

Phase 2: La résistance au changement

Lors de cette seconde phase, un de nos principaux objectif va être de mettre en place une stratégie pour éliminé la résistance au changement.

Il est important pour une équipe qui conduit un projet de changement de faire un effort de documentation sur ces obstacles, leurs sources et leurs conséquences. Ces informations pourront ensuite être communiqué au sein de l'équipe afin de pouvoir adopter des stratégies efficaces pour faire tomber ces barrières et garder le cap lors de la transition.

Les sources

« Pourquoi ces résistances ? »

Il est important de rappeler en préambule qu'il est dans la nature humaine des individus de vouloir conserver ses habitudes et de continuer à utiliser les méthodes habituelles, et de ce fait il faut comprendre que face au changement il est inévitable de rencontrer de la résistance.

C'est là que doit intervenir l'équipe de management du changement pour faciliter la mise en place du changement en douceur et faire tomber ces barrières.

Mais pour cela une des premières prérogatives est de pouvoir identifier au fur et à mesure les raisons exactes de ces résistances au changement. Pour cela on peut se référer un cas d'école très connu, celui de Metropolis:

Quelles sont les raisons de ces résistances ?

1) Causes individuelles et collectives

Il faut savoir que le cerveau humain fonctionne ainsi: il est basé sur l'économie et les automatismes. Il est donc plus commode pour les individus de faire comme ils ont toujours fait et donc les pousser à apprendre de nouvelles choses ou a acquérir de nouveaux automatismes est naturellement très contraignant.

Les changements peuvent également impacter la perception qu'ont les individus de leur rôle au sein d'une organisation et si cette vision est impacté négativement alors il pourra y avoir une résistance.

Ces résistances ont parfois des raisons qui dépendent purement de facteurs psychologiques comme la peur de l'inconnue, l'intolérance au changement ou une hostilité face au Management déjà présente.

Cette résistance peut concerner à la fois un individu spécifique au sein d'une organisation mais peut prendre une autre dimension au sein d'un groupe d'individus.

En effet au sein d'un groupe les individus peuvent s'influencer les uns les autres, et un individu enclin au changement par la pression du groupe peut être emmené à s'en détourner. On retrouve une cause ici un peu plus sociologique.

2) Cause liée au changement lui-même

Ici c'est simplement le fait qu'un changement et les nouvelles habitudes et méthodes prennent un certain temps à être assimilés et à se mettre en place. Ce sont des résistances logiques et il faut laisser le temps au nouveau processus de se mettre en place.

Cela peut être également que des certaines décisions prises en amont ne sont simplement pas pertinentes ou assez réalistes, et que dans la réalité la mise en place de ces changements n'est pas possible de cette manière.

3) Cause liée à l'équipe de management du changement

Enfin la cause de la résistance peut également venir d'une mauvaise stratégie de management du changement. Cela peut venir d'un manque d'anticipation des obstacles qui finissent par s'accumuler, une résistance en entraînant une autre on finit par aboutir à un échec complet.

Les solutions

Comme nous venons de le voir, la résistance au changement va être inévitable. Mais il est tout à fait possible de mettre en place dès maintenant des stratégies efficaces pour pouvoir la surmonter.

Toujours en s'appuyant sur le retour d'expérience sur la conduite du changement à Metropolis, voici la stratégie qu'on souhaite mettre en place:

1) Expliquer

Expliquer pourquoi ce changement est **nécessaire** et **inévitable** pour la pérennité des individus et de l'organisation.

2) Rassurer

Le changement ne doit pas générer de l'insécurité chez les individus. On doit pouvoir être en mesure de répondre à leur interrogation et ne pas laisser le doute s'immiscer en eux.

On doit également prendre en considération l'opinion des individus qui vont être impactés par ce changement, on veut qu'ils se sentent écoutés et compris.

Cela passe également par une stratégie de formation efficace.

3) Impliquer

On doit impliquer tous les acteurs au sein de cette transition et notamment en première ligne les élus et les managers qui doivent adopter une position de leadership en s'adaptant les premiers à ces changements. Grâce à cela les citoyens et les employés seront plus enclin à faire de même.

4) Communiquer sur le coté bénéfique

Cela passe par mettre en relief au fur et à mesure de la transition ce qu'on appelle les petites victoires à court terme pour motiver tout au long du changement les équipes et les citoyens sur l'impact positif de ce changement.

5) Être à l'écoute

Être constamment à l'écoute des retours de tous les acteurs à toutes les étapes. Montrer qu'on est disponible pour échanger, rassurer et former les individus à ces nouvelles pratiques et méthodes.

Outils à mettre en place: [Change Résistance Management Plan](#)

- 1) Identifier l'acteur
- 2) Description de la resistance
- 3) Le niveau d'influence de l'acteur
- 4) Le niveau de la résistance
- 5) La stratégie pour surmonter cette résistance