

PREPARER UN CHANGEMENT

DEVELOPPER DES CONDITIONS FAVORABLES

Marc Thiébaud

« Rien n'est permanent sauf le changement. »

Héraclite

« Les changements que l'on aime sont ceux que l'on crée. »

D. Dunphy

En complément de la définition du cadre général et des buts de changement, il est nécessaire de procéder à une analyse du champ des forces concerné par le changement. Il s'agit de faire **le bilan de la manière dont l'organisation est disposée face au changement**.

De manière résumée, le changement va affecter les enjeux des acteurs de l'organisation. Il comporte un coût pour chaque acteur. Il répond aussi à des enjeux qui peuvent être valorisés positivement. On peut synthétiser dans la formule simplifiée suivante les chances de succès:

$$\text{COUTS} < [\text{INSATISFACTION} + \text{DESIRABILITE} + \text{PRESSIONS} + \text{PROCESSUS}]$$

Autrement dit, pour une personne donnée :

- **son insatisfaction** par rapport à l'état présent (ou pressentie pour un avenir proche),
- **l'attrait du futur état** projeté,
- **les pressions** qu'elle perçoit allant dans le sens d'un changement
- **sa confiance dans le processus, la démarche, les méthodes, les moyens** prévus pour réaliser le changement,

devraient être **supérieurs aux coûts** que comporte le changement.

Il faut relever que cette formule souligne l'importance du processus, de la manière dont le changement est opéré. En effet, on réagit autant à la manière qu'au contenu d'un changement.

Il est recommandé d'évaluer de manière détaillée la nature et le degré d'intensité des forces favorables et défavorables au changement :

1) forces favorables au changement :

externes: pressions de l'environnement (transformations sociales, contraintes des gouvernements, compétition), mutations technologiques, changements dans les conditions économiques en général, disponibilités de ressources;

internes: intérêts et pouvoir des acteurs cherchant à exercer de l'influence, problèmes à résoudre (baisse de qualité, de communication, etc.), opportunités à saisir pour innover, changement de besoins ou de valeurs des personnes, événements déclencheurs stimulant la nécessité du changement, alliances favorables, le temps qui passe (qui rend obsolètes certains fonctionnements non renouvelés).

2) forces contraires au changement : sources de résistance, ressources limitées, contre-pressions, etc.

Dans le repérage des sources possibles de résistance au changement, on peut distinguer celles qui sont associées à la personne de celles qui sont associées à l'organisation.

Exemples de sources de résistances personnelles :

- la remise en cause ou la perte de compétences,
- la crainte de l'inconnu, de l'incertitude, du risque, l'attachement aux habitudes,
- les besoins non reconnus, insatisfaits
- la peur de perdre des avantages (statut, argent, etc.),
- la menace sur la sécurité de l'emploi.

Exemples de sources de résistances socio-organisationnelles :

- l'atteinte aux sentiments d'appartenance et aux relations privilégiées,
- le manque de respect humain manifesté vis-à-vis des personnes impliquées,
- la remise en question de normes ou valeurs de groupe,
- le déséquilibre des relations de pouvoir, la menace des intérêts,
- le manque de moyens financiers, humains, en temps pour le changement,
- la structure et les procédures organisationnelles rigides,
- la non crédibilité des pilotes du changement et de leurs méthodes.

La résistance des acteurs au changement ne s'exprime pas seulement sous forme d'hostilité ou de refus. Elle se manifeste souvent de manière indirecte, en :

- questionnant de manière tatillonne les moindres recoins du projet,
- feignant l'indifférence pour faciliter la tombée du projet dans l'oubli,
- adoptant une attitude légaliste dans laquelle on ne fait que ce qui est prescrit,
- discréditant les initiateurs du changement,
- ralentissant le rythme de travail, sabotant le climat relationnel.
- amplifiant et publiant toutes les difficultés rencontrées dans le processus de changement,

De manière générale, les acteurs ne résistent pas tant au changement en tant que tel, mais plutôt à ce qui dans le changement va affecter négativement, à leur vue, leurs enjeux et intérêts dans le travail.

La résistance au changement n'est donc pas une réaction systématique. Elle n'est pas à considérer comme simplement dysfonctionnelle. Elle indique des domaines qui nécessitent que soit accordée une attention particulière aux déséquilibres induits. Le travail passe donc par une écoute active des préoccupations exprimées par les personnes concernées.

Les expériences montrent que les résistances ne sont pas faciles à déceler. Il arrive souvent qu'une résistance en masque une autre.

On peut distinguer quelques catégories types de résistances, telles que :

1. Les résistances liées à la **philosophie du changement**, aux valeurs qu'il véhicule, à des aspects idéologiques
2. Les résistances liées aux **ressources nécessaires** pour sa réalisation : manque de compétences ou de faculté d'adaptation, incapacité à voir les options disponibles et à envisager des alternatives aux manières de procéder anciennes
3. Les résistances liées aux **exigences du changement**, au rapport coûts – bénéfices qu'il présente, à la perte de contrôle et de pouvoir
4. Les résistances liées à **la manière dont le changement est mis en place** : manque de transparence, flou dans la communication, non reconnaissance des besoins des personnes
5. Les résistances liées aux **relations entre les personnes**, aux coopérations (ou non coopérations) existantes, à des modifications apportées aux normes sociales, à la culture présente dans l'organisation
6. Les résistances liées à des **facteurs de motivation**, à un manque de volonté, de disponibilité à fournir les efforts et à mobiliser l'énergie requis, à l'absence d'intérêt ou d'utilité perçue dans le changement
7. Les résistances liées à la **peur**, la crainte de l'échec, le manque de confiance, les doutes, des questions de personnalité, d'éventuelles déceptions ou souffrances, du perfectionnisme

Pour faire l'inventaire des forces de changement, on peut se servir d'un tableau mettant en évidence les leviers et les obstacles du changement (voir ci-dessous). Le bilan s'appuie sur l'identification de la situation existante et de la situation visée.

Les facteurs et acteurs clés sont évalués du point de vue de l'intensité de l'influence qu'ils exercent sur la disposition à changer. NB. L'intensité de chaque force peut être évaluée par exemple sur une échelle de 1 à 3, ce qui permet d'identifier les forces qui ont le plus grand poids.

On indiquera également pour chaque force si elle est souple (il est possible de l'influencer) ou rigide (difficile à modifier).

Cet inventaire constitue en fait la première étape de conduite du changement proprement dit, qui s'inscrit dans la phase générale de dégel (suite à la définition des options et objectifs stratégiques).

Selon le bilan obtenu, la situation sera plus ou moins favorable, autrement dit, plus ou moins mûre pour le changement envisagé.

Lorsque le bilan est positif, la situation est favorable et l'on peut envisager de passer à une phase ultérieure. Si la situation est défavorable, il peut s'avérer nécessaire de reconsidérer les intentions de changement.

Le plus souvent, cependant, il y a lieu de prévoir un temps suffisant pour être en mesure d'agir sur le rapport de forces.

Bilan des forces en vue d'un changement

Situation actuelle :

Situation souhaitée :

Obstacles/difficultés forces freinantes <i>(acteurs, facteurs internes et externes)</i>	Intensité	Souple ou rigide	Atouts/ressources forces aidantes <i>(acteurs, facteurs internes et externes)</i>	Intensité	Souple ou rigide
Bilan des forces freinantes :			Bilan des forces aidantes :		
Remarques :					

Que faire pour favoriser la meilleure disposition au changement ? On cherchera à évaluer le **degré d'influence que l'on peut avoir** sur chacune de ces forces et l'**impact** que l'on peut en espérer.

En premier lieu, on définira **des priorités en fonction de l'intensité des forces**.

En deuxième lieu, une fois cette sélection effectuée, on **identifiera les forces sur lesquelles on est en mesure d'agir** (voir la colonne « souple ou rigide » du tableau précédent).

On essaiera tout d'abord de **diminuer, voire d'éliminer ou d'inverser l'effet des forces contraires** au changement. On libérera ainsi l'action des forces favorables.

Puis on visera à **augmenter l'effet des forces favorables**. Par exemple, on se préoccupera d'augmenter l'impact que peut avoir un acteur ou un groupe influent dans le sens souhaité. On cherchera également à mobiliser de nouveaux leviers.

Notamment, on envisagera les enjeux potentiels positifs du changement qui peuvent être stimulés pour certains acteurs. Il importe cependant de prendre en compte le fait que ces nouvelles forces peuvent elles-mêmes susciter d'autres freins.

De manière générale, on peut reprendre les données du bilan des forces et identifier les actions susceptibles d'améliorer ce bilan en remplissant le tableau ci-après :

Actions sur les forces en vue d'un changement

Forces souples - qu'il est possible d'influencer			
Forces freinantes	Actions pour réduire ces obstacles/difficultés	Forces aidantes	Actions pour accroître ces atouts/ressources

Forces rigides - qu'il est difficile d'influencer			
Forces freinantes	Actions pour contourner ces obstacles/difficultés	Forces aidantes	Actions pour valoriser ces atouts/ressources

MOBILISATION DES PERSONNES

On cherchera à créer des conditions de mobilisation en agissant sur deux types de facteurs principalement:

1) les aspects démobilisants

On veillera à éliminer ou réduire autant que faire se peut les contraintes perçues comme inutiles, les craintes infondées, les menaces, les jugements, la rétention d'information, les flous dans la communication, etc. qui découragent toute envie de s'impliquer.

2) les leviers de mobilisation

Le plus souvent, la mobilisation passe par l'un et / ou l'autre des éléments suivants :

- **l'attractivité de l'activité** (les personnes perçoivent que cela apporte quelque chose) : il importe ainsi de mettre en évidence les bénéfices à en retirer, de montrer les succès déjà obtenus et d'aider les personnes à s'identifier au projet ;
- **le plaisir d'agir** (les personnes peuvent aimer l'activité en elle-même et elles se sentent valorisées lorsqu'elles assument des responsabilités) : il s'agit ainsi de leur permettre de participer et d'être productives dans le projet, de s'en approprier une part, d'obtenir des résultats aussi rapides que possibles, de percevoir les côtés plaisants, ludiques de ce qui est fait ;
- **la confiance dans la démarche suivie** (les personnes ont besoin de sentir que cela pourra marcher et donc de savoir où l'on va (vision des buts) et quel chemin est envisagé pour y arriver) ; il importe de clarifier les étapes, de mettre en place des processus décisionnels clairs, de préciser les responsabilités, etc.;
- **la communication** (les personnes sont mobilisées lorsqu'elles se sentent écoutées d'une part, et informées et respectées d'autre part). La communication doit être permanente et multilatérale et prendre toutes les formes possibles. Il s'agit de faire circuler des informations qui permettent de comprendre le pour quoi et le comment du changement. On favorisera également un large partage d'idées ; par ailleurs, la mobilisation croît avec le sentiment de faire partie d'une équipe dans laquelle on trouve des relations enrichissantes ;
- **la reconnaissance** (les personnes apprécient de savoir que ce qu'elles font est ou sera pris en compte et valorisé) : il s'agit de faire le bilan régulier de ce qui a été fait, de reconnaître les mérites de chaque personne et de célébrer les résultats obtenus en leur donnant une certaine visibilité.

EN RESUME : QU'EST-CE QUI AIDE A SE MOBILISER ?

Avoir un but

(qui soit clair, ait du sens, puisse être considéré comme utile et important ou qui représente un défi valorisé)

Pouvoir s'approprier d'une certaine manière les activités ou projets et disposer d'un certain espace de manœuvre

(qui donne le sentiment qu'on a un impact sur ce qui s'y passe et la possibilité de s'exprimer, d'effectuer différents choix et de prendre certaines décisions propres)

Entrevoir la possibilité de satisfaire des besoins, intérêts, avoir des bénéfices personnels ou un espoir de tels bénéfices

(qui peuvent consister dans la reconnaissance que l'on reçoit pour les contributions et efforts fournis, dans la possibilité de réaliser des idées qui tiennent à cœur, etc.)

Avoir le sentiment de pouvoir réussir

(lié à l'image de soi, à la confiance que l'on a envers ses propres capacités de réussite et au fait que les objectifs sont ou peuvent être adaptés aux compétences dont on dispose)

Avoir confiance dans la démarche utilisée

(être en accord avec le chemin à suivre et le scénario d'action prévu, maîtriser les moyens nécessaires pour effectuer les développements visés)

Pouvoir s'identifier au projet ainsi qu'aux gens qui le portent

(image positive d'un projet qui correspond aux valeurs que l'on privilégie, sentiment de plaisir et de confiance avec les personnes qui s'y engagent)

VECUS DES PERSONNES CONFRONTEES A UN CHANGEMENT

On se souviendra aussi que les personnes passent par différentes phases lorsqu'elles sont confrontées à un changement non choisi (voir le tableau ci-après inspiré de Bareil et Savoie (1999) qui présente sept phases dans le vécu des personnes et les aspects clés qui permettent de favoriser le passage d'une phase à la suivante).

1. Aucune préoccupation	★	Déstabiliser, conscientiser
		
2. Qu'est-ce qui va m'arriver?	★	Rassurer - tenir informé
3. Est-ce que c'est sérieux?	★	Clarifier les enjeux et les raisons
		
4. En quoi cela consistera?	★	Informer en détail
5. Est-ce que je serai capable?	★	Apporter du soutien
		
6. Comment s'entraider?	★	Fournir des occasions d'échange
7. Comment améliorer?	★	Encourager les innovations

Dans de nombreux cas, notamment lorsque les personnes n'ont pas pu voir venir les changements, ceux-ci sont vécus comme un deuil). On observe alors que ces personnes doivent passer par différentes étapes sur le plan affectif pour être en mesure de s'engager dans le changement.

Le choc et le déni : cette courte phase survient lorsqu'on apprend la perte. Il importe que la réalité du changement puisse être clairement signifiée, sans quoi le déni peut se prolonger. Pour aider à vivre le **choc**, on aidera l'expression des émotions et on exprimera la confiance envers les personnes qui ont à vivre le changement.

La colère : il s'agit d'une phase nécessaire, parfois accompagnée de culpabilité et de questionnements multiples. Il importe de pouvoir accueillir cette colère.

Le marchandage : la personne commence à « entrer » dans le changement proprement dit, en cherchant des négociations.

La dépression : phase plus ou moins longue caractérisée par la tristesse, des remises en question, de la détresse. La tristesse permet le lâcher prise et le deuil.

L'acceptation : la réalité de la perte peut être comprise et la personne peut réorganiser sa vie en fonction de la perte.

EXERCER DE L'INFLUENCE SUR LES AUTRES

Les lignes qui suivent proposent une liste des sources d'influence les plus courantes. On fera une première distinction entre ressources **formelles** et **informelles**. A noter que cette distinction peut être utile pour l'exposé mais doit cependant être relativisée dans la mesure où les catégories se recoupent en partie.

Ressources plutôt formelles d'influence

En se référant avant tout aux aspects de légitimité, on peut identifier les sources suivantes de pouvoir qui peuvent être considérées comme liées à des aspects formels :

- **Normes et autorité formelle:** pouvoir provenant des lois, du droit, du statut, des conventions sociales, des craintes que suscite le fait, ou simplement l'idée, de les transgresser.
- **Expertise:** savoir seul faire quelque chose donne du pouvoir sur ceux ayant besoin, désirant le résultat de ce savoir-faire qu'ils ne possèdent pas; le savoir, l'expertise rendent dépendants ceux qui demandent d'exercer pour eux cette expertise.
- **Information:** détenir des informations donne du pouvoir sur ceux qui ont besoin de ces informations; plus ce besoin sera vital, intense, déterminant, plus grand sera le pouvoir; dès qu'ils auront obtenu les informations, le pouvoir s'évanouira.
- **Gratification ou coercition:** pouvoir accorder un bien matériel ou immatériel, monétaire ou non, à quelqu'un qui le désire, me donne du pouvoir sur lui, puisqu'il le désire, puisqu'il dépend alors de moi; de même, si je peux accroître ou diminuer certains aspects d'une situation pour lesquels quelqu'un éprouve de l'aversion, j'aurai du pouvoir sur celui-ci.
- **Contrôle des moyens de l'organisation** (moyens financiers, budgets, équipements, ressources en personnel) qui représente l'une des sources habituelles du pouvoir hiérarchique;
- **Position permettant d'influencer les décisions** (préparation des éléments de décision, influence sur les choix pris en considération, détention d'informations sur ces choix).

Ressources plutôt informelles d'influence

On peut identifier ici les sources suivantes de pouvoir:

- **L'information:** qui accède à des informations importantes se rapportant à la vie organisationnelle et les retient conforte son pouvoir sur les subordonnés; inversement les subordonnés retiendront des informations que le supérieur souhaiterait connaître, pour créer une source de pouvoir sur lui;
- **Le flou, l'incertitude:** celui qui interprète les textes, les règlements (en partie imprécis) a du pouvoir sur ceux qui dépendront de ces interprétations; ceux qui ont la charge de répartir les dossiers, de mettre dans la bonne pile votre imprimé, selon des choix qu'eux seuls maîtrisent, ont du pouvoir; de même tant que le supérieur maintient l'incertitude sur ses réactions, sanctions ou récompenses, vis-à-vis de ses subordonnés, il renforce son pouvoir; inversement règles et règlements fixant les réactions du supérieur diminuent son pouvoir car cela réduit l'incertitude du point de vue des subordonnés;
- **Le savoir, l'expertise négociables:** ainsi, l'arrivée d'un nouvel équipement, la fin d'une activité peuvent signifier la disparition du pouvoir de certains ouvriers détenteurs d'une habilité, d'un savoir-faire rares jusque-là et dont dépendait l'entreprise ou le chef d'atelier;
- **Les rapports avec l'environnement:** avoir des contacts avec les services périphériques, la clientèle ou les fournisseurs, être le point de passage obligé des communications, des relations, donne du pouvoir quelque soit le grade ou le statut de celui qui tient cette position.

Les zones d'incertitude où les comportements ne peuvent pas être prévus à l'avance ni contrôlés par des règlements sont des zones de pouvoir pour les individus qui maîtrisent cette incertitude.

Autres ressources d'influence

On peut compléter les sources de pouvoir énoncées ci-dessus en évoquant plus spécifiquement:

- **Le réseau d'alliance / coalition:** basé sur des relations avant tout de type horizontal, il permet d'occuper une position centrale en termes d'accès aux informations, de soutien accordé par des collaborateurs, de ressources de groupes informels, etc.
- **Le degré de visibilité des activités et résultats produits:** permet de se valoriser plus facilement par rapport à des décideurs, des supérieurs hiérarchiques.
- **Une contribution centrale, indispensable, "irremplaçable"** dans le réseau d'activités et de relations de l'organisation: des responsabilités spécifiques exclusives, le fait d'être difficile à remplacer, etc.

Il faut par ailleurs mentionner également des sources de pouvoir informelles qui sont attachées aux personnes:

- **La capacité de persuasion et négociation:** contribue à obtenir l'adhésion explicite des autres.
- **Le pouvoir personnel:** stature et apparence physiques, intelligence, qualités d'humour, de dynamisme, d'ouverture, de communication, d'empathie, de loyauté, etc. contribuent à se faire apprécier des autres et à obtenir leur sympathie.
- **Le charisme:** attraction exercée du fait du prestige, de l'ancienneté ou de qualités personnelles: ceux qui se sentent attirés, séduits par quelqu'un, s'identifient plus ou moins consciemment à lui, s'en remettent à lui, suivent ses normes et croyances, en deviennent dépendants et donc lui concèdent du pouvoir, lui accordent du pouvoir sur eux-mêmes.

Les personnes dites charismatiques proposent en général des buts qui transcendent les intérêts immédiats des individus et leur donnent en quelque sorte une cause à laquelle se vouer, tout en exprimant leur confiance dans la capacité des autres à réussir.

Il importe de se souvenir que les ressources de pouvoir ne sont opérantes dans une relation donnée que si elles sont pertinentes par rapport aux enjeux valorisés dans cette relation. La dépendance que peut vivre l'autre est évidemment liée aux enjeux qu'il valorise. Les ressources de pouvoir doivent donc être analysées en fonction des situations précises.

Stratégies d'influence

Une stratégie donnée peut s'avérer gagnante dans une situation et une relation données et pas dans d'autres.

Quantité de stratégies peuvent être développées et il est impossible d'en faire une liste complète.

On peut constater que ces stratégies peuvent agir pour la plupart de façon plus ou moins **directe** ou **indirecte**:

- **Une stratégie directe** est plus précise et ciblée et elle utilise plus explicitement les ressources de pouvoir. Ainsi, la persuasion s'effectuera en mettant en avant des faits précis qui confronte l'autre, la négociation prendra la forme d'un marchandage très concret.
- **Une stratégie indirecte** agit de manière plus diffuse et détournée en faisant appel à la notion de potentialité d'action plutôt qu'en agissant réellement. Elle s'appuie davantage sur la perception et la projection des autres et vise ultimement que les autres agissent dans son sens tout en pensant qu'une telle action sert leurs objectifs personnels. Ainsi en est-il du développement de l'influence charismatique. La persuasion agira alors en faisant appel à

des valeurs morales, la négociation se fera au niveau des sentiments de redevabilité induit chez les autres, etc.

De manière générale, on peut par ailleurs cataloguer les comportements en deux grandes catégories stratégiques: **défensives** et **offensives**.

De manière générale, pour développer des rapports de pouvoir constructif, il est préférable d'utiliser des stratégies directes plutôt qu'indirectes et explicites plutôt qu'implicites (règle de transparence).

Il vaut mieux utiliser les stratégies qui n'épuisent pas les ressources (utiliser la raison plutôt que la force).

Par ailleurs, il faut tenir compte des contraintes de temps (qui rendent par exemple le recours aux valeurs (ou parfois à la raison) inefficace vu la durée généralement nécessaire pour qu'il devienne opérant). La force et le marchandage sont plus rapides parce qu'ils agissent indépendamment du fait que l'on partage ou non les mêmes buts.

CINQ STRATÉGIES D'INFLUENCE PRINCIPALES :

1) PAR LA RAISON : Persuader sur des faits, besoins, arguments logiques

(« Je veux que vous fassiez ceci parce que c'est logique, juste, nécessaire... »)

2) PAR LES VALEURS : Partager la confiance, «éduquer» à des valeurs

(« Je crois en ceci, mes/nos principes sont... »)

3) PAR L'ÉCHANGE : Marchander, négocier (forme directe)

Rendre l'autre redevable

(« Si vous faites ceci, vous gagnerez cela »)

(« Je vous ai accordé telle faveur, je compte donc que vous... »)

4) PAR LA FORCE : Menacer, exercer de la coercition (forme directe)

Intimider, faire pression de manière subtile (forme indirecte)

(« Si vous ne faites pas ceci, vous pourriez le regretter, on ne sait pas ce qui pourrait arriver »)

(« D'autres dans le groupe ont accepté, quelle est votre décision? »)

5) PAR LA MANIPULATION : Influencer, par n'importe quel moyen,
en camouflant ses intentions, en trompant l'autre

Le choix dépend bien sûr des sources de pouvoir dont on dispose dans la relation (p. ex. on n'aura intérêt à utiliser la force que si l'équilibre est nettement en défaveur de l'autre).

TRAVAILLER AUTOUR DES RESSISTANCES AU CHANGEMENT

Tout changement peut susciter à la fois de l'enthousiasme, des craintes et des résistances.

Les personnes confrontées à un changement non voulu au départ vivent un choc puis manifestent **des résistances qu'il importe de comprendre pour être en mesure de créer les conditions favorables au succès du changement prévu.**

On cherchera à écouter les personnes tout en précisant clairement les raisons du changement, les exigences attendues et les appuis qui seront offerts.

Pour soutenir la **remise en question personnelle**, il est utile d'explorer avec les personnes leurs vécus afin de les aider à apprécier les conséquences et les possibilités offertes par la nouvelle situation.

De manière générale, on cherche dans la mesure du possible à ne pas forcer les résistances. Les résistances nommées, reconnues et légitimées vont pouvoir être atténuées alors que celles qui sont tues vont freiner considérablement la progression.

Voici quelques pistes pour travailler les différents types de résistances identifiés, inspirées et adaptées de Colletette et Schneider (1996) :

1 Résistances liées à la philosophie du changement, aux valeurs qu'il véhicule, à des aspects idéologiques	Les personnes ne sont pas en accord avec les valeurs et les croyances sur lesquelles repose le changement proposé : « Nous ne voyons pas de sens à ce changement ... » Il peut être important de : • travailler sur la compréhension que les personnes peuvent développer du changement prévu, • accroître leur information et leur apporter des faits qui peuvent étayer une autre analyse de la situation et ébranler certaines croyances non pertinentes actuellement • assurer la crédibilité de la source des informations • clarifier les interprétations et les erreurs de jugement présentes
2 Résistances liées aux ressources nécessaires pour sa réalisation : manque de compétences ou de faculté d'adaptation, incapacité à voir les options disponibles et à envisager des alternatives aux manières de procéder anciennes	Les personnes ont une faible estime de soi, elles doutent d'avoir les moyens et les compétences qui sont attendues d'elles. « Ce n'est pas la bonne méthode, nous ne sommes pas formés pour, nous ne voyons pas comment cela sera possible ... » Il peut être important de : • clarifier les moyens disponibles • identifier les besoins de formation et instrumenter les personnes en prévoyant des activités de perfectionnement pertinentes et en nombre suffisant • offrir davantage de ressources (moyens matériels, accompagnement, etc.) • ajuster le rythme de réalisation, accorder un temps

	raisonnable pour apprendre à maîtriser les nouvelles pratiques • développer et rendre visibles les expériences de succès • prévoir des moments et des mécanismes d'ajustement établis à l'avance pour calmer les appréhensions liées aux imprévus
3 Résistances liées aux exigences du changement, au rapport coûts – bénéfices qu'il présente, à la perte de contrôle et de pouvoir	Les personnes contestent les exigences liées au changement, la nécessité d'aller aussi loin, les risques que cela comporte : « Ce qu'on nous demande est irréaliste, on est déjà surchargé, c'est trop complexe, ... » (investissement temps, présence obligatoire à certaines séances) Il peut être important de : • clarifier l'importance des efforts demandés • établir des règles claires applicables pour tous et les particularités (pour les situations spécifiques, par exemple pour les postes à temps partiel) • montrer la nécessité de ce qui est visé • négocier ce qui peut l'être • accroître le sentiment de maîtrise et les compétences
4 Résistances liées à la manière dont le changement est mis en place : manque de transparence, flou dans la communication, non reconnaissance des besoins des personnes	Les personnes n'ont pas confiance dans la manière dont les choses se font, elles perçoivent trop d'incohérences, ne se sentent pas considérées : « On ne nous dit rien ou pas la vérité, la manière de procéder est profondément injuste, on ne nous consulte même pas, on n'a plus rien à dire, c'est une nouvelle lubie des gens qui sont assis sur leur piédestal et qui veulent tout contrôler, loin de la réalité, sans se mouiller ... » Il peut être important de : • communiquer par tous les canaux possibles • prévoir des espaces de parole et donner une place pour l'expression des résistances • accueillir avec bienveillance les résistances pour comprendre leur origine et les besoins sous-jacents aux prises de position • rassurer les personnes en proposant des pistes tenant compte de leurs besoins • aider les personnes à s'approprier le changement en les impliquant dans la mise en œuvre, leur offrir la possibilité de réagir au projet de changement afin d'obtenir leur contribution, de leur permettre de se familiariser avec lui • Choisir des collaborateurs pour communiquer en qui les personnes ont confiance et éviter les incidents pouvant ternir l'image publique du changement visé

5 Les résistances liées aux relations entre les personnes, aux coopérations (ou non coopérations) existantes, à des modifications apportées aux normes sociales, à la culture présente dans l'organisation	Les nouvelles façons de faire viennent ébranler l'équilibre existant entre les sous-groupes ou entre les individus. Les personnes peuvent souffrir dans le changement d'un manque de soutien ou de la perte de relations privilégiées (solidarité, loyautés) ; elles peuvent à l'inverse regretter la solitude et tranquillité qu'elles appréciaient ou rencontrer des difficultés à coopérer dans le changement : « Rien ne sera plus comme avant, nous avons appris à travailler ensemble et nous étions devenus efficaces... » Il peut être important de : • reconnaître les pertes et éviter de porter des jugements négatifs sur les pratiques du passé ou sur les individus • faire preuve de transparence : cela suscite normalement plus de respect et d'esprit de partenariat, même si cela demande le courage de faire face aux réactions suscitées (les attitudes de mépris alimentent les résistances au lieu de les amoindrir ; la franchise peut heurter sur le coup, mais permet à la longue des rapports sains et souvent productifs. • étudier les impacts que le changement peut avoir, offrir du soutien, proposer un accompagnement et des aménagements selon possibilités
6 Résistances liées à des facteurs de motivation, à un manque de volonté, de disponibilité à fournir les efforts et à mobiliser l'énergie requis, à l'absence d'intérêt ou d'utilité perçue dans le changement	Les personnes sont satisfaites dans la situation actuelle, elles ne pensent pas obtenir des avantages suite au changement projeté ; le changement peut modifier des pratiques qui valorisent actuellement les personnes qui résistent ; elles n'en voient pas les priorités, n'ont pas de vision claire du but visé : « A quoi bon, qu'est-ce qu'on a à gagner, il nous faut défendre ce qu'on fait actuellement, sinon, tout sera détruit pour rien... » Il peut être important de : • reprendre du temps pour partager le sens • clarifier l'utilité et la nécessité du changement, mettre en relief les dysfonctions, les limites, les risques de la situation ancienne • mettre en valeur les gains prévus pour les personnes, mais aussi signaler les désavantages probables, pour ne pas être discrédité le moment venu • intégrer au changement des éléments qui permettent de corriger les problèmes et les pertes que les personnes peuvent rencontrer dans le changement • renforcer les apprentissages, les satisfactions face aux premiers succès obtenus dans le cours du changement
7 Résistances liées à la peur, la crainte de l'échec, le manque de confiance, les doutes,	Les personnes ont acquis des habitudes, le projet de changement comporte d'importantes inconnues pour elles, elles sont anxieuses : « On fait des expérimentations et on nous prend pour des cobayes, cela ne pourra pas réussir ... »

des questions de personnalité, d'éventuelles déceptions ou souffrances, du perfectionnisme	Il peut être important de : • s'efforcer de minimiser les inconnues et de diminuer les sources d'insécurité ; montrer concrètement aux gens ce qu'ils devront faire différemment, les faire participer à des exercices visant à concrétiser le changement recherché • écouter ce que les personnes ont à dire et montrer de l'empathie pour leurs difficultés • ralentir le rythme d'implantation si on perçoit que l'on a atteint un seuil de saturation (ou l'accélérer si on constate que les gens anticipent et versent dans la fabulation • rassurer les gens sur le fait qu'ils ne resteront pas prisonniers d'éventuelles dysfonctions (prévoir des ajustements si besoin) • fournir un appui et un encadrement plus personnalisé et plus soutenu aux personnes qui en ont besoin • tenter de déplacer les personnes dont l'adaptation est plus difficile, vers d'autres fonctions ou d'autres services, non pour les punir, mais pour mieux utiliser leurs capacités et pour les empêcher de répandre une vision défaitiste • accepter que quelques individus deviennent marginaux ou insatisfaits ; le simple fait de le reconnaître peut contribuer à dédramatiser
--	---

Quelques références bibliographiques

- Bareil, C. & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement. *Gestion*. Ecole des HEC de Montréal. Vol 24 (3), 86-95.
- Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement, Montréal, Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Bridges, W. (2006). *Les transitions de vie. Comment s'adapter aux tournants de notre existence*. Paris : Interéditions.
- Collectif (2005). *Harvard Business Review*. Que faire quand le changement ne change rien. Dunod.
- Collerette, P. & Schneider, R. (1996). *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Kourilsky-Belliard, B. (2009). *Du désir au plaisir de changer*. Edition Dunod.
- Noyé, D. (2002). *Réussir les changements difficiles*. INSEP Editions, 2002.
- Poletti, R. (2003). *Vivre Son Deuil Et Croître*. Editeur : Jouvence.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*. Ecole des HEC de Montréal. Vol 24 (3), 148-157.
- Thiébaud, M. & Rondeau, A. (1997). *Coaching et responsabilisation des collaborateurs*. Communication présentée dans le cadre du colloque « Le changement dans le travail: subir ou agir » tenu le 7 mars 1997 à l'Université de Neuchâtel.