

La résistance au changement dans les organisations

Fiche 16

Accompagner le changement dans des organisations

Sociologie des organisations

Introduction

Cette fiche a pour objectif d'aborder la notion de résistance au changement à l'œuvre dans les organisations humaines, elle reprend les apports de différents théoriciens en la matière. Il nous semble important de préciser que le concept de résistance au changement a été développé majoritairement avec le prisme de la sociologie organisationnelle et tournée vers la résistance à un changement dans une organisation, bien souvent une entreprise. Les approches décrites ont une conception managériale de la résistance au changement, présupposant souvent que le manager ait à surmonter la résistance au changement de ses collaborateurs situés à un niveau hiérarchique plus bas de l'organisation.

Explications

Collerette, Delisle et Perron (1997) définissent la résistance des personnes au changement organisationnel comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention du changement* ».

Kurt Lewin (1951) a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe. Il conclut donc qu'il faut agir sur ces normes pour obtenir des changements collectifs. Sa théorie des « champs de forces » présente la résistance au changement comme un contrepoids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement (voir fiche 5).

Crozier & Friedberg (1977/2014) insistent sur le fait que **la résistance au changement est aussi une volonté d'exercer sa liberté** dans une organisation. La résistance au changement, à la réforme est « *la conséquence non seulement inévitable, mais aussi légitime de l'utilisation, même inconsciente, par les participants de la marge de liberté dont ils disposent dans les jeux qu'ils jouent dans l'organisation.* »

Coch et French (1948) : ils présentent la résistance au changement comme une combinaison à la fois de réactions individuelles liées à un sentiment de frustration et collectives issues de forces induites par le groupe. Ils ont fait émerger l'idée que **les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci**. Etant donné que la résistance au changement semble d'abord être un problème de motivation, et pour dépasser la résistance causée par des normes de groupe dans le milieu de travail, les auteurs encouragent les managers à utiliser des méthodes de participation de groupes. La résistance est ici clairement présentée comme un phénomène à surmonter par les managers.

Céline Bareil (2004) distingue deux types de résistance au changement : « *sous sa forme active, on retrouve les refus, les critiques, les plaintes et le sabotage alors que sous sa forme passive, on note le statu quo, la lenteur, les rumeurs et le ralentissement. Un seul individu peut résister ou il peut s'agir d'un mouvement de groupe* ».

Kotter et Schlesinger (1979) renforcent l'idée que les managers doivent surmonter la résistance en proposant toute une série de six stratégies selon le degré de résistance rencontré : **la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition**.

Ils détaillent les **origines individuelles de la résistance au changement** en proposant 4 raisons qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu :

- **L'esprit de clocher** : l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.
- Le **manque de confiance** et la méconnaissance des intentions du changement.
- **La peur de ne pas être capable** de développer les compétences et les comportements nouveaux.
- **L'évaluation du processus de changement différente** de celle des managers.

D'autres auteurs mettent en avant :

- La peur de l'inconnu.
- La crainte de perdre ce que l'on possède.
- La remise en cause des compétences.
- La préférence pour la stabilité.

Kanter (1985), selon lui, les individus « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- **La perte de contrôle** qui met en exergue que trop de choses sont faites **vers** les gens et trop peu sont faites **par** eux.
- La **trop forte incertitude** par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.
- Le **manque d'information** lorsque les décisions sont exposées sans préparation.
- Les **coûts de confusion** quand il y a trop de choses qui changent simultanément ou de routines interrompues.
- Le **sentiment de perdre la face** quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

Carton (1997) présente 4 formes principales de résistance :

- **L'inertie** : les personnes laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application en évoquant la prudence, la nécessité de demander des avis objectifs...
- **L'argumentation** : il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance, c'est une négociation sur le fond et sur la forme du changement.
- **La révolte** survient lorsqu'il y a impossibilité pour un individu d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé (par exemple : action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, etc.). La révolte est toujours précédée d'une menace tactique dans l'argumentation. Le principe de base du changement étant de produire une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.
- **Le sabotage** est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'un excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement et d'embarrasser le promoteur du projet.

Bareil et Savoie (1999) ne parlent pas de résistances au changement. Mais ils s'intéressent à l'état mental des individus comme principal facteur d'échec des changements. Ils proposent une approche cognitive et affective. Les gens sont préoccupés par un changement annoncé. Ils y réagissent selon différentes phases où les résistances ne sont pas les mêmes :

- **phase 1 : « ça ne me concerne pas ! »**
Il y a négation du changement. L'acteur continue son travail comme si de rien n'était.
- **phase 2 : « qu'est-ce qui va m'arriver ? »**
L'acteur est inquiet, s'interroge sur les conséquences du changement sur son rôle, sur ses responsabilités, son statut et son pouvoir de décision.
- **phase 3 : « est-ce que le changement est là pour durer ? »**
L'acteur s'interroge sur la capacité de l'organisation à vraiment installer le changement. Car si ce n'est qu'une intention sans suite, pourquoi s'en préoccuper vraiment ?
- **phase 4 : « de quoi s'agit-il au juste ? »**
L'acteur souhaite des réponses à ses questions. Il commence à s'intéresser au changement en lui-même et questionne sa nature. Il devient attentif et proactif, souhaite obtenir des précisions.
- **phase 5 : « est-ce que je vais être capable ? »**
L'acteur doute de sa capacité à mettre en œuvre le changement. Il se demande si on lui laissera le temps de s'adapter et si on l'aidera.
- **phase 6 : « ça vaudrait la peine qu'on se réunisse. »**
L'acteur se montre intéressé à collaborer avec les autres. Il désire s'impliquer dans la mise en œuvre du changement. Il apprécie de pouvoir partager avec les autres les expériences vécues par chacun.
- **phase 7 : « essayons ceci... si l'on faisait cela... »**
L'acteur trouve dans le changement de nouveaux défis et cherche à perfectionner ce qui existe déjà ou à le remettre en cause. Il poursuit un objectif d'amélioration continue.

Evidemment, ces différentes phases dépendent des individus et des situations concrètes. On peut s'arrêter à l'une d'elle ou ne pas traverser l'une ou l'autre.

Pour aborder le concept de « résistance au changement » dans toute sa complexité il serait nécessaire de prendre en compte des approches psychologiques, sociologiques, mais aussi politiques, économiques et culturelles.

Pour aller plus loin

Céline Bareil (2004), *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, [PDF](#)

Bareil et Savoie (1999), *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, Revue internationale de gestion.

Abdessamed Bengouffa (2005), *La problématique du changement entre concepts et réalités* : [Lien](#), ENSP d'Alger.

Gérard Dominique Carton (1997), *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement individuel et professionnel*, Village mondial, Broché.

L. Coch et J. R. P. Jr. French (1947-1948), *Overcoming Resistance to Change*, Human Relations, p.512-532.

P. Collerette, G. Delisle et R. Perron (1997), *Le changement organisationnel: théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 173p.

Rosabeth Moss Kanter (1985), *The challenge of organizational change*.

J. P. Kotter et L. A. Schlesinger(1979), *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, p.106-114.