



Lorena Fernández
B. Ps., DESS en SST
Conseillère en SST

Et si la résistance au changement n'était pas aussi sombre qu'elle n'y paraît?

« Rien n'est permanent, sauf le changement. » - Héraclite d'Éphèse

Dans notre environnement en constante et rapide évolution – et de plus en plus imprévisible –, les défis que les organisations doivent relever sont multiples. Si elles souhaitent survivre, elles doivent agir rapidement, ajuster leurs stratégies pour rester compétitives vis-à-vis de la concurrence, suivre les demandes du marché ainsi que les nouvelles tendances, et être capables de s'adapter à des conditions particulières, et ce, dans des circonstances parfois fortuites et extrêmes. Mais est-ce que les organisations sont véritablement prêtes à faire face au changement?

« LES HOMMES N'ACCEPTENT LE CHANGEMENT QUE DANS LA NÉCESSITÉ ET ILS NE VOIENT LA NÉCESSITÉ QUE DANS LA CRISE. »

- JEAN MONNET

Bien que la réponse à la question posée précédemment est complexe et mérite réflexion, la crise sanitaire de la COVID-19 illustre jusqu'à quel point les organisations ont dû modifier voire réorganiser complètement leurs activités; plusieurs ont dû fermer leurs portes temporairement ou même définitivement. Cela s'explique par les bouleversements qui ont accompagné des transformations soudaines, atypiques et imposées par la pandémie, à tous les niveaux, et ce, à l'ensemble de la planète.

Cependant, malgré le chaos que la COVID-19 a provoqué, celle-ci a également entraîné une certaine forme d'introspection organisationnelle. Elle a amené nombre d'entreprises à se préoccuper davantage de notions plus profondes concernant l'être humain et à mettre plus que jamais l'accent sur des enjeux tels que la santé et la sécurité du travail, comprenant la préparation aux situations d'urgence; la conception et la mise en place de plan de continuité des activités; les pratiques managériales; la gestion des ressources humaines; leur responsabilité sociale, etc.

« TOUTE VOLONTÉ DE CHANGEMENT COMPORTE DONC DES RISQUES; MAIS LA QUESTION EST DE SAVOIR SI CES RISQUES NE SONT PAS MOINS GRANDS QUE CEUX QUI RÉSULTERAIENT DU REFUS DU CHANGEMENT. »

- PIERRE AUBENQUE

Lorsqu'un changement se produit (transformation, amélioration, préconception, restructuration, réorganisation, réinvention, etc.) et qu'il est temps d'implanter de nouvelles façons de faire, les gestionnaires vont souvent tenter par tous les moyens de pousser les employés à s'y conformer aussi vite que possible. Cependant, sous-estimer ou oublier

que chaque changement est unique, autant pour les organisations que pour les employés, et que chacun réagira devant les difficultés qu'il entraîne de façon personnelle, particulière et distincte, peut représenter un problème d'envergure.

Les changements dans la sphère professionnelle génèrent souvent de la résistance parmi les membres d'une organisation. Pour ceux qui véhiculent les changements, les résistances peuvent entraîner une mise en œuvre tardive ou partielle, ou même l'échec d'un projet. Qui plus est, ceux qui subissent le changement peuvent se sentir submergés par des situations inhabituelles. Cela risque d'entraîner une surcharge mentale et émotionnelle donnant lieu à un ensemble de troubles psychosociaux contribuant à accroître les accidents, les incidents et les blessures; à un climat malsain propice à l'éclosion de situations de harcèlement et de violence; à une hausse de l'absentéisme; à un roulement de personnel élevé; à la diminution de la production; à des pertes financières, etc.

CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR SUR LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance (des individus) au changement est définie, selon Colletterie, Delisle et Perron, comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement¹ ».



En psychologie, « la résistance permet d'évacuer le stress, d'objectiver la réalité vécue et celle qui est imposée² ».

POURQUOI LES GENS RÉSISTENT-ILS AU CHANGEMENT?

Pour Rosabeth Moss Kanter, professeure en gestion des entreprises à l'Université Harvard, les principales sources de résistance³ au changement sont les suivantes.

- **La perte de contrôle.** Le changement interfère avec l'autonomie et peut faire sentir aux gens qu'ils ont perdu le contrôle de leur environnement.
- **L'incertitude et la peur de l'inconnu.** Plusieurs peuvent se dire qu'un mal connu vaut mieux qu'une nouvelle donne méconnue.
- **L'effet de surprise.** Des décisions sont parfois imposées soudainement, et pour lesquelles il n'y a pas un temps de préparation donné.
- **Tout semble différent.** Dans quelle mesure cela a-t-il changé? Trop de différences peuvent être gênantes ou déroutantes.
- **Ne pas vouloir perdre la face.** Le changement constitue une rupture avec le passé. Les personnes associées à la dernière version d'un mode opératoire qui n'a pas fonctionné ou qui est remplacé peuvent se sentir déconsidérées ou être animées par le sentiment d'avoir perdu leur dignité.
- **La crainte de ne pas posséder les compétences nécessaires dans le contexte de changement.** Est-ce que les gens se sentent capables d'exécuter de nouvelles tâches?
- **La charge de travail.** Le changement exige des efforts additionnels de la part des personnes impliquées.
- **L'effet d'entraînement.** Le changement initial entraîne des répercussions sur tous les secteurs, même ceux plus éloignés de l'unité administrative d'où il émane.
- **Les ressentiments du passé.** Les changements, qui nécessitent de nouvelles coopérations et de nouveaux procédés, peuvent faire ressurgir les fantômes du passé, provoquant ainsi un sentiment douloureux chez les individus.
- **Parfois, la menace est réelle.** Lorsque les technologies modernes se substituent aux anciennes, certains employés perdent leurs emplois, des mesures d'austérité sont appliquées, etc.

COMMENT LA RÉSISTANCE PREND-ELLE FORME?

Les résistances aux changements peuvent s'exprimer explicitement ou indirectement. À cet égard, Gérard-Dominique Carton, consultant expert en changement dans les entreprises et auteur du livre *Éloge du changement*⁴, soutient qu'au moment où le changement doit être mis en œuvre, des résistances peuvent se manifester sous quatre formes. Voyons ensemble en quoi elles consistent.

1. **L'inertie.** La personne fait semblant d'accueillir le changement alors qu'en réalité celui-ci l'ennuie. Elle ne veut pas l'affronter ni s'y conformer et reporte sous divers prétextes l'exécution du changement.
2. **L'argumentation.** L'individu exprime ses craintes et inquiétudes ainsi que son mécontentement face au changement en exposant des raisons jugées valables, en tenant compte uniquement de sa réalité afin de le modifier ou d'empêcher sa mise en place.
3. **La révolte.** N'ayant pu arriver à son but lors de l'argumentation, la personne passe à l'action, poussée par la colère : menaces, démission, interruption du travail.
4. **Le sabotage.** Il s'agit d'une protestation sournoise qui exprime en même temps que le changement en question est inapproprié, mal défini ou contre-productif.

« NOUS SOMMES ENCHANTÉS PAR LA BEAUTÉ DU PAPILLON, MAIS NOUS ADMETTONS RAREMENT LES CHANGEMENTS QU'IL A DÛ TRAVERSER POUR Y PARVENIR. » – MAYA ANGELOU

Malgré leur mauvaise réputation, les résistances, qui révèlent le degré de réceptivité à l'égard du changement, permettent néanmoins de reconnaître les possibles erreurs commises lors de la conception du projet ou de sa mise en application, ou encore dans les communications qui l'entourent. Dans tous les cas, la présence des résistances dans une organisation est plutôt un symptôme qui doit être examiné soigneusement pour identifier et comprendre l'origine du problème et trouver un point d'équilibre satisfaisant.

La prise de conscience de la nécessité des changements peut s'avérer difficile et fait appel à une introspection organisationnelle. Il faut du courage et un esprit ouvert pour remettre en question les façons de faire habituelles et œuvrer à l'amélioration. Un plan d'action bien structuré, de la patience, de la persévérance dans les communications et le soutien aux personnes engagées dans le processus – en utilisant autant que possible une approche gagnant-gagnant et transparente dans les multiples transitions qu'elles doivent vivre – s'avèrent indispensables pour les aider à mieux comprendre et à adhérer au projet.

RÉFÉRENCES

1. COLLERETTE, P., G. DELISLES et R. PERRON. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, 1997, 192 p.
2. CARTON, Gérard-Dominique, *Éloge du Changement, Méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, quatrième édition, France, 2015, 251 p.
3. HARVARD BUSINESS REVIEW, Moss Kanter, R. *Ten Reasons People Resist Change*, [En ligne], 2012. [<https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-change>].

LABBÉ, Nicole, *Comment survivre à une réorganisation au travail?* Montréal, 2018, 150 p.

CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL (CCHST), *Santé mentale - Facteurs de risque psychosociaux au travail*, [En ligne], 2021. [www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk.html].

FRIMOUSSE S. et PERETTI J.-M., « Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19 », *Question(s) de management* [En ligne], vol. 29, n° 3, 2020, p. 105-149. [www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm].