

Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus

Richard Soparnot

DANS **RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION** 2013/4 N° 97 , PAGES 23 À 43
ÉDITIONS **ISEOR**

ISSN 2259-6372

DOI 10.3917/resg.097.0023

Date de mise en ligne : 19/02/2014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus

Richard Soparnot
Professeur
Directeur de la recherche
France Business School

De nombreux auteurs ont avancé des séries de recommandations sur la manière de surmonter la résistance au changement. Pour autant, celles-ci souffrent de deux failles. D'une part, elles sont isolées les unes des autres et ne sont intégrées dans de véritables stratégies de changement. Et d'autre part, elles approchent la résistance de manière générique sans s'intéresser à ses sources. L'objet de cet article est donc d'évaluer l'effet des stratégies de changement sur les sources de résistance des individus. Pour ce faire, nous réalisons un ensemble de propositions fondées sur la littérature existante dans le domaine de la conduite du changement organisationnel.

Mots-clés : *Gestion du changement, stratégies de changement, résistance au changement.*

Many authors have advanced a series of recommendations on ways of overcoming resistance to change. However, they present two faults. Firstly, they are isolated recommendations and not integrated into any real change strategies. Secondly, they approach resistance in a general manner without focusing on its sources. The purpose of this paper is therefore to assess the effect of change strategies on the sources of resistance in individuals. In order to achieve this, we make

a set of proposals founded on existing literature in the field of organisational change implementation.

Key-words: *Change Management, Strategies for Change, Resistance to Change.*

Muchos autores han dado recomendaciones sobre la manera de superar la resistencia al cambio. Sin embargo, tales recomendaciones adolecen de dos carencias. Por una parte, están aisladas entre sí y no se integran en auténticas estrategias de cambio. Por otra, plantean la resistencia de forma genérica sin interesarse por sus fuentes. La finalidad de este artículo es pues evaluar el efecto de las estrategias de cambio según las fuentes de resistencia de las personas. Para ello realizamos una serie de propuestas fundamentadas en la literatura existente en el campo de la conducta del cambio organizacional.

Palabras claves : *Gestion del cambio, estrategias de cambio, resistencia al cambio.*

Introduction

Le changement des entreprises et dans les entreprises est un domaine d'action crucial et un véritable défi managérial pour les dirigeants et les managers intermédiaires en charge de maintenir la vitalité compétitive de leur organisation (Vandangeon-Derumez, 1998). Toute entreprise est en effet amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques. Dans cette optique, le rôle des managers est de maintenir une adéquation constante entre les caractéristiques de l'environnement et les capacités de l'entreprise. Or, cet alignement est toujours plus difficile car les ruptures externes se multiplient et s'accroissent ; la globalisation des marchés, l'intensification de la concurrence, le développement des technologies... ont pour effet de provoquer des renouvellements rapides et fréquents des caractéristiques environnementales et concurrentielles. Dans un tel contexte de turbulence, les managers sont fréquemment amenés à faire

évoluer la stratégie de l'entreprise, la structure, la culture, les pratiques organisationnelles, les outils et techniques utilisés... pour s'adapter en continu aux évolutions du milieu et assurer la compétitivité de la firme sur le long terme. Cependant, le management du changement est un exercice délicat et un moment fortement redouté par nombre de dirigeants et managers.

Ainsi, dans une étude menée par McKinsey en 2008, les deux-tiers des 3199 dirigeants d'entreprises interrogés ont admis que les changements majeurs entrepris au cours des dernières années n'avaient pas réussi à améliorer significativement la performance de leur organisation. Ce même cabinet avait quelques années auparavant mis en lumière que 70% des programmes de changement se soldaient par un échec. Ce résultat est confirmé par l'étude « Trends in Business Transformation 2009 » de Capgemini Consulting menée auprès de 302 dirigeants d'entreprise représentant 10.000 salariés dans le monde. De leur côté, les chercheurs en gestion aboutissent à des conclusions similaires (By, 2005 ; Daft et Noe, 2000 ; Kotter, 1995).

Afin d'expliquer cette moindre performance dans la conduite des changements organisationnels, la littérature avance souvent, et parfois à juste raison, le thème de la résistance des individus (Agocs, 1997 ; Bareil, 2004, 2008 ; Coch et French, 1948 ; Dent et Goldberg, 1999 ; Ford, 1999 ; Ford, Ford et McNamara, 2002 ; Ford, Ford et D'Amelio, 2008 ; Herscovitch, 2005 ; Lawrence, 1954, 1969 ; Piderit, 2000 ; Trader-Leigh, 2002 ; Vas, 2005 (a)). Sur le plan managérial, l'enjeu est donc d'en limiter les manifestations afin de maximiser les chances de succès du changement. Pour ce faire, de nombreux auteurs et notamment les précurseurs, Kotter et Schlesinger (1979), ont avancé des séries de recommandations. Pour autant, celles-ci souffrent de deux failles. D'une part, elles sont isolées les unes des autres et ne sont intégrées dans de véritables stratégies de changement (Denis et Champagne, 1990 ; Champagne, 2002 ; Pichault, 1993, 2009 ; Soparnot, 2005 ; 2009 ; Vas, 2005 (b) ; Vas et Jaspard, 2010). Et d'autre part, elles approchent la résistance de manière générique sans s'intéresser à ses sources.

En conséquence, l'objet de cet article est d'évaluer l'effet des stratégies de changement sur les sources de résistance des individus. Pour ce faire, nous réalisons un ensemble de propositions fondées sur la littérature existante dans le domaine de la conduite du changement organisationnel. A cet effet, nous abordons dans un premier temps le thème de la résistance au changement en analysant en particulier les sources. Ensuite, nous proposons une typologie des stratégies de changement. Enfin, nous examinons les effets sur la résistance des

individus, les illustrons par des exemples et en déduisons des propositions.

1. – Formes et facteurs de la résistance au changement

Concept abordé initialement par Coch et French (1948) et inspiré des travaux de Lewin (1951) sur la dynamique des groupes, la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... (Bareil, 2010, in Soparnot, 2010). Pour autant, la résistance n'est pas toujours négative (Waddell et Sohal, 1998). En effet, certains auteurs attribuent à ce comportement une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite du processus (Ford, Ford et D'Amelio, 2008 ; Jagger, 2001).

Lawrence (1969) synthétise cette situation en ces termes: « *We are all, at times, resistors as well as instigators of change* ». Dans cette optique, Perret (1994, 1998), Perret et Roger-Demontrond (1997) et Piderit (2000) ont démontré que les représentations activées par le changement sont fondamentalement ambivalentes. Il est alors problématique de procéder à une dissociation stricte entre supporteurs et opposants au changement car « *une majorité d'acteurs évoquent à la fois des représentations favorables et des représentations défavorables par rapport au changement ; [...] nos investigations nous conduisent à montrer que pour une majorité d'acteurs ces représentations contradictoires coexistent* » (Perret et Roger-Demontrond, 1997). Ainsi, face au changement, les comportements sont multiples (Herscovitch et Meyer, 2002 ; Lapointe et Rivard, 2005 ; Meyer et al., 2007). Le tableau suivant en atteste.

Tableau 1 : Les comportements face au changement

Auteurs (année)	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 : Bareil (2010).

Même si la résistance au changement n'en est en rien systématique, il est impératif de comprendre quelles en sont les causes. Selon la littérature, six facteurs peuvent être repérés.

Le premier facteur est lié à l'anxiété provoquée par la réforme – nous la nommons résistance psychologique. Comme le souligne Jaques (1972), « *c'est en période de changement que se réveillent ou se cristallisent ces anxiétés qui n'existent qu'à l'état diffus dans les organisations* ». Le changement constitue donc un puissant « stresser » qui provoque chez les individus un état de déséquilibre psychologique (Ouimet et Dufour, 1997). Celui-ci remet en question des repères qui offraient une stabilité psychologique rassurante. D'après Trader-Leigh (2002), ce facteur révèle le danger éprouvé par rapport à la stabilité du travail, les compétences et le statut social dans l'organisation. C'est ainsi qu'en situation d'anxiété, l'individu procède à de multiples rationalisations qui font partie de son arsenal défensif. Il élabore des scénarii (de licenciements, de flicage, de disparition des acquis sociaux...) souvent infondés. Cette fertilité imaginaire est un moyen de restaurer un équilibre psychologique fragilisé.

Le second facteur renvoie à la relation que l'individu entretient avec l'entreprise – nous la nommons résistance identitaire. En effet, l'organisation nourrit l'individu en termes de représentation de lui-même. Et ce dernier construit son identité et existe socialement à travers son travail, son appartenance à un monde (un service, un métier) et à une entreprise. Le changement peut donc provoquer une remise en cause profonde de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation. Les approches en termes de rupture du contrat psychologique sont sur ce point révélatrices. Herrbach (1999) montre d'ailleurs que la violation du contrat psychologique peut générer quatre types de réactions : la parole, le silence, le retrait et la défection. La parole consiste à maintenir le contrat par l'échange. Le silence reste la solution appropriée lorsque les termes ne sont pas négociables. Le retrait

consiste à réajuster son apport en fonction de la réduction de l'apport de l'employeur. La défection, manifestation extrême, se traduit par un départ de l'organisation. Ces comportements dépendent toutefois de l'équilibre perçu entre les contributions de l'individu et de l'organisation, de l'attribution de la responsabilité de la rupture et du sentiment de justice dans la perception qu'a l'individu de la façon dont il a été traité par l'organisation.

Le troisième facteur relève d'une analyse en termes de jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) – nous la nommons résistance politique. Ces auteurs notent ainsi que « *les acteurs [...] ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites ou désincarnées. Ce sont des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose le système, disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres. La persistance de cette liberté défait les réglages les plus savants...* ». En d'autres mots, les individus ne sont pas des objets que l'on peut manipuler à travers un quelconque processus de changement. Ils sont en mesure de l'infléchir et de l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable. Les individus ne sont donc pas automatiquement hostiles à rompre leurs habitudes : ils soutiendront la réforme engagée tant qu'elle leur est profitable. En un mot, les acteurs peuvent tout à fait accepter les objectifs de la réforme tant qu'elle ne remet pas en question ce qui leur permet de rester maîtres de leur comportement. Et ils ne perçoivent dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leurs libertés d'action en modifiant ou en faisant apparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent. Cela sous-entend finalement que la résistance dépend de la connaissance et de la maîtrise qu'a l'acteur des enjeux et des effets du changement.

Le quatrième facteur relève de l'influence du groupe – nous la nommons résistance collective. Le comportement d'un acteur à l'égard du changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel il s'insère (Mayo, 1933). Or, le groupe fonctionne selon des règles établies (normes, rites...). Leur intériorisation est si forte que les membres « achètent » leur intégration en se conformant à ces règles. Puisque le groupe détermine chez l'individu ce qui est bien et mal, ce qui est souhaitable et non souhaitable, le changement peut se heurter à ce système et briser l'équilibre créé par les normes. Lewin (1951), fondateur de la dynamique de groupe, a d'ailleurs parfaitement montré que pour changer un individu, il fallait agir sur les normes du groupe. Les groupes ont même dans l'organisation une vie propre. Ils développent des stratégies spécifiques que le changement peut compromettre et constituent à ce titre des « lieux

d'organisation » de la résistance. Les actions menées par des groupes officiels (comme les syndicats...), afin de défendre des intérêts spécifiques (comme la défense des intérêts des travailleurs...), en témoignent (Pemartin, 1987).

Le cinquième facteur est lié à la culture d'entreprise – nous la nommons résistance culturelle. Toute entreprise revêt en effet une dimension symbolique, qui lui est propre et la différencie des autres. Ces symboles forment la culture de l'entreprise, définie comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective (Thévenet, 1986). La culture n'existe donc pas en dehors des individus ; autrement dit, ceux-ci intériorisent les valeurs (ils en ont plus ou moins conscience) et les partagent. Et c'est cela qui les unit. La culture tend donc à conditionner et homogénéiser les attitudes et les comportements des acteurs en forgeant leurs représentations, c'est-à-dire la manière dont ils signifient les situations et les actions. Et c'est en fonction de ces significations qu'ils vont agir. Or, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation. Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément.

Le sixième facteur concerne les connaissances et compétences des individus – nous la nommons résistance cognitive. Le changement impose en effet de faire un apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles. Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), « *tout processus de changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives* ». Or, celles-ci ne se décrètent pas mais se construisent bon gré mal gré dans l'action. De plus, les acteurs n'ont parfois pas les qualifications et les compétences pour effectuer ce qui leur est demandé. Cela est en phase avec le travail pionnier de Coch et French (1948), qui posent que la frustration, mesurée par le taux d'absentéisme, résulte de la difficulté des employés à effectuer leurs nouvelles tâches.

Le tableau suivant présente de façon synthétique les différents facteurs de la résistance au changement.

Tableau 2 : Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

In fine, afin de mieux cerner la capacité des individus à faire obstacle au déroulement du projet, la résistance au changement doit s'analyser en termes de formes et de facteurs. En vue de l'affaiblir, de la contenir, de la contourner, de l'éviter et/ou d'en profiter, les différentes stratégies de changement organisationnel sont une piste prometteuse. En effet, il semble que certaines stratégies soient plus utiles selon le facteur de résistance identifié. Afin de parvenir à ces combinaisons, nous proposons dans ce qui suit de repérer les principales stratégies de changement.

2. – Changement et stratégies de changement

En accord avec March (1981), nous retenons que « *ce que nous appelons changements organisationnels est un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement* ». Cette définition présente selon nous l'avantage de considérer le changement comme un phénomène toujours singulier, qu'il s'agit d'analyser dans une perspective plurielle : comme contexte, comme contenu et comme processus (Pettigrew, 1985, 1987).

Le contexte correspond à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la décision de changement. Il s'analyse en deux temps. Il caractérise l'environnement sur le plan économique, réglementaire,

concurrentiel... et l'organisation aux niveaux culturel, structurel, de la répartition du pouvoir... Le contenu concerne la nature du changement. Ainsi la stratégie, la structure, le système socio-technique, la culture... sont susceptibles d'être modifiés. Enfin, le processus caractérise la vie concrète du changement. Il résulte des interactions entre les acteurs concernés par le phénomène, ceux-ci pouvant être membres ou non de l'organisation. Pour autant, ces dimensions ne sont indépendantes les unes des autres, elles interagissent modelant progressivement le phénomène à l'œuvre dans l'organisation. C'est ainsi que le contenu d'un changement aura des conséquences sur les caractéristiques du contexte, celles-ci pouvant à leur tour générer à terme des modifications de contenu. De même, il peut survenir des événements (au niveau du contexte) qui influenceront sur le processus en cours. *In fine*, le changement s'analyse dans une perspective interactionniste : les variables de contexte, de contenu et de processus se définissent mutuellement dans une série d'interrelations.

Cette perspective triadique du changement suggère désormais de mieux comprendre les pratiques auxquelles se livrent les managers pour gérer les périodes de transition de leur organisation.

Bien des recommandations sur le pilotage du changement sont fournies par la littérature tant académique que managériale. Force est pourtant d'admettre que ce corpus prescriptif est loin d'être homogène. Pour cette raison, nous proposons dans ce qui suit d'analyser ces recommandations à partir d'une typologie des stratégies génériques de changement articulée autour des stratégies hiérarchique, de développement organisationnel, politique, historique et symbolique (Denis et Champagne, 1990 ; Champagne, 2002 ; Pichault, 1993, 2009 ; Soparnot, 2005 ; 2009 ; Vas, 2005 (b) ; Vas et Jaspard, 2010).

La stratégie hiérarchique véhicule une conception du changement imposé et planifié. Elle sous-tend une vision interventionniste permettant le passage entre un état constaté et un futur désiré. Selon cette approche, le projet est conçu par les seuls membres de la direction, qui en ont une vision claire, puis est poussé dans l'organisation. Les acteurs destinataires, supposés mettre en œuvre les nouvelles orientations, ne sont ni consultés, ni incités. Le changement est donc abordé selon une perspective strictement technique, comme une succession d'étapes (identification du problème, détermination des options, choix de la meilleure solution, information, mise en œuvre des actions et contrôle des résultats) qui, si elles sont bien planifiées, font le succès de l'opération.

La stratégie de développement organisationnel (DO) focalise son action sur la dimension humaine (Beckhard, 1975). Le succès du

changement repose ainsi sur des mesures d'accompagnement, telles une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. Le rôle des gestionnaires est ainsi d'assurer la promotion des valeurs de participation et de consensus afin d'améliorer la qualité de vie organisationnelle (Demers, 1999). Pour le DO, en intégrant les acteurs au projet, en leur en communiquant les motifs et en les motivant, ils se mobiliseront pour le changement.

La stratégie politique place au cœur de ses dispositifs la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts lorsque s'enclenche le processus de changement (Crozier et Friedberg, 1977 ; Pichault, 1993). Puisque l'adoption et l'implantation d'une réforme réveillent et/ou accentuent les jeux de pouvoir organisationnels, la réussite de l'opération dépend du degré de convergence entre les intérêts des acteurs et les finalités du projet. Ainsi, « *le changement peut émerger ou au contraire être freiné au cours d'un processus conflictuel opposant des intérêts divergents* » (Vas, 2005 (b)). Il est alors question pour le gestionnaire de jouer le rôle de facilitateur et de négociateur en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux individus tout en en atténuant les inconvénients. Mais l'action du gestionnaire ne se limite pas aux changés ; elle vise les catégories d'acteurs, tant internes (salariés, comité d'entreprise, délégué du personnel...) qu'externes (syndicats, actionnaires...), en mesure de peser sur le processus et de l'infléchir. Selon cette stratégie, le changement ne réussira que si une masse critique d'individus est convaincue de son intérêt. Alors, celle-ci se fera l'ambassadeur du projet et en assurera la diffusion. Le pilote du changement doit donc acquérir une légitimité politique afin de trouver des alliés et les convaincre des avantages qu'ils pourront retirer du changement.

La stratégie historique met en évidence le poids des décisions passées, de la culture, de la structure et des routines organisationnelles dans le processus de changement (Cyert et March, 1963). Autrement dit, ces éléments d'hérédité modèlent la situation nouvelle. Ainsi, « *chaque situation nouvelle est modelée sur une situation ancienne, dont elle ne diffère que marginalement selon un processus permanent d'essais et erreurs à partir duquel se définissent les objectifs effectivement poursuivis* » (Pichault, 1993). Comme le fait remarquer Feldman (1986), « *aucune organisation ne peut changer totalement et complètement dans ses moindres détails [...], les dirigeants n'auraient aucune possibilité d'estimation sans quelques références basées sur leur expérience passée. Le changement organisationnel est, par conséquent, toujours un changement partiel* ». Le changement est ainsi toujours le produit de l'histoire de l'organisation. Il subit des

contraintes antérieures mais en contribuant à la façonner, il crée des contraintes ultérieures. Le changement d'une organisation ne se démarque donc jamais totalement des caractéristiques actuelles de l'entreprise ; les décisions d'hier façonnent celles d'aujourd'hui. Dans ces conditions, la gestion du changement consiste à ne pas négliger les traits organisationnels actuels et à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Selon cette approche, il n'est pas question de plaquer une forme déterminée. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptations locales et d'appropriations individuelles et collectives. Il est question de prendre appui sur le contexte pour s'en démarquer progressivement (Perret, 1994 ; Perret et Ramanantsoa, 1996).

Enfin, la stratégie symbolique met l'accent sur le rôle du sens et des significations dans le processus de changement. En mettant l'emphase sur l'attribution de sens, cette stratégie préconise que la conduite du changement soit fondée sur la production de sens (Gioia et Chittipeddi, 1991). En effet, la signification que les acteurs donnent au projet conditionne leur interprétation et leur engagement. Le réformateur doit permettre que s'opère la mise en scène mentale et limiter les interprétations sur la base des anciens schémas. A cet égard, le rôle des leaders transformationnels est souvent évoqué (Perret et Ramanantsoa, 1996). En situation de changement, donc d'incertitude, le leader est celui, qui par ses caractéristiques personnelles, emporte l'adhésion et mobilise pour l'action. Le leader transformationnel incarne le changement et en devient la figure emblématique ; il marque la volonté de mouvement en portant et en diffusant une nouvelle vision de l'entreprise. Par sa vision, il agit sur les interprétations ; son action identitaire permet de produire du sens. Il est celui qui porte et assume l'évolution identitaire de l'organisation. Figure démiurgique, le leader transformationnel est l'architecte social du changement.

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques propres à chaque stratégie de changement.

Tableau 3 : Les stratégies de changement

Stratégies de changement	Caractéristiques
Stratégie hiérarchique	Démarche de changement imposé et planifié
Stratégie de développement organisationnel	Démarche centrée sur la perception du changement par les acteurs concernés
Stratégie politique	Démarche de changement négocié
Stratégie historique	Démarche de changement incrémentielle
Stratégie symbolique	Démarche centrée sur les représentations associées au changement

L'étude des stratégies de changement a permis de fixer les fondements de nos propositions. Nous nous attachons donc dans ce qui suit à montrer en quoi chacune d'entre elles permet d'atténuer les sources de résistance des individus au changement.

3. – Les effets des stratégies de changement sur la résistance des individus

Dans ce qui suit, nous opérons un rapprochement entre les caractéristiques de chaque stratégie de changement et les différentes sources de résistance. Nous en inférons des effets en distinguant les effets atténuateurs des effets amplificateurs. Un premier niveau de confrontation empirique est opéré par le recours à quelques exemples vécus. Finalement, une série de propositions est déduite quant aux effets de chaque stratégie de changement sur la résistance des individus.

Ainsi, dans le cadre d'une stratégie hiérarchique, le changement est simplement annoncé aux individus qui doivent suivre les recommandations des gestionnaires. Les acteurs se voient imposer un changement dont le contenu et les modalités de mise en œuvre leur échappent totalement. Il en résulte un effet d'atténuation de la résistance psychologique (à condition que le plan prévoit des étapes de communication et d'information fréquentes) et cognitive (si le plan intègre des séquences de formation régulières et adaptées). Cependant, cette stratégie est susceptible d'engendrer un risque significatif d'expression des résistances identitaire (l'évolution de la relation entre l'organisation et l'individu s'impose à lui et il n'a aucun contrôle sur le processus en cours), politique (l'individu n'est pas en mesure d'influencer le changement afin de sauvegarder ses intérêts), culturelle (les valeurs du changement peuvent s'écarter des valeurs originelles et leur préservation s'avère improbable) et enfin collective (les normes de fonctionnement des groupes en présence peuvent être remis en cause sans que ces derniers n'aient l'occasion de les protéger).

Le rapprochement récent entre plusieurs écoles de management françaises constitue un exemple particulièrement révélateur. Piloté selon une démarche directive et dans des délais rapides (le projet est porté par un seul dirigeant et les grandes lignes sont fixées par l'équipe dirigeante), le projet s'est rapidement heurté à de fortes résistances (rumeurs et préavis de grève). Celles-ci s'expliquent principalement par des raisons identitaire (car les acteurs n'ont pas eu le temps de s'approprier le changement et de se projeter dans la

nouvelle entité), politique (car les intérêts des salariés étaient susceptible d'être remis en cause) et culturel (car le rapprochement se concrétisait par le passage du statut d'agent territorial relevant de la fonction publique à celui de salarié relevant du droit privé). Ajoutons que l'absence d'un plan de communication et de formation a aussi exacerbé les résistances de nature psychologique et cognitive.

Nous pouvons en déduire la proposition 1 : *La stratégie hiérarchique atténuée (sous certaines conditions) les sources psychologique et cognitive de la résistance et en amplifie les sources identitaire, politique, culturelle et collective.*

Analysons maintenant la stratégie de DO. Dans cette situation, l'attention du réformateur est centrée sur les personnes concernées par le changement. Ce dernier agit (communique, consulte, fait participer, forme et incite) en vue de générer une perception positive du changement. Les risques de résistances psychologique (l'intensité de la communication et la concertation permettent aux acteurs de toucher « du doigt » le projet de changement), identitaire (les mécanismes d'incitation aident à maintenir le lien individu-organisation), cognitive (les efforts de formation soutiennent les acteurs dans l'acquisition des savoir et savoir-faire nécessaires à l'adoption des nouveaux comportements) sont atténués. L'on peut cependant craindre une résistance politique plus forte, les acteurs pouvant n'être pas sensible aux efforts de communication, de formation, d'incitation... et beaucoup plus à la défense de leurs intérêts et à la préservation de leur pouvoir. Il en est de même pour les résistances collective et culturelle. D'une part, les groupes peuvent voir leur identité disparaître dans l'organisation de demain. Et d'autre part, les valeurs véhiculées par le changement peuvent conduire à une remise en question de la culture de l'entreprise.

La redéfinition de la politique de gestion de la faculté et de la recherche dans une école de management apparaît comme un exemple frappant. Conduite selon une démarche participative de la définition des domaines de réflexion jusqu'à la finalisation des propositions et leur sélection, le changement n'a engendré aucune résistance forte (aucune démonstration d'opposition). Cependant, il était frappant de constater lors des séminaires de travail collectif à quel point les participants défendaient leurs intérêts (par exemple moins d'heures de cours pour les chercheurs publiant, moins d'objectifs de recherche pour les moins publiant). Les discussions montraient que se jouait également une certaine idée de ce qu'est le métier de professeur dans une école de management moderne (centrée sur la pédagogie et les

étudiants pour les uns, centrée sur la production de connaissances pour les autres). Il a résulté de ces facteurs un ralentissement du processus en cours et des tensions parfois fortes entre les acteurs.

Nous en déduisons la proposition 2 : *La stratégie de développement organisationnel atténue les sources psychologique, identitaire et cognitive de la résistance et en amplifie les sources politique, collective et culturelle.*

Portons notre attention sur la stratégie politique. Elle accorde à la négociation entre réformateur(s) et acteurs destinataires du changement une importance capitale. Elle est la condition du succès du changement en ce que les acteurs se mobiliseront pour un projet qu'ils ont contribué à construire et dont le contenu va dans le sens de leur intérêt. Il en résulte donc une atténuation du risque de résistances psychologique (la négociation permet aux acteurs d'appréhender le projet en cours d'élaboration), identitaire (les individus maintiennent leur relation à l'organisation au moyen de la négociation) et collective (les groupes peuvent par la négociation assurer la préservation de leurs caractéristiques fondatrices). De façon contre-intuitive, il convient de craindre une intensification de la résistance politique (la diversité et la divergence des intérêts accentuent le risque de conflit dans le cadre des négociations du contenu du changement). De même, les résistances culturelle et cognitive peuvent s'exprimer de façon aigüe. D'une part, la négociation des termes du changement porte bien plus souvent plus sur la défense des intérêts que sur la préservation des valeurs de l'entreprise. Et d'autre part, la stratégie politique ne met pas particulièrement l'accent sur le développement de l'apprentissage de nouvelles capacités individuelles.

Le programme de changement NeXT (nouvelle expérience des services de télécommunication) initié par le Président Lombard à France Télécom est saisissant. Pour mettre en œuvre ce changement, le duo Lombard-Wenes a mis en place une hiérarchie parallèle. Désignés parmi les cadres du groupe, les NeXT managers étaient chargés de décliner le changement à tous les niveaux de l'organisation. En procédant ainsi, la résistance s'est manifestée de la base au sommet. Ainsi certains NeXT managers sont devenus dans le cadre du projet les supérieurs hiérarchiques de leur supérieur hiérarchique. Ce qui évidemment a engendré des tensions vives au niveau de l'encadrement. Les NeXT managers semblaient dans ce contexte plus motivés par le maintien de leur pouvoir et l'obtention d'un poste que sur la gestion de la transition culturelle et le développement des compétences des salariés de l'entreprise. Il

semblait évident que les salariés étaient particulièrement soucieux de cette transition culturelle comme de leur capacité à assumer leur nouvelles missions.

Nous en déduisons la proposition 3 : *La stratégie politique atténue les sources psychologique, identitaire et collective de la résistance et en amplifie les sources politique, culturelle et cognitive.*

La stratégie historique, quant à elle, valorise l'intervention des acteurs de terrain afin qu'ils contribuent à construire le changement. Ce faisant, les risques de résistances psychologique (l'élaboration progressive du changement permet aux acteurs de se détacher progressivement des repères utiles à leur équilibre), identitaire (l'approche incrémentale permet aux acteurs d'aménager en douceur leur relation à l'organisation), politique (les acteurs disposent de suffisamment d'autonomie pour bâtir un changement qui ne remet pas totalement en cause leurs intérêts), collective (les groupes peuvent infléchir le projet en vue de sauvegarder les normes de fonctionnement fondatrices), culturelle (les valeurs de l'entreprise sont le plus souvent protégées dans le cadre d'une co-construction du changement) et cognitive (les acteurs développent progressivement de nouvelles connaissances et capacités afin de satisfaire aux exigences du changement) sont contenues. Il semble finalement que cette stratégie soit la plus efficace en termes d'atténuation des sources de résistance au changement.

La conquête des accréditations Equis et AACSB au sein d'une école de management de province au cours des années 2000 constitue un exemple révélateur. Initié par un dirigeant consensuel, selon une démarche très progressive (sur presque 4 ans) et valorisant les points forts de l'école (la pédagogie, les relations avec les entreprises du territoire...), le changement n'a engendré aucune résistance significative. Même si les changements étaient manifestes (adoption de principes pédagogiques comme les Assurance Of Learning, montée en puissance de la recherche, développement des procédures de travail...), les tensions ont été contenues. Les acteurs, professeurs et administratifs, ont ainsi géré sereinement la transition personnelle induite par le changement organisationnel.

Nous en déduisons la proposition 4 : *La stratégie historique atténue les sources psychologique, identitaire, politique, collective, culturelle et cognitive de la résistance.*

Enfin, la stratégie symbolique accorde au leader le rôle d’orienter la production de sens – les acteurs changés étant plus dans une situation de « réception » (relative car ils fabriquent le sens à partir des productions du leader). En outre, son action porte principalement sur la communication. Pour autant, les risques de résistances se situent à deux niveaux « seulement ». Ainsi l’on peut craindre les résistances politique (l’action sur le sens a un impact très relatif sur les intérêts des acteurs en présence et l’expression des jeux de pouvoir) et cognitive (le développement des connaissances et des compétences des acteurs n’est pas considéré comme décisif dans cette stratégie). Dans cette optique, sont susceptibles de s’exprimer moins fortement les résistances psychologique (la production de sens permet aux individus de se projeter dans le futur de l’organisation et d’imaginer leur position dans ce futur), identitaire (les acteurs gardent le lien avec leur organisation via les efforts de mise en sens réalisés par le leader), collective (les groupes peuvent penser un mode de fonctionnement futur) et culturelle (la production de sens se réfère le plus souvent aux valeurs actuelles et futures).

La fusion entre deux écoles de commerce à la fin des années 90 constitue un exemple révélateur. En effet, elle correspond à une vision du dirigeant de l’époque selon laquelle le développement des écoles devait passer par l’obtention d’une taille critique. L’enjeu était d’additionner les professeurs, les programmes, les étudiants, les budgets... et ainsi afficher des chiffres importants afin d’attirer plus de candidats. Pour mener ce changement, le dirigeant a fortement communiqué sur les enjeux d’avenir dans l’enseignement en gestion, sur sa vision du futur du secteur et sur la place qu’occuperait la nouvelle école. Ce changement a engendré de fortes résistances qui s’expliquaient pour des raisons essentiellement politiques. En effet, les acteurs ont défendu leurs acquis et nombre d’entre eux se sont engagés dans des stratégies de préservation ou de conquête de pouvoir. Parallèlement, les acteurs ne remettaient pas en cause la pertinence du projet, leur rôle comme professeur ou administratif, la perte de valeurs...

Nous en déduisons la proposition 5 : *La stratégie symbolique atténue les sources psychologique, identitaire, collective et culturelle de la résistance et en amplifie les sources politique et cognitive.*

Le tableau suivant propose une synthèse des stratégies de changement et de leurs effets sur les sources de résistance.

Tableau 3 : Les stratégies de changement et la résistance des individus

Stratégies de changement	Facteurs atténués	Facteurs amplifiés
Stratégie hiérarchique	Psychologique et cognitif	Identitaire, politique, culturel et collectif
Stratégie de D.O	Psychologique, identitaire et cognitif	Politique, collectif et culturel
Stratégie politique	Psychologique, identitaire et collectif	Politique, culturel et cognitif
Stratégie historique	Psychologique, identitaire, politique, collectif, culturel et cognitif	Aucun facteur
Stratégie symbolique	Psychologique, identitaire, collectif et culturel	Politique et cognitif

In fine, les stratégies de changement étudiées semblent exercer une influence qui varie selon les facteurs de résistance.

Discussion et conclusion

Puisque les difficultés liées à la conduite du changement organisationnel relèvent pour partie de la résistance des individus, nous avons proposé d'analyser les effets des stratégies de changement sur les sources de cette dernière. Pour cela, nous avons procédé à une analyse en trois temps. Dans un premier moment, nous avons abordé la question de la résistance au changement en analysant en particulier ses sources. Nous avons ainsi identifié six facteurs de résistance des individus : psychologique, identitaire, politique, collectif, culturel et cognitif. Ensuite, nous avons identifié cinq stratégies génériques de changement - hiérarchique, développement organisationnel, politique, historique et symbolique. Enfin, nous avons examiné les effets de chaque stratégie sur les différentes sources de résistance des individus et avons formulé une série de 5 propositions.

Ce faisant, ce travail s'inscrit dans le prolongement des recherches visant à établir des recommandations managériales destinées à surmonter la résistance au changement. Il a un double intérêt car, d'une part il permet de regrouper les recommandations au sein de 5 stratégies de changement et, d'autre part il les met en relation avec les sources de résistance (et non la résistance de façon générale). *In fine*, ce travail permet d'affiner l'étude des effets des recommandations managériales sur la résistance au changement et souligne la dimension contextuelle de la définition d'une stratégie de changement.

Sur le plan managérial, ce travail invite à une recommandation en deux temps. Tout d’abord, il invite les gestionnaires en charge d’une réforme organisationnelle à identifier quelles sont les principales sources potentielles de résistance au changement. Ensuite, il suggère aux réformateurs de définir une stratégie de changement selon les sources de résistance les plus probables. Dans cette optique, le tableau suivant identifie les stratégies les plus adéquates – car elles permettent d’atténuer telle(s) source(s) de résistance.

Tableau 5 : Choisir la stratégie de changement

	Stratégie hiérarchique	Stratégie de DO	Stratégie politique	Stratégie historique	Stratégie symbolique
Résistance psychologique	x	x	x	x	x
Résistance identitaire		x	x	x	x
Résistance politique				x	
Résistance collective			x	x	x
Résistance culturelle				x	x
Résistance cognitive	x	x		x	

In fine, le présent travail repose pour l’heure sur une démarche strictement conceptuelle. Aussi, il appelle désormais une investigation empirique visant à évaluer la pertinence des propositions et le cas échéant à les préciser, les compléter et/ou les nuancer. Et ce afin de poursuivre les recherches relatives à la conduite du changement et à en améliorer la pratique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGOCs C., “Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression”, *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n°9, 1997.
- BAREIL C., *Gérer le volet humain du changement*, Les Éditions Transcontinental, 2004.
- BAREIL C., « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et explications sur l’expérience du changement », *Télescope*, automne 2008.
- BAREIL C., « La résistance au changement », in Soparnot R, *Le management du changement*, Vuibert, Collection Entreprendre, 2010.

- BECKARD R., *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Dalloz, 1975.
- CHAMPAGNE F., « La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé », Etude n°39, *Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada*, 2002.
- BY R.T., "Organisational change management: A critical review", *Journal of Change Management*, Vol. 5, 2005.
- COCH L., FRENCH J. R. P., "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, vol. 1, n° 4, 1948.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977.
- CYERT R. M., MARCH J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood cliffs, Prentice Hall, 1963.
- DAFT R. L., NOE R., *Organizational Behavior*. London: Harcourt College Publishers, 2000.
- DEMERS C., « De la gestion du changement à la capacité de changer - L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » in Jacob, R., Rondeau, A. et Luc, D., *Transformer l'organisation*, 1999.
- DENIS J. L., CHAMPAGNE F., « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion, Revue internationale de gestion*, février, 1990.
- DENT E., GOLDBERG S., "Challenging Resistance to Change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n°1, 1999.
- FELDMAN S., "Management in Context: An Essay on Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change", *Journal of Management Studies*, n°23, 1986.
- FORD J., "Organizational change as shifting conversations", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n°6, 1999.
- FORD J., FORD L., McNAMARA R., "Resistance and the background conversations of change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, n°2, 2002.
- FORD J., FORD L., D'AMELIO A., "Resistance to Change: The rest of the story", *Academy of Management Review*, vol. 33, n°2, 2008.
- GIOIA D. A., CHITTIPEDDI K., "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°6, 1991.
- HERRBACH O., « Les difficultés liées au changement organisationnel : une approche par le contrat psychologique », *Cahier de Recherche de l'AFC*, n°4, juillet 1999.
- HERSCOVITCH L., *Resistance to organizational change: toward a multidimensional conceptualization*, Thèse de doctorat, Canada: Université de Western Ontario, 2005.
- HERSCOVITCH L., MEYER J. P., "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, 2002.
- JAGER P., "Resistance to Change: A new view of an old problem", *The Futurist*, vol. 35, n°3, 2001.
- JACQUES E., *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, 1972.

- KOTTER J., "Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, vol. 73, n°2, 1995.
- KOTTER J., SCHLESINGER L., "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, vol. 57, n°2, 1979.
- LAPOINTE L., RIVARD S., "A Multilevel Model of Resistance to Information Technology implementation", *MIS Quarterly*, vol. 29, n° 3, 2005.
- LAWRENCE P., "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review*, vol. 32, n°3, 1954.
- LAWRENCE P., "How to Deal with Resistance to Change" (retrospective), *Harvard Business Review*, vol. 47, n°1, 1969.
- LEWIN K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, 1951.
- MARCH J.G., *Décisions et organisation*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1981.
- MAYO E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Mac Milan, 1933.
- MEYER J. P., SRINIVAS E. S., LAL J. B., TOPOLNYTSKY, L., "Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n° 2, 2007.
- OUMET G., DUFOUR Y., « Vivre et gérer le changement ensemble ? », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1997.
- PEMARTIN D., *Réussir le changement*, Edition ESF, 1987.
- PERRET V., *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement*, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine, 1994.
- PERRET V., « La gestion ambivalente du changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998.
- PERRET V., RAMANANTSOA B., « Un dirigeant séducteur pour gérer le changement », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1996.
- PERRET V., ROGER-DEMONTROND P., « Analyse épistémologique des méthodologies d'audit des résistances au changement : nécessité d'une approche alternative », *Cahier de Recherche DMSP*, n°258, Octobre 1997.
- PETTIGREW A. M., *The awakening giant*, Oxford, England: Basil Blackwell, 1985.
- PETTIGREW A. M., "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol.24, 1987.
- PICHAULT F., *Gestion du changement, théories et pratiques*, De Boeck Université, 2009.
- PICHAULT F., *Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique*, De Boeck Université, 1993.
- PIDERIT S., "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, 2000.
- SOPARNOT R., « Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol.29, n°4, 2005.

- SOPARNOT R., « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management et Avenir*, n°28, 2009.
- SOPARNOT R., *Management des entreprises, stratégie, structure et organisation*, Dunod, Collection Gestion Sup., 2009.
- THEVENET M., *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1986.
- TRADER-LEIGH K., "Case study: identifying resistance in managing change", *Journal of Organizational Change Management*, vol.15, n°2, 2002.
- VANDANGEON-DERUMEZ I., « La dynamique des processus de changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998.
- VAS A., JASPART F., « Quels modèles d'analyse pour appréhender le changement organisationnel ? », in R. Soparnot, *Le management du changement*, Vuibert, Collection Entreprendre, 2010.
- VAS A., « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire », *Gestion 2000*, n°5, septembre-octobre 2005 (a).
- VAS A., « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management International*, vol. 9, n°2, 2005 (b).
- WADDELL D., SOHAL A., "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, vol. 36, n°8, 1998.