

La résistance au changement

Selon le Larousse, le changement est défini comme : « *L'action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre* ». Michel Crozier, lui, insiste sur l'intérêt de considérer le changement comme un problème, dans la mesure où il n'est pas naturel, et de le comprendre comme un processus de création collective. Françoise Kourilsky, par une approche systémique, explique qu'il s'agit de procéder à une autre lecture de la réalité. L'amorçage du changement est issu de la perception d'un décalage entre le fonctionnement d'une organisation et ses objectifs [1].

1. Qu'est ce qui amène un changement dans un contexte d'entreprise ?

Un changement est une évolution réalisée par l'entreprise pour assurer sa pérennité, améliorer ses performances et atteindre ses objectifs. Des exemples sont l'installation d'un nouveau logiciel, une réorganisation interne, une mise en place d'un procédé de fabrication ou encore l'établissement d'une nouvelle hiérarchie. Les facteurs amenant un changement sont regroupés dans ce tableau [2] :

Les facteurs externes pouvant conduire à un changement organisationnel	Les facteurs internes pouvant conduire à un changement organisationnel
<ul style="list-style-type: none">· Le développement technologique de nouveaux matériaux· Des changements dans les exigences et les goûts des clients· Les activités et innovations des concurrents· Une nouvelle législation et/ou politique du gouvernement· Des changements économiques nationaux et globaux· Des changements dans les politiques locales, nationales et/ou internationales· Des changements dans les valeurs sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none">· De nouvelles productions et innovations dans le modèle des services· De faibles performances· La nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs· L'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base· La délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marchés· Des problèmes liés aux facteurs de redistribution des responsabilités· Des innovations de processus de fabrication

Source : Gérard MONPIN (2008)

Dans l'idéal, l'analyse d'un **signal faible**, qui constitue un signe avant-coureur, peut indiquer au responsable qualité qu'un changement est nécessaire. Pour les repérer, les antennes sont nombreuses : les clients, les employés, les fournisseurs, les auditeurs externes ou internes etc... Il faut garder en tête que meilleure est la communication et la réputation de l'entreprise, plus efficace sera l'échange d'informations menant à la détection d'un signal faible.

Les qualitatifs disposent aussi d'outils statistiques, vu avec les groupes précédents, leur permettant de déceler un problème : les **cartes de contrôle** ; la **méthode des 5M** ; le diagramme de Pareto. Le **diagramme de Pareto** est un outil efficace permettant de visualiser les différentes causes des anomalies en fonction de leur fréquence d'apparition. Le sociologue et économiste Pareto a découvert que 80% des effets sont causés par 20% des causes. Cet outil permet donc au qualitatif d'agir plus efficacement en cernant les causes provoquant des anomalies. Pour plus d'explications, nous vous conseillons de vous rendre sur le site <https://www.juran.com/blog/a-guide-to-the-pareto-principle-80-20-rule-pareto-analysis/>.

Si un signal faible n'a pas été décelé, il est possible qu'une **réclamation** soit faite par un client ou une partie prenante de l'entreprise. Les réclamations sont à traiter selon la norme ISO9001 et sont de véritables **★ pépites** car elles renseignent sur les points d'amélioration envisageables pour l'entreprise. L'analyse de leur cause peut se faire avec le diagramme des 5M, ou encore avec la méthode des **5 pourquoi**, qui permet de remonter à la source initiale du problème.

Parfois, les entreprises se rendent compte de la nécessité d'un changement lorsqu'une **plainte** est déposée contre elle. Il s'agit d'une forme de réclamation où des avocats et des assureurs doivent

intervenir. Dans ce cas, un dossier en vue d'une défense juridique est à constituer. Si les signaux faibles et les réclamations ou plaintes ne sont pas sérieusement pris en compte et n'aboutissent pas à un changement adéquat, l'entreprise risque de se retrouver dans une situation de **crise : les changements apportés seront curatifs et non préventifs**.

L'ampleur du changement à mener peut être déterminée en multipliant sa **profondeur** (à quel point le changement affecte des habitudes, gestes, méthodes de réflexion... profondément ancrés) et sa **largeur** (nombre de personnes, services, processus, sites ... concernés). Le tableau ci-dessous permet de déterminer les dimensions du changement [3].

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi bien interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
Profondeur	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : Conduite du changement, concepts clés (2014, p.10)

2. Quelles sont les différentes réactions au changement ? Quelles sont les plus courantes ?

L'une grande peur d'un manager est la résistance au changement au sein de son équipe. Elle est perçue comme quelque chose de contre-productive et à éviter. Cependant, seulement une très faible minorité résiste activement au changement. La majorité, soit 60 % est passive, partagé. Deux facteurs sont à l'origine des réactions : idéologiques (valeurs et idées faites sur la question) et de personnalités (sentiment de perte, peur, perte de contrôle, abandons d'habitude).

Plusieurs études et scientifiques des sciences comportementales présentes des résultats similaires. On distingue trois comportements. Les personnes activement engagées qui sont moteurs du changement. D'autre part, il y a les personnes passives, dites indécises. Elles sont plus enclines à accepter et adopter le changement lorsque celui-ci est installé et devenu routinier. Puis il y a les personnes stressées voir angoissées. Ces personnes stressées peuvent être activement réticent au changement de manière consciente ou inconsciente [4].

Le stress et ce qu'il engendre [5]

Certains effets du stress sont bien connus : augmentation du rythme cardiaque, augmentation de la sueur, pupilles dilatées. Alors que certains l'associe à un coup de « boost », le stress au bout d'un temps fatigue. Le système nerveux est surmené, donc la concentration baisse et l'anxiété monte. Le stress affecte même notre capacité de jugement : l'hémisphère droit du cerveau se compresse et la logique est touchée. Ainsi le stress n'est pas synonyme de productivité, pour la majorité de personnes qui utilisent principalement leur cerveau droit.

Conseil
Chouchoutez-vous de temps en temps



Qualiticien et stress

Le qualiticien va être soumis à une pression importante dus aux imprévus et aux situations complexes qu'il va rencontrer. Son rôle est de gérer son stress et de prendre soin de son équipe afin de chercher et garder une cohésion.

Souvent, les personnes stressées ne s'opposent pas fermement au changement. La peur, leur fait exprimer leur doute, incompréhension à voix haute. D'une certaine manière, ils remettent en cause la décision. Cette résistance n'a pas que des mauvais aspects. Le qualiticien doit être capable d'expliquer la raison et la logique du changement pour engager les employés concernés.

Modèle de E. Rogers [4]

Le sociologue Everett Rogers va lui, diviser, non pas en trois mais en cinq les différents types de comportements dans sa théorie « Diffusion de l'innovation » (1962). Il apporte une vision non statique, plus proche de la réalité. Cependant on peut observer une corrélation des proportions : 60% avec la majorité (première et tardive), 20% pour les personnes motivées et engagées puis 20 % les retardataires dit forcés d'appliquer le changement.

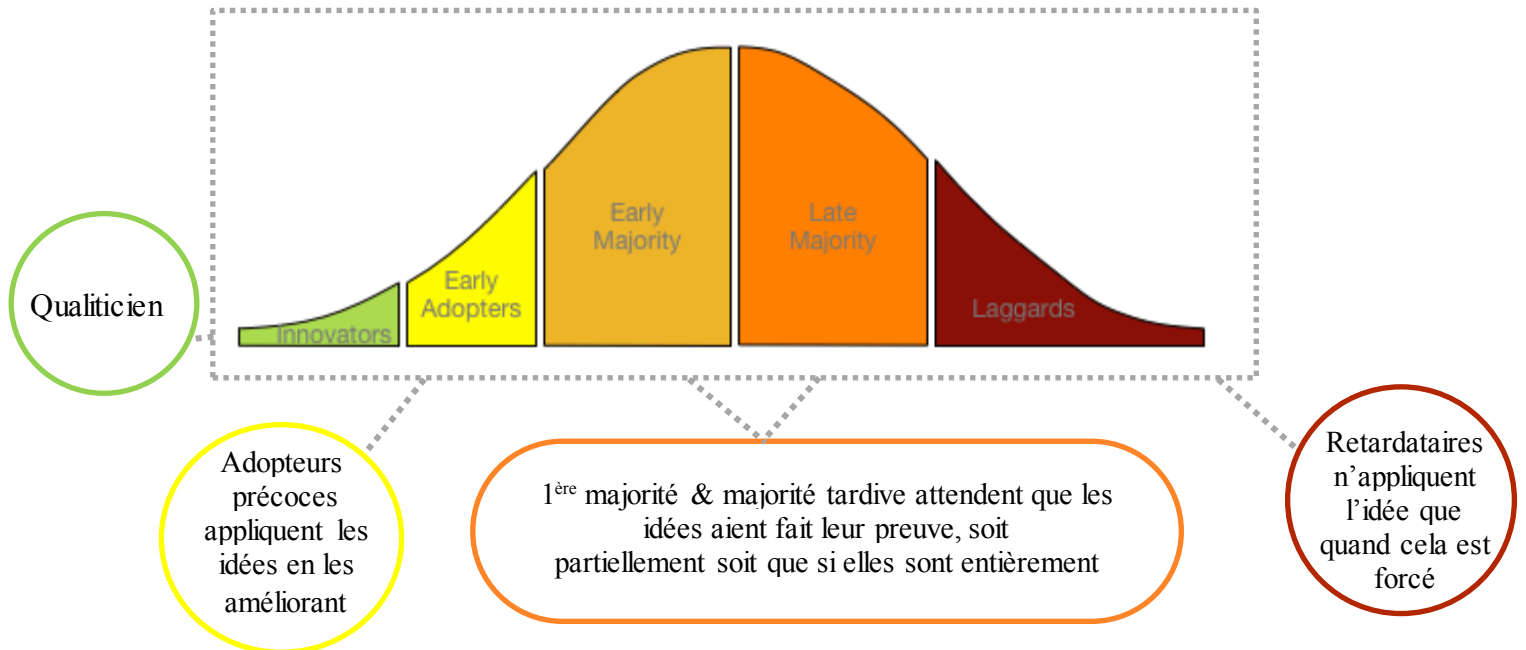
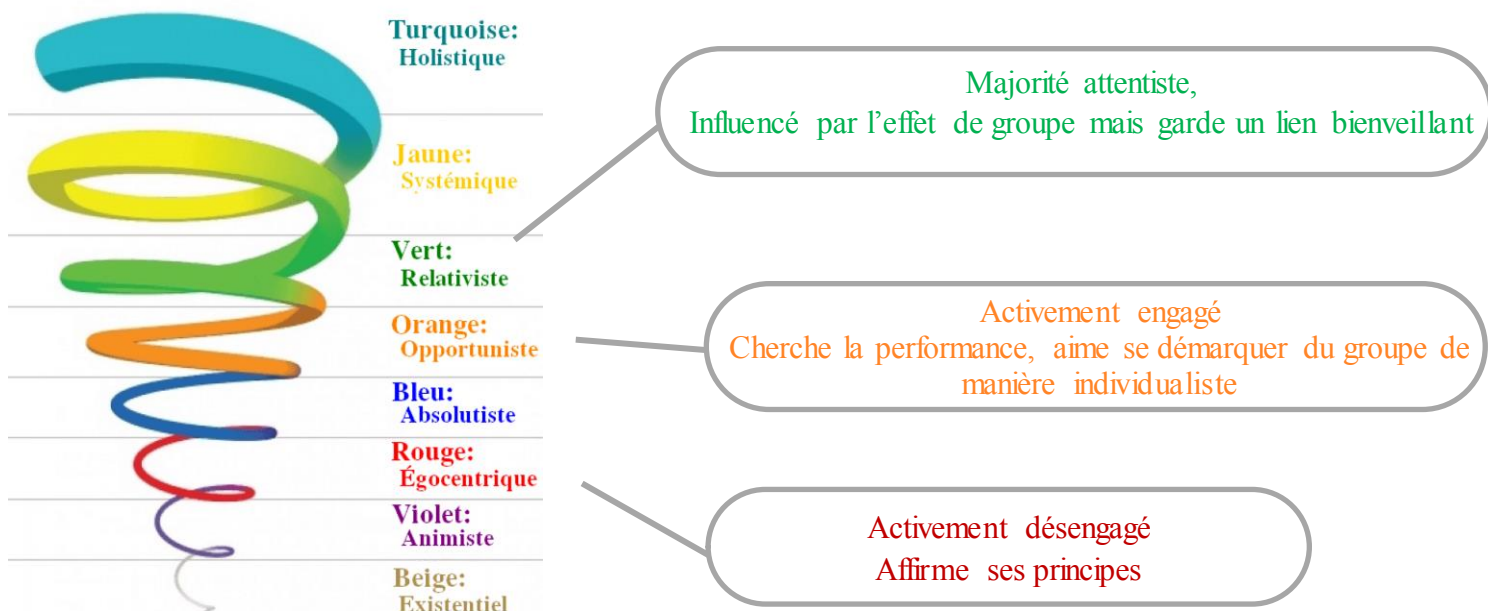


Figure 1. Graphique représentant le modèle de diffusion de l'innovation de E. Rogers

Modèle de la spirale [4]

Cette spirale est issue de la théorie de psychologie évolutionniste du psychologue Clare Graves. Cette théorie s'applique à expliquer le fonctionnement de la pensée humaine. La spirale retrace des étapes de la vie, (la première étape étant la beige). Chaque niveau a un rôle, il nous aide dans la réalisation de « soi ». Nous ne sommes pas de meilleurs êtres humains en haut de la spirale mais nous avons gagné en perspective et en communication.



3. Comment gérer le changement ?

Le but des équipes de gestion du changement est de gérer le changement sans faire de mal aux gens. Pour faire face au changement, il faut agir proportionnellement à son ampleur, et utiliser des outils d'intelligence collective. Le but est d'emmener tout le monde, et générer un consensus pour que l'ensemble de l'équipe soit d'accord. Il faut peser le pour et le contre, relativiser, poser des questions. De fait, de nombreuses ont été inventées et mises en pratique pour gérer ces changements, parmi lesquelles nous retrouvons, MBTI, Belbin, ComsColors et DISC pour présenter les différents profils face au changement ou encore le vote néerlandais et le chapeau de Bono pour favoriser la prise de décision et la construction de **consensus** dans une équipe hétérogène.



Le Chapeau de Bono Méthode pour les néophytes dans laquelle chacun endosse un rôle durant une réunion afin de résoudre les problèmes plus rapidement : énoncé des faits, des chiffres pour que tout le monde ait les mêmes infos.

MBTI

Le Myers-Briggs Type Indicator est une méthode complexe permettant de définir précisément une personnalité en répondant à des questions. Ce test définit 16 types de personnalités en se basant sur l'opposition entre deux clés d'identification : Extraversion/Introversion, Sensation/Intuition, Pensée/Sentiment et Jugement/Perception. Il a été pensé par l'école de Palo Alto.



L'École de Palo Alto désigne un groupe de chercheurs réuni dans les années 1950 autour de Gregory Bateson. Elle a révolutionné le champ des sciences humaines en plaçant la communication et la notion de système au centre de sa théorisation. Ne pas séparer l'individu du contexte culturel et relationnel dans lequel il évolue devient le fondement d'un nouveau modèle qui s'applique aussi bien à la famille qu'à la psychiatrie ou au monde du travail [8].

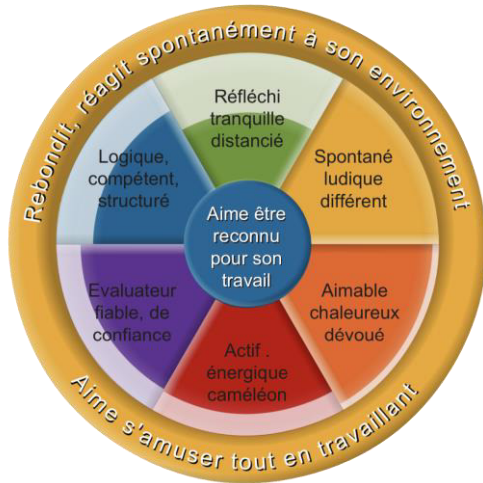
Belbin



Cette méthode cherche à identifier les points forts et faibles de chacun dans le but de :

- Établir des relations de travail productives
- Sélectionner et développer des équipes hautement performantes
- Promouvoir la conscience de soi et augmenter l'efficacité personnelle
- Favoriser une confiance et une compréhension mutuelles
- Faciliter les processus de recrutement

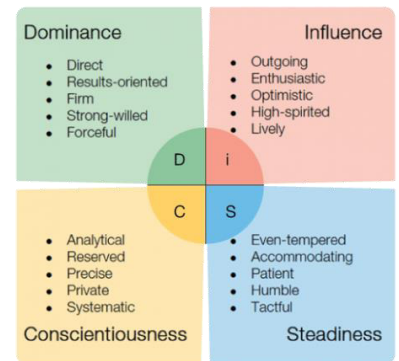
Com Colors [7]



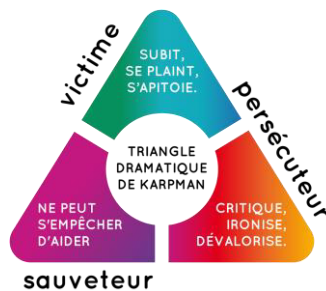
Méthode pour analyser ce qui va être dominant chez une personne. Elle répond à l'idée qu'une personnalité se construit tout au long de sa vie, par le biais de différents contextes tels que le travail qui nous poussent à avoir une personnalité d'adaptation, relativement éloignée de ce que l'on est vraiment. Cette méthode donne l'espoir de ne pas être que dans une case, elle montre que les registres de couleurs peuvent être bougés, et facilite la compréhension de ce qui est important chez les autres. Ce terrain d'entente aide les gens à passer au changement. Il est ainsi possible de définir notre environnement le plus épanouissant, la manière dont on communique avec les autres, la façon dont nous allons capter et filtrer les informations, la manière d'aborder le travail en équipe et notre comportement face au stress, selon une méthode de différenciation par couleur.

DISC [8]

Cette méthode divise les personnes en quatre profils : dominant, influent, table ou conforme. Elle a pour but de mieux connaître les membres de notre équipe par analyse comportementale, ce qui permet d'adapter la communication entre chaque personne.



Le triangle dramatique de Karpman [9]



Attention ! Lors des interactions sociales au sein de l'équipe, il peut arriver que les collaborateurs entrent dans le **triangle dramatique de Karpman**, mettant en péril la productivité de l'équipe. Le triangle fonctionne ainsi :

- Le **persécuteur** dévalorise ou critique la victime, pour se sentir supérieur et augmenter artificiellement son estime de soi.
- Le **sauveur** va aider la victime afin d'obtenir un statut valorisant d'un point de vue narcissique. Cependant, il est possible qu'il limite l'efficacité de son aide pour bénéficier plus longtemps de la reconnaissance de la victime. Il a besoin de se sentir utile, indispensable, pour se sentir bien.
- La **victime**, puisqu'elle bénéficie de l'aide du sauveur, y voit une permission de faire moins d'effort, d'être moins indépendante et de se reposer sur les décisions des autres. Elle développe une dépendance envers les autres.

Le pervers narcissique selon Marine Bienaimé, psychologue [10]

- "Il ne reconnaît pas à l'autre la possibilité d'avoir des intérêts propres. Le pervers narcissique cherche à s'approprier ce que l'autre a et qu'il n'a pas mais en détruisant l'autre, pas en cherchant en lui ressembler."
- Il a besoin d'être adulé et montre très peu d'empathie
- "Il est généralement très aimable à l'extérieur, en société et lorsqu'il cherche à séduire. Mais il s'avère terriblement destructeur dans la relation duelle. Il ne se remet jamais en question et se fait passer pour la victime."
- "Il ne se remet jamais en question et se fait passer pour la victime"

CONCLUSION

Un changement est caractérisé en entreprise par un changement d'organisation dans une optique d'amélioration. Celui-ci peut générer un stress chez les personnes subissant ce changement et engendrer une résistance. La résistance au changement est perçue comme contre-productive mais est en pratique peu courante (environ 20% des employés résistent face à un changement seulement, contre 60% de passifs et les 20% restants sont moteurs de ce changement). Elle est due aux idéologies de la personne et à sa personnalité et est présenté avec plusieurs modèles.

Afin de faire face à ce changement, des outils d'intelligence collective sont utilisés, afin de favoriser l'échange et caractériser les différents types de personnalités au sein de l'entreprise. Parmi eux sont dénombrées le MBTI, le Belbin mais également le DISC, segmentant les personnalités en quatre profils différents. La méthode Com Colors va quant à elle regrouper des individus sous forme de couleur, afin de caractériser le caractère de chacun tout en prenant en compte que ces couleurs évoluent au cours de notre vie. Ces outils vont aider à la communication et renforcer la cohésion d'équipe face aux changements.

Le rôle du qualicien est donc d'accompagner dans ce changement chacun de ses collaborateurs en adaptant sa stratégie à la personnalité et aux réactions de la personne. Ainsi, le changement sera accepté en douceur et ne blessa pas les équipes.

Sources :

Partie 1 :

[1] <https://www.memoireonline.com/04/17/9793/Le-changement-en-entreprise-un-mal-necessaire-pour-y-optimiser-la-performance-.html>

[2] <https://pepite-depot.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/eed0e8da-e2cb-4ed4-bc37-e2d3b5e21c0d>

[3] Université de Mons-Hainaut, 2006, La conduite du changement (document consulté le 05/12/18) disponible sur http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_1_conduite_changement.pdf

Partie 2 :

[4] <https://www.changementcreatif.com/2018/06/19/connaissiez-vous-vos-reactions-face-au-changement/>

[5] <https://www.taesch.com/cognitive/changemanagement/modeliser-reactions-changement>

Partie 3 :

[6] <https://www.elpaloalto.net/index.php/herodote/histoire/ecole-de-palo-alto/>

[7] <https://www.eurecia.com/blog/mieux-connaître-collaborateurs-méthode-disc/>

[8] <https://fdocuments.fr/reader/full/fiches-1-4-comcolors-une-activite-physique-reguliere-a-sa-mesure-sport>

[9] <https://www.metasysteme-coaching.fr/francais/le-triangle-dramatique/>

[10] <https://vrt-victimes-de-relations-toxiques2.webnode.fr/l/comment-reconnaitre-un-pervers-narcissique/>

