

Comprendre la résistance au changement



Indispensable pour rester agile et compétitif sur un marché qui évolue à toute vitesse, le changement fait partie intégrante de la vie de toutes les entreprises. Or, l'un des freins communs à la plupart des conduites de changement serait la résistance émise par des collaborateurs pourtant essentiels au bon déroulement du projet. Alors, comment vaincre la résistance au changement en entreprise pour mener à bien sa mutation avec l'engagement et l'adhésion de ses équipes ?

Comprendre la résistance au changement et ses causes

Avant tout, il est important de bien comprendre les origines de la peur du changement en entreprise, ainsi que les différentes formes de résistances qui existent.

Les facteurs de la résistance au changement

Selon Rosabeth Moss Kanter, enseignante en management des entreprises à Harvard, **les principaux facteurs de résistance au changement** sont :

- La peur de perdre le contrôle ;
- L'incertitude concernant les étapes et les actions futures ;
- Le manque d'information concernant les tenants et aboutissants du projet (objectif, contraintes, impacts...) ;
- Le manque de confiance et la peur de ne pas être à la hauteur ,

- Le sentiment de confusion causé par le bouleversement des repères, routines et habitudes.

Aussi, la cause de la résistance au changement peut être **individuelle** (perte des repères, chamboulement des habitudes, crainte pour son emploi, manque de confiance en soi et en ses compétences, peur de l'inconnu...) ou bien **collective** et **organisationnelle** (changement des valeurs de l'entreprise, du mode de fonctionnement, des systèmes hiérarchiques, du modèle organisationnel, du style de management, du climat social...).

Les différentes formes de résistance au changement

Par ailleurs, il est important de comprendre que la résistance au changement peut se manifester de différentes façons. Dans son livre « *Éloge du changement* », Gérard-Dominique Carton, ancien dirigeant, thérapeute et DRH, différencie **4 grandes formes de résistance au changement en entreprise** :

- L'indifférence ou l'**inertie** : le collaborateur ne proteste pas, mais ne participe pas non plus à l'avancée du projet ; c'est en fait une absence de réaction au changement.
- L'**argumentation** : le collaborateur discute les décisions prises, négocie, argumente et exprime son opinion avec conviction. C'est le mode de résistance le plus souvent adopté.
- La **révolte** : si l'individu sent qu'il n'a pas d'autres recours, il pourra exprimer sa résistance en protestant activement (actions syndicales, grèves, démission...).
- Le **sabotage** : subrepticement, à travers une soumission apparente et un excès de zèle et d'engagement, l'individu aura recours à la manipulation et à des stratagèmes visant à compromettre la réussite du projet.

La résistance au changement peut donc avoir des causes et des modes d'expression très différents en fonction de chacun, d'où l'importance d'apporter **des réponses et des solutions individualisées**. Il sera notamment stratégique d'**anticiper les résistances** en amont, ainsi que tous les éventuels freins qui pourraient entraver le projet de transformation.

Faire preuve de transparence

Tout individu aura tendance à vouloir **contester une décision qui lui est imposée** soudainement, sans qu'il n'ait pu ni s'y préparer, ni émettre son avis. C'est pourquoi toute conduite du changement doit, quelle que soit son ampleur, s'accompagner d'**une communication transparente, claire et explicite**, en amont du projet. Les décideurs de l'entreprise et les managers opérationnels pourront ainsi détailler **chaque aspect du processus de changement** : les raisons de la transformation, en quoi elle est indispensable, ses enjeux, ses bénéfices et impacts au niveau individuel et collectif, la contribution attendue, les actions à déployer, les délais prévus...

Impliquer les collaborateurs dans le changement

Outre une communication étroite, il faudra s'assurer d'**impliquer activement les collaborateurs** dans la mise en place de la transformation. Les managers de proximité pourront mobiliser les équipes, recueillir leurs avis et suggestions, les faire participer aux prises de décisions, solliciter l'intelligence collective...

Adapter son style de management

En période de conduite de changement, les managers de proximité sont souvent confrontés aux limites de leur style managérial. En effet, un management directif et autoritaire ne sera pas du tout adapté pour vaincre les résistances au changement, et risque au contraire d'intensifier les craintes et les réticences des équipes. Afin de rassurer, d'impliquer et de mobiliser les collaborateurs, il faudra impérativement **adopter un management horizontal**, qui placera

tout le monde sur le même pied d'égalité. Le **management participatif et collaboratif** sera aussi indispensable pour inclure les équipes opérationnelles dans le changement, avec l'utilisation de méthodes et outils agiles.

Donner la parole aux collaborateurs

Pour contrer la résistance au changement en entreprise, il est essentiel de **donner la parole aux collaborateurs**, à travers des entretiens individuels, des réunions de groupe, des outils intranet... Avec **un espace d'échange rassurant**, où chacun peut s'exprimer en toute confiance, les salariés se sentiront plus libres de partager leurs craintes, leurs doutes, leurs appréhensions, et leurs peurs face au changement. Le rôle du manager et de l'équipe RH est donc d'ouvrir un **dialogue bienveillant**, sans jugement, et de faire preuve d'**écoute active et d'ouverture d'esprit** pour créer un lien de confiance et de proximité.

Il faudra ensuite trouver des solutions personnalisées et adaptées, avec des actions concrètes pour répondre aux inquiétudes de chacun. Ces échanges seront aussi l'occasion de **mettre en avant les bénéfices et avantages du changement** pour les collaborateurs (meilleure rémunération, conditions de travail plus optimales, montée en compétences, meilleure qualité de vie au travail...). Toutefois, s'il est important de transmettre l'intérêt du changement, il ne faudra pas non plus minimiser les risques éventuels liés au projet. La transparence est, là encore, le maître-mot pour gagner la confiance et l'adhésion des équipes.

Créer et partager une vision forte et porteuse de sens

Quel que soit le type de transformation à mener (changement de business model, internationalisation, transformation digitale, fusion-acquisition, nouveau modèle organisationnel...), il sera essentiel de **transmettre aux équipes la nécessité et l'intérêt du projet**, à travers une vision forte, motivante et porteuse de sens. Cela passe obligatoirement par **un discours clair, cohérent et convaincant**, qui met en avant les bénéfices du projet, à la fois au niveau collectif, organisationnel et individuel. Les managers et dirigeants devront également **faire preuve d'exemplarité** pour inspirer les collaborateurs, en manifestant leur enthousiasme, leur optimisme et leur engouement avec sincérité.

Communiquer tout au long de la conduite du changement

Pendant toute la durée de la transformation, il faudra notamment assurer **une communication régulière** pour tenir les équipes informées de **l'avancée du projet**, des actions menées et des objectifs et résultats atteints. Cela sera aussi l'occasion de remercier et de récompenser les différents acteurs du projet.

Faire preuve de patience et de compréhension

Il est normal de vouloir accélérer le changement pour atteindre le plus rapidement possible les objectifs fixés. Mais il ne faut pas oublier qu'**un long processus est nécessaire** pour passer d'une posture de résistance à une adhésion complète. Selon **la courbe du changement** (aussi appelée courbe du deuil) modélisée par Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre américaine, on distingue différentes phases émotionnelles qui se succèdent de l'annonce du changement jusqu'à l'acceptation :

1. Le choc,
2. Le déni,
3. La colère,
4. La peur,
5. La tristesse,
6. L'acceptation,

7. Le pardon,
8. La quête de sens et le renouveau,
9. La sérénité et la croissance.

Faire appel à un manager de transition pour vaincre les résistances au changement

Pour lever les résistances au changement en entreprise, **faire appel à un manager de transition** peut s'avérer très bénéfique. Chez WAYDEN, entreprise de management de transition, nous disposons d'un réseau de **2 000 managers et dirigeants** de haut vol, dotés de 15 à 25 ans de carrière à des postes stratégiques, dans des environnements complexes, en France et à l'international. Nous pouvons ainsi mobiliser un directeur général, un DRH ou un manager, spécialisé dans votre secteur d'activité, pour **piloter votre conduite de changement**, et assurer l'adhésion, l'engagement et la motivation de vos collaborateurs.

Grâce à leurs qualités humaines et compétences managériales (charisme, audace, pragmatisme, écoute, leadership...), ils sauront fédérer efficacement vos équipes dans chaque étape de votre projet de transformation.

7 étapes pour diminuer la résistance au changement

Dans un monde idéal, faire changer les habitudes de chacun sans aucune résistance se ferait en un claquement de doigts.

Malheureusement, tous les managers vous diront que c'est impossible : faire changer quelque chose d'établi depuis longtemps est rarement bien accueilli par les équipes. Passer d'un modèle connu à une nouvelle manière de faire est réellement déconcertant. C'est une source de stress pour de nombreux individus, c'est pourquoi nous vous donnons les sept étapes à suivre pour réussir une acceptation au changement comme un pro.

1. Faire un constat de la situation actuelle : Bien préparer son changement

L'une des causes de la résistance au changement se déroule très souvent dans un contexte où les parties concernées ne participent pas à la prise de décision. Un sentiment d'exclusion peut alors naître, mais aussi de surprise car la solution proposée n'a pas été mise en parallèle avec **un problème existant**. En faisant participer vos équipes à la gestion de ce changement, les nouveaux dispositifs n'apparaîtront plus comme un événement inattendu auquel personne n'était préparé, mais bien comme un outil **utile et nécessaire** pour l'entreprise.

En impliquant les personnes concernées, le projet aura plus de chance de s'intégrer dans la nouvelle vie de l'entreprise. Néanmoins, cela implique aussi un long processus de réflexion, et donc beaucoup d'organisation. En favorisant un dialogue ouvert avec chaque individu, vous devrez être à même de gérer des objections, des peurs, des compromis et des débats sur le projet.

2. Annoncer la transformation : Justifier et Expliquer

Comme le disait l'homme d'affaires américain Charles F. Kettering,

« Le monde déteste le changement. C'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser. »

C'est pourquoi, il est important d'annoncer le changement et de le justifier. La clé sera de prendre en compte les peurs et les préoccupations, tout en justifiant vos choix de manager. Plus vous serez honnête et concret, plus vous rassurerez vos collaborateurs sur leurs résistances concernant ce projet d'entreprise. Vous pouvez aussi à

ce moment-là, insister sur les avantages de cette transformation notamment concernant la valorisation des compétences.

Il est primordial pour vous, d'insister sur les conséquences de ce changement et d'informer au mieux les salariés afin qu'ils en comprennent les enjeux.

3. Comprendre le changement : Une étape forte en émotion

Le changement reste une étape très difficile pour la majorité des personnes qui nous entourent. En effet, c'est une réaction naturelle de notre corps qui l'interprète de la même manière qu'un décès, en passant par les mêmes étapes qu'un **deuil**. En effet, le changement implique d'abandonner quelque chose de familier et de passer à quelque chose d'inconnu. Ce processus entraîne une perte de repères, avec le développement de doutes.

Cette réaction provient du fait que l'être humain cherche paradoxalement avant tout un équilibre essentiel à son bien-être. Il tente de se rassurer sur le fait que finalement, rien ne changera dans **son environnement professionnel quotidien**. C'est à vous, managers de minimiser ses résistances et d'aider chaque individu à accepter au mieux cette situation.

4. Comprendre les freins et les mécontentements

Une fois ce nouveau modèle de fonctionnement implanté dans le quotidien de vos équipes, la résistance au changement peut encore faire face. C'est pourquoi vous devez définir les sources de cette résistance pour mettre en place **une stratégie adaptée**.

Tout d'abord, demandez-vous si ce rejet est collectif : il peut concerner par exemple un changement de routine, un impact sur la cohésion du groupe, ou encore sur des avantages propres à votre entreprise. Au contraire, ces doutes peuvent être seulement fondés sur des peurs individuelles : ce rejet est peut-être en raison de mauvaises expériences passées, d'un manque de confiance en soi ou d'un manque d'information. Cela peut aussi concerner le projet en lui-même, vu comme une perte de temps, d'argent, de moyens, avec des contraintes et/ou une organisationnelle floues.

C'est à vous de définir avec chaque salarié ses préoccupations et sa vision face à cette transformation vers un travail plus hybride.

5. Trouver des solutions ensemble

Une fois les raisons comprises autour de cette résistance au changement, vous aurez toutes les clés en main pour apporter des éléments de réponse à vos collaborateurs. Vous pourrez ainsi les rassurer sur les mesures et le rythme des changements opérés au sein de votre entreprise, et ainsi développer une stratégie d'accompagnement.

Au besoin, vous pourrez aussi organiser des réunions pour trouver des solutions sur les axes qui restent à améliorer pour la mise en place du projet. C'est le moment opportun pour ajuster le projet afin que l'ensemble de l'équipe puisse s'y reconnaître et s'identifier à ce dernier.

6. Faire un tour d'horizon sur l'implantation de ce changement

Le projet maintenant bien implanté, la résistance au changement est presque derrière vous. En effet, il est primordial de faire un tour d'horizon et de recueillir le plus de retours d'expérience de la part de vos collaborateurs à la suite de cette transformation. L'enjeu maintenant sera de connaître les résultats de votre projet : qu'a-t-il apporté aux salariés ? Les objectifs ont-ils été atteints ? Vos techniques de management ont-elles favorisé l'acceptation de ce projet ?

En fonction des retours que vous recevrez, vous pourrez réajuster le projet en cours ou au contraire, vous féliciter d'avoir réussi à intégrer le changement avec succès dans votre entreprise !

7. Encourager le changement : féliciter et encourager chaque individu

Votre changement a opéré, et pour faciliter le prochain à venir, il est important de féliciter vos collaborateurs. Une communication ouverte pour remercier vos collègues pour leur adaptabilité et leur ouverture d'esprit, garantira une mise en place encore plus facile pour vos prochains projets.

