stratégie est celle de la stratégie politique, qui privilégie les négociations entre les agents porteurs du changement et les destinataires du changement pour cette stratégie la condition du succès du changement, est la mobilisation des acteurs pour le projet qu'ils ont contribué à construire et dont le contenu va dans le sens de leur intérêt. Il en découle donc une atténuation du risque de résistances psychologique, identitaire et collective et d'une manière contraire, il faut craindre l'amplification des résistances politique, culturelle et cognitive(Soparnot, 2013, p. 36).

La Quatrième stratégie est la stratégie historique ou incrémentale, d'une manière générale cette stratégie valorise l'intervention des acteurs de terrain et expérimenté afin qu'ils contribuent à construire le changement. Elle contribue à l'atténuation essentiellement des résistances psychologique, identitaire, politique, collectives, culturelles et cognitive. par contre elle ne se présente pas comme une stratégie amplificatrice des autres résistances(Soparnot, 2013, p. 37).

Enfin, la stratégie de conduite de changement dite symbolique qui accorde au leader le rôle d'orienter et se base sur la production de sens, son action porte principalement sur la communication. Les destinataires sont plus dans une situation de réception. Pour cette stratégie, les risques d'amplification de résistances se situent à deux niveaux résistances politique et cognitive par contre elle contribue à atténuer les résistances psychologique, identitaire, collectives et culturelles(Soparnot, 2013, p. 38).

5-3-Atténuation des résistances à travers le modèle des phases de préoccupation :

Bareil a posé l'interrogation sur comment favoriser les appropriation du changement par l'influence des destinataires résistants, elle a abordé le concept de la résistance selon la perspective de « la préoccupation et des zone d'inconfort » par l'approche discursive et interprétative, elle explique qu'un acteur exprime ses oralités par l'intermédiaire de préoccupations qui sont représentées en tant « qu'inquiétudes, soucis, questionnements et zones d'inconfort (composante affective : sentiment d'inquiétude dont l'intensité peut être plus ou moins prononcée) au sujet de différents aspects du changement. Ces préoccupations vécues de façon plus ou moins intense dépendraient de la situation de changement pour 75 % des destinataires (masse critique) et de caractéristiques dispositionnelles pour seulement 25 % d'entre eux ». Ce qui renforce l'idée de bien s'intéressé aux préoccupations(Soparnot, 2010, p. 167).

La préoccupation ou inquiétude par définition « réfère à un construit cognitivo-affectif qui exprime une réalité émotionnelle vécue et un état inassouvi de l'esprit qui est orienté vers un objet »(Bareil, 2008, p. 94).

C'est aussi « une inquiétude qui reflète des activités mentales composées de questions, de besoins, de pensées, d'analyses et d'anticipations des conséquences de l'implantation d'une innovation. Elle peut être prédite (selon une séquence) et devient plus ou moins intense selon les différents moments d'implantation du changement. Elle est atemporelle et peut référer à quelque chose du passé, du présent ou aux conséquences anticipées d'une action éventuelle»(Soparnot, 2010, p. 167). Bareil explique La provenance d'une résistance par une préoccupations non résolues c'est pour cela que le destinataire doit répondre d'une manière satisfaisantes à ses préoccupations ou

inquiétudes tout au long de la mise en œuvre du changement(Soparnot, 2010, p. 167).

Un modèle résume l'ensemble des préoccupations d'un destinataire face au changement : c'est le modèle des phases de préoccupations proposé par Celine Bareil(Bareil, 2008). Ce modèle est inspiré des travaux de hall et Hord (Hall & Hord, 2006, 1987; cité par Bareil, 2008, p. 94).

Le modèle des phases de préoccupation propose une explication adapté et admissible qui permet d'aborder les phases et les étapes durant la transition du destinataire. Il comporte plusieurs avantages dont celui de mener à un diagnostic fiable facilitant le choix et le repérage d'actions organisationnelles adaptées et ciblées au fur et à mesure de leur évolution(Soparnot, 2010, p. 167).

Il permet une écoute précise des réactions des destinataires face au changement, basé sur une analyse humaniste du développement organisationnel, et ce au long du déroulement d'un changement, depuis l'annonce du changement jusqu'à son appropriation. Il permet aussi de structurer, d'analyser et de diagnostiquer dans le but de légitimer les réactions, de les appréhender, d'en faire du sens et de diriger les efforts vers des pistes de discussion porteuses, significatives et utiles pour l'individu(Soparnot, 2010, p. 167).

Il est composé de sept phases distinctes et évolutives. Chaque phase regroupe un ensemble de préoccupations précises et spécifiques. Ce modèle est dynamique puisqu'un destinataire peut passer les phases et atteindre les phases supérieures, ou demeurer sur une phase pendant une période plus ou moins longue ou encore revenir à une phase précédente. Le rythme d'évolution des phases peut dépendre de la vitesse d'implantation, des impacts du changement sur le destinataire et des actions organisationnelles(Soparnot, 2010, p. 167).

Le modèle des sept phases de préoccupations du destinataire (Soparnot, 2010, p. p 168)se présente comme suit :

- **Phase 1. Aucune préoccupation (statu quo):** le destinataire n'a aucune préoccupation envers le changement. dans ce cas-là, les mesures à prendre sont de déstabiliser et faire en sorte que le destinataire ne puisse poursuivre ses activités sans se préoccuper du changement annoncé.

- **Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire (Peurs et Pertes) :** dans cette phase le destinataire est inquiet des incidences et impacts du changement sur lui, son poste, son travail, son rôle, ses responsabilités, son statut, son autonomie, son pouvoir décisionnel, sa charge de travail ou les bénéfices personnels à y retirer. Les mesures à prendre sont de rassurer, préciser les impacts, expliquer les attentes du nouvel environnement, essayé d'écouter, d'épauler et de montrer de l'empathie.

- **Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation (Pertinence du changement):**le destinataire questionne la légitimité du changement et la capacité de l'organisation à rendre le changement à terme. Il se préoccupe des conséquences du changement sur la performance de l'organisation et la clientèle. Il questionne le soutien de la direction. Les mesures à prendre sont d'expliquer et de clarifier les raisons du changement, les bénéfices anticipés (performance, service à la clientèle, etc.), décrire les avantages et inconvénients, démontrer la volonté et le sérieux de la direction (ressources accordées, l'importance de changer, historique des changements passés).

- **Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement (Processus de mise en œuvre):** le destinataire se préoccupe de la nature et du type de changement, il se préoccupe de la qualité du plan de mise en œuvre, il désire être impliqué et participer au processus du changement. Les mesures à prendre sont d'informer sur le plan de mise en œuvre et impliquer les destinataires dans l'élaboration de mesures adaptées.

- **Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation (Adaptation) :** le destinataire s'inquiète du soutien qui lui est offert, il accepte le changement et est disposé à en faire l'essai dans de bonnes conditions (formation, temps, entraide, niveau de performance adapté).Les mesures à prendre sont de soutenir

adéquatement, de prévoir une période d'adaptation, d'encourager et motiver, de réduire les obstacles et forces restrictives, de mesurer les améliorations, reconnaître les efforts et les petits succès.

- **Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration (Transfert) :** Il est préoccupé du transfert de ses apprentissages dans les autres services, il veut collaborer et coopérer avec des collègues pour partager son expérience. Les mesures à prendre sont de partager, d'offrir du temps et encourager la participation.

- **Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration (Amélioration) :** Il se préoccupe d'améliorer le changement, de proposer de nouvelles applications ou innovations, il est inquiet de la pérennité du changement. Les mesures à prendre sont de valoriser l'expertise, de promouvoir les nouvelles pistes d'améliorations et leur essai.

L'intérêt de ce modèle demeure dans le fait qu'il permet l'accompagnement des destinataires d'une manière ciblée en suivant à quelle étape il se trouve, selon le rythme et la cadence de chacun. Il est ainsi possible d'entrevoir que des préoccupations des autres phases puissent apparaître dans le vécu du destinataire (Soparnot, 2010, p. 169).

6-Conclusion :

Enfin, il faut dire que l'ensemble des auteurs qui traite de la résistance au changement, affirme qu'il n'y a pas de moyen radical pour éliminer complètement la résistance mais en parle de limiter ou de surmonter la résistance ou encore de traiter les sources de cette résistance. Comme l'explique Collerette et al. Il n'y a pas de moyen automatique qui peut éliminer la résistance. Généralement on doit se référer à un diagnostic de la situation et essayer d'explication et formuler le pourquoi ou le sujet de ces résistances pour décider de l'attitude à adopter. Tout dépend de l'analyse de la situation, elle peut aller du respect total des résistances, ce qui peut amener au retrait pur et simple du projet du changement, jusqu'à l'ignorance complète des résistances

ce qui admet de passer par des actions radicales (Collerette et al., 2005, p. 106).

Les différentes approches traitées dans la gestion de la résistance face au changement donnent une vision différente du traitement à apporter mais certes la résistance au changement ne cessera jamais complètement, il faut toutefois apprendre à identifier et minimiser la résistance et de ce fait accroître l'efficacité du changement.

Bibliographie :

Autissier, D., & Moutot, J.-M., *Méthode de conduite du changement - 3e éd. : Diagnostic - Accompagnement - Pilotage* (3e édition), Dunod, 2013.

Autissier, D., & Moutot, J.-M., *Méthode de conduite du changement - 4e éd. : Diagnostic, Accompagnement, Performance*, Dunod, 2016.

Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A., *Conduite du changement: concepts-clés-2e éd: 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*, Dunod, 2014.

Bareil, C., *La résistance au changement: synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, 2004.

Bareil, C., Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La Gestion Du Changement Stratégique Dans Les Organisations Publiques*, 14(3), 89–105, 2008.

Bareil, C., Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32–38, 2009.

Brassard, A., & Brunet, J. P., La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances. *J.-J. Moisset et J.-P. Brunet (Dir.), Culture et Transformation Des Organisations En Éducation*, 45–69, 1997.

Brassard, André., *Conception des organisations et de la gestion: les conceptions mécaniste, centrée sur les besoins humains et situationnelle*. Montréal: Éditions Nouvelles, 1996.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R., *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec, 2005.

Collerette, P., Lauzier, M., & Schneider, R., *Le pilotage du changement, 2e édition*. Presses de l'Université du Québec, 2013.

Devriendt, P., *Accélérer le changement - Le théorème de Welch* (1st ed.). Éditions EMS, 2012.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W., *Management des organisations*. De Boeck Supérieur, 2006.

Lugan, J.-P., *Le changement sans stress*. Editions d'Organisation, 2011.

Soparnot, R., *Le management du changement*. Paris: VUIBERT, 2010.

Soparnot, R., Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches En Sciences de Gestion*, (4), 23–43, 2013.

Thévenet, M., & Chevalier, A., *Audit de la culture d'entreprise*. Éditions d'Organisation, 1986.