

# **LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

**Conférence du 12 octobre 2005**

**Gilles Teneau**

Conférence tirée du livre de Gilles Teneau : « *La résistance au changement organisationnel* » Préface de Yvon Pesqueux, Editions l'Harmattan, novembre 2005, Paris

## □ **1<sup>er</sup> Partie Le changement organisationnel**

- **1. Composition du changement**
- **2. L'organisation du changement**
- **3. Réflexion autour du changement**
- **4. La résistance : définition**

## □ **2ème Partie : Action d'intention de signification (identification du sens)**

- **5. L'existence consciente**
- **6. Représentation**
- **7. Schème**
- **8. Contexte (le double paradigme)**

## □ **3ème partie : Volonté d'intention d'action (intention informative)**

- **9. Individualisme / Holisme**
- **10. L'approche sociocognitive**
- **11. Le complexe résistanciel**
- **12. Théorie de l'engagement**

## □ **Exemple pratique**

# 1. Composition du changement (1)

Les analyses du changement dans les organisations peuvent être regroupées en 6 thèmes :

- Les acteurs du changement
  - Les ingénieurs
  - Les leaders du changement
  - Les victimes du changement
  - Les interactants
  - Les mouvements sociaux
- Les objets du changement
  - Les acteurs de l'organisation
  - Les objets matériels ou idéaux
- Les origines et sources du changement
  - Les forces exogènes
  - Les forces endogènes
  - La frontière de l'organisation

# 1. Composition du changement (2)

- Les niveaux de celui-ci
  - L'infrastructure technologique
  - La socio-structure relationnelle et politique
  - La superstructure des cultures et des valeurs
- Les formes du changement
  - Changement de type 1 (évolutionnaire)
  - Changement de type 2 (révolutionnaire)
    - Le vieillissement du système
    - L'arrivée d'une forte personnalité externe
    - L'arrivée du système à des bornes temporelles
- Les étapes, stades et épisodes du changement
  - Le courant du développement organisationnel
  - Les processus du changement

## 2. L'organisation du changement

- La littérature concernant cette organisation du changement nous semble comporter six thèmes récurrents :
  - L'apprentissage et le désapprentissage du changement
  - Les routines organisationnelles
  - L'inertie organisationnelle
  - Les outils du changement
  - La conduite du changement
  - La complexité du changement

# 3. Réflexion autour du changement (1)

- Qu'est-ce qui change ?
  - Il est important de repérer les secteurs où s'opère le changement
  - Se demander, si c'est dans les éléments structurels ou dans la culture et, à l'intérieur de la culture
  - Si c'est dans les modèles, les valeurs ou les idéologies
  
- Se demander ensuite comment s'opère le changement ?
  - Quel cours suit-il ?
  - Est-il continu, régulier ?
  - Ou est-il plutôt brisé, discontinu ?
  - Rencontre-t-il une forte résistance ?
  - Où se situe cette résistance ?
  - Quelle forme prend-elle ?

# 3. Réflexion autour du changement (2)

- En troisième lieu, le rythme du changement est important à noter
  - S’agit-il d’une évolution lente, progressive
  - De transformations brutales
  - De changements rapides
  
- Une fois les faits connus, on peut ensuite passer à leurs interprétations
  - Ici se place l’analyse des facteurs qu’on cherche à identifier pour expliquer le changement (POLDAT)
  - Ainsi que des conditions favorables et défavorables au changement
  - Enfin, toute cette analyse amène le consultant à se demander s’il peut prévoir le cours futur des événements
  - Les différentes voies que la société est susceptible d’emprunter dans un avenir donné, immédiat ou plus lointain

## 4. La résistance : définition

- *Dictionnaire Latin-Français* – Hachette – 1985 – F.Gaffiot
  - Resistere, resisto : s’arrêter, ne pas avancer davantage, se tenir ferme, retrouver son aplomb, se tenir en face
- *Le grand Robert de la langue française* – novembre 2001
  - Obstacle, frein
- *Le petit Robert de la langue française* – juin 2000
  - Résistance passive : éviter soigneusement tout conflit, non-violence
  - Résistance active : désobéissance, rébellion
  - Contraire de résistance : faiblesse, fragilité, soumission, abdication

### Résumé

- Un phénomène culturel (éducatif, instructif, pédagogique)
- Un phénomène d’ordre cognitif (réflexion, analyse, calcul, stratégie)
- Une réaction émotionnelle (peur, tristesse, joie, fuite, colère)
- Un phénomène comportemental (action, stagnation, réaction, proaction)



## 2<sup>ème</sup> Partie : Action d'intention de signification (identification du sens)

### 5. L'existence consciente

- L'encyclopédie, *Dictionnaire de la langue française* de 1990 définit la conscience comme le sentiment que l'être humain a de lui-même, de sa propre existence. Toute existence se pense dans la conscience que nous en avons. C'est de la conscience que nous partons pour définir l'être humain par rapport à toute autre existence.
  - Mais de quelle conscience s'agit-il ?
  - Peut-il y en avoir plusieurs formes ?
  - Que veut dire l'expression : " être conscient " ?
  - Faut-il voir dans la conscience un attribut humain, végétal, minéral ou animal ?

#### 4 degrés dans la nature :

- Les minéraux
- La plante
- L'animal
- L'homme

#### Caractéristiques du vécu conscient

- L'instantanéité
- L'intériorité
- La subjectivité
- La personnalité
- La disponibilité
- L'attention
- La lucidité

# 6. Représentation (1)

- Définition :
  - Représenter vient du latin repraesentare, rendre présent. La représentation est l'action de rendre sensible quelque chose au moyen d'une figure, d'un symbole, d'un signe
  
- Les représentations sont :
  - Individuelles
  - Collectives
  - Sociales
  - Cognitives
  
- Les deux processus caractérisant les représentations sont :
  - L'ancrage
    - Sens
    - Utilité
    - Enracinement
  - l'objectivation
    - Sélection des éléments constituant le noyau

# 6. Représentation (2)

## Composition et organisation de la structure de la représentation

- Le noyau central
  - Une dimension fonctionnelle
    - Attention toute particulière
    - Efficacité suffisante
  - Une dimension normative
    - Opinions
    - Jugements
- Le système périphérique
  - Une fonction de régulation (régule les désaccords entre paramètres internes et information de l'environnement social)
  - Une fonction de défense (protection du noyau central)
  - Une fonction de concrétisation (compréhension de la situation)

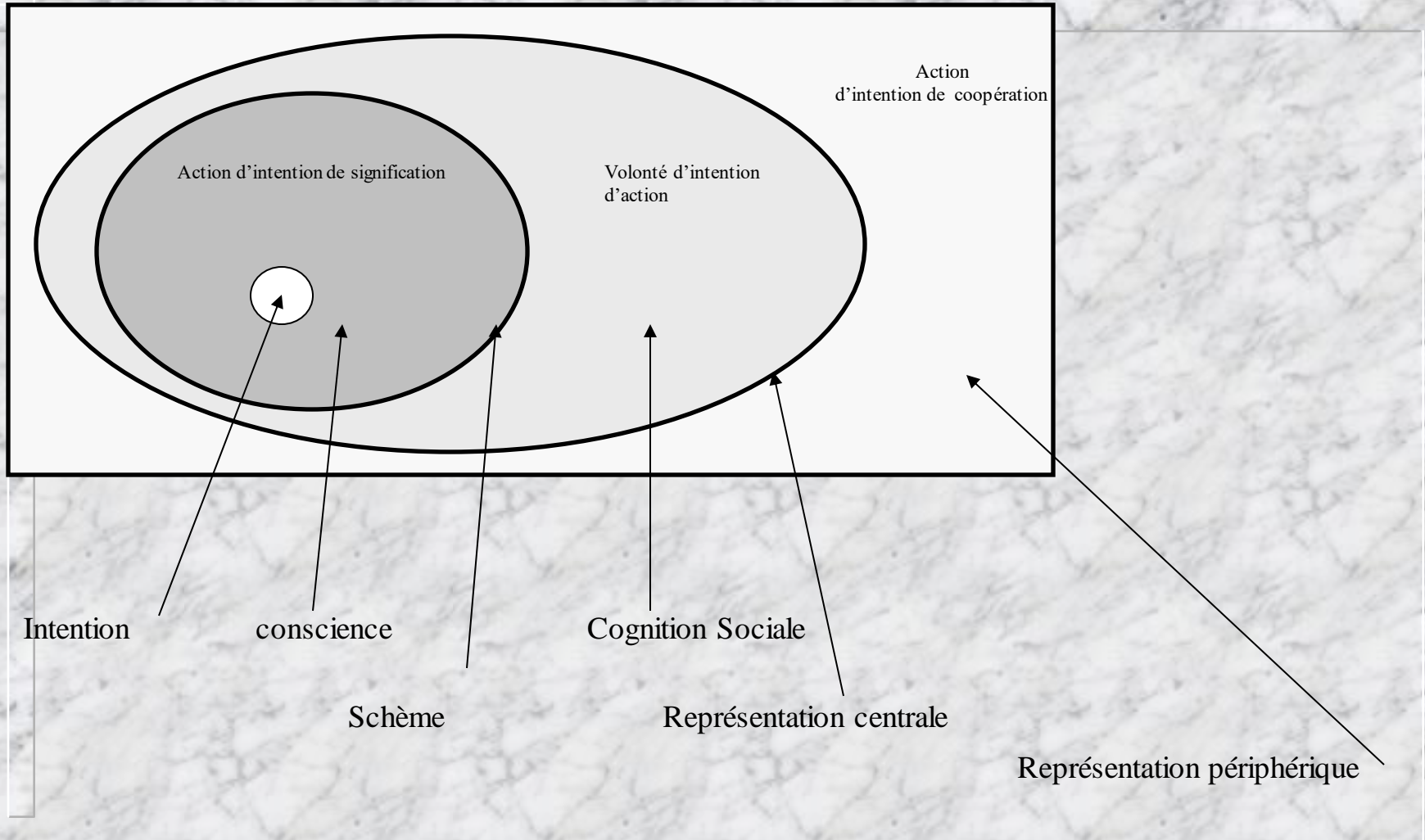
# 7. Schème

- Le schème est une organisation d'actions ou d'opérations, structure, canevas d'actions répétables. Les schèmes ont tendances à se répéter lorsque des circonstances analogues se présentent (composé de savoir-faire, de savoir, de motivation, d'affectif, de cognitif). Le schème est le correspondant cognitif du comportement

## Constitution du schème

- Le schème est un phénomène mental conscient
- Le schème suppose sa fixation mémorielle qui devient un schéma neuronal, biologique
- Le schème comme phénomène mental est délimité, antérieurement à son apparition, par la perception de l'image mentale et postérieurement par l'intervention de la pensée et du langage
- Le schème est une synthèse intuitive de la compréhension, comme état intermédiaire, il apparaît donc comme un mouvement de la conscience préluant à l'image

# 8. Contexte (le double paradigme)



# 3<sup>ème</sup> partie : Volonté d'intention d'action

(intention informative)

## 9. Individualisme / Holisme

- L'acteur rationnel, figure de proue de l'individualisme méthodologique, semble aussi éloigné du réel que l'homo oeconomicus des économistes néoclassiques. On a affaire à un interactant dépourvu d'histoire personnelle, sans rapport à l'espace et hors du temps. Aucune référence n'est faite à sa présence dans le système ni où il a l'intention d'aller, il n'a pas de présent, pas de passé et aucune finalité
- L'holisme s'oppose à l'individualisme méthodologique qui est une démarche sociologique qui consiste à appréhender les faits sociaux comme résultant de l'interaction des actions individuelles. L'intérêt de l'individualisme méthodologique consiste à limiter les prétentions des modèles holistes qui délaissent les comportements des acteurs au profit de la prégnance du tout sur les parties. Par ailleurs, on évite l'excès d'abstraction souvent associé aux théories déterministes

# Compatibilité entre les deux thèses

- La thèse individualiste voit le système social comme un affrontement d'intérêts entre les divers acteurs et un entrelacs de stratégies, interaction entre les différents jeux de pouvoirs des interactants
  - Les acteurs sont supposés intelligents, c'est-à-dire dotés de mémoire, de projets et de capacités d'anticipation
  - Ils ne s'impliquent pas sans motif dans une relation sociale (le travail par exemple)
  - Ils cherchent en tout état de cause à maximiser leur intérêt
  - Ils sont rationnels et calculateurs
  - Par leurs pratiques, leurs conflits, leurs ajustements, les acteurs construisent (de manière intentionnelle et non-intentionnelle) des représentations, des valeurs et des règles
  
- La thèse holistique pose au contraire l'existence d'une dimension spécifique centrée autour de la culture dotée d'autonomie et transcendant le pur utilitarisme
  - Avec Sainsaulieu, nous nous situons au niveau de la création identitaire et du sentiment d'appartenance
  - Ces représentations, cristallisées en corpus social et culturel, vont venir à leur tour contraindre, orienter ou limiter les comportements des acteurs

# 10. L'approche sociocognitive

□ L'approche sociocognitive est une théorie des modes de construction des connaissances basée sur le postulat d'un lien très fort entre les pratiques sociales des interactants, interactions (issues de leur positionnement social) et les formes de connaissances qu'ils élaborent (les normes sociales de jugement par exemple)

## Définition des processus sociocognitifs

□ Les processus sociocognitifs sont des processus cognitifs dans lesquels les informations traitées peuvent être dotées d'un **statut social**. Ceci implique que ces informations ne peuvent être considérées comme de simples données mais qu'il faut les doter d'un caractère véritablement social au sens où elles portent sur des valeurs symboliques et/ou des utilités sociales mobilisées dans le cadre de rapports sociaux

□ Les processus sociocognitifs sont des processus par lesquels l'activité cognitive se trouve déclenchée, facilitée ou au contraire inhibée par des **variables sociales** pouvant provoquer un conflit sociocognitif désignant un état de désaccord interne du sujet. Conflit entre les éléments cognitifs présents dans sa cognition qui résulte de déséquilibres, de dissonances internes à l'interactant

□ Les processus sociocognitifs sont des processus cognitifs dont la mise en œuvre implique l'existence d'une représentation des conditions sociales de leur élaboration. La mise en œuvre de ces processus nécessite une représentation d'essence sociale exprimant un **marquage social** nous pouvons désormais parler de représentations sociocognitives



# 11. Le complexe résistanciel

- (Le choc de la rencontre entre l'action d'intention de signification et la volonté d'intention d'action)
- C'est dans la dynamique créée par les trois principes (statut, variable, marquage) que se forme et se développe le phénomène de la résistance.
  - Engendré par le conflit social et cognitif
  - Supporté par une représentation sociocognitive considérée comme un complexe résistanciel (génératrice, distributrice, organisatrice de sens)
  - Maintenu par un sujet permettant à ce dernier de dégager des liens intersubjectifs et sociaux ;
  - Régulé au travers de règles (compromis, normes et conventions)
  - Positionné dans des situations d'interactions collectives et culturelles

# 12. Théorie de l'engagement

- C'est en 1971 que Kiesler pose les bases de la psychologie de l'engagement. L'engagement est un lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux. Il repose sur la notion de persévération d'une décision. C'est un phénomène d'adhérence de l'acte à celui qui l'émet
- D'après Beauvois et Joule, plus l'interactant agit et plus il s'engage. L'engagement correspond à un choix irrévocable, à une position qu'il n'est pas facile de quitter ou encore une contrainte qui empêche tout changement de comportement, qui a tendance à figer l'individu, à le terroriser
- Lors d'un changement, la coopération entre plusieurs interactants devra tenir compte d'un compromis préalable, une convention se réalise entre les parties. De la nature de cette coopération dépendront l'acte engageant et le dépassement de la résistance. C'est ce que nous appelons " action d'intention de coopération "

# Nature des actes

- **Les actes problématiques** ou contraints, non réfléchis, qui voient assez souvent les interactants revenir sur leurs décisions mais trop tardivement, négativement entraînent une résistance au changement de nature défavorable. Les positions sont dans ce cas plus rigide et l'engagement mal dirigé. Le changement organisationnel n'est généralement pas précédé d'un changement cognitif
- **Les actes non problématiques**, conformes à nos représentations entraînent une résistance au changement sociocognitive de nature favorable. La représentation sociocognitive de chaque interactant se transforme pour devenir une et une seule représentation en accord avec l'ensemble du groupe. Dès lors nous pouvons dire que tout changement organisationnel, agissant sur les représentations sociales doit être précédé d'un changement cognitif agissant sur les représentations cognitives, cela aura pour conséquence de créer une représentation sociocognitive et le changement organisationnel prévu deviendra un changement sociocognitif. La résistance élaborée dans ce conflit, sera de nature du complexe résistanciel et l'action engendrée non-problématique

# Exemple pratique

- **Interprétation du réel. (Que vais-je devenir ?) Différence entre la nouvelle et l'ancienne représentation**
  - Lors d'un changement en entreprise, que devient mon poste ?
  - Quelle sera ma future fonction ?
  - Où vais-je me situer dans l'organigramme ?
  - Je connais ma position au sein de mon entreprise, mais demain qu'en sera-t-il ?
- **Restriction des possibles. (Quels sont les scénarios envisageables ?)**
  - Qu'est-ce que je peux espérer après un tel changement ?
  - Quels sont les scénarios envisageables et lequel me correspond parfaitement ?
  - Si mon poste est supprimé, que vais-je devenir ?
  - Une transformation résistante qui se produit lorsque les pratiques sont en contradiction avec la représentation. Mais ici cette contradiction peut être gérée dans la périphérie, du moins pour un temps. A terme, l'intégrité de la centralité peut, elle aussi, être menacée (il y a crise, conflit, rupture entre l'action d'intention de signification et la volonté d'intention d'action, c'est ce que nous avons appelé le complexe résistanciel)

## □ **Création de sens. (Quels sens donner au changement ?)**

Trois fonctions ressortent : génératrice, organisatrice et distributrice de sens.

- Une fonction génératrice de sens, par laquelle se crée ou se transforme la signification des différentes dimensions contenues dans la représentation
- Une fonction organisatrice de sens qui est l'élément unificateur et stabilisateur de cette représentation
- Une fonction distributrice de sens, lorsque l'ensemble des représentations liées à un contexte interne-externe a été créé puis organisé le sens prend sa place suivant un ordre préférentiel choisi par l'individu par un classement de priorité dépendant des schèmes existants

## □ **Rationalité limitée. (Dois-je me limiter à ma réflexion ?)**

- Ma réflexion du changement et de mon avenir possible, est-elle logique ?
- Suis-je réellement dans le bon esprit ?
- Ma rationalité est limitée aux images de ma représentation ?
- Je choisis la première idée venue, qui est déviée de la réalité

□ **Enjeu réel/perçu. (Est-ce que je comprends bien la situation ?)**

- La situation que je me représente, est-elle la bonne ?
- Ai-je bien l'information du changement ?
- Peut-être que mon responsable ne sait pas ce qu'il en est ?
- Peut-être a-t-il reçu pour ordre de ses supérieurs de ne rien dire ?
- Pourquoi, l'entreprise nous cache notre devenir ?
- Pourquoi il n'y a pas de lettres d'informations, de réunions organisées afin d'expliquer le but du changement ?

□ **Conflit sociocognitif. (Comment puis-je dynamiser ma résistance ?)**

- Devant ce changement dont je ne sais rien, devant les incertitudes qui me submergent, devant mes peurs quant à mon avenir, je n'ai que peu de solution : soit je me rebelle, soit je fais l'autiste, soit je quitte ma société

□ **Entente cordiale. (Ne vaut-il pas mieux un consensus ?)**

- L'effet de polarisation permet d'établir un véritable consensus défini comme un accord interne au groupe. Cet accord permettant de ménager une marge de désaccord entre les différents interactants sans que la relation de groupe ne soit remise en cause. Le consensus établit ainsi l'état de l'ensemble des divergences et convergences dégagées, tout en permettant à une relation ou à une action commune de se poursuivre

- **Incrémentation des rôles et définition des règles. (Un accord respectif et mutuel n'est-il pas préférable ?)**
  - Chaque personne doit savoir où elle se situera après le changement. Non seulement le changement, doit être expliqué, mais toutes les ressources doivent être impliquées dans le changement. Chacun doit ressentir le but et la finalité d'un tel changement. Des règles respectives et mutuelles seront mises en places tenant compte de l'ambiance générale régnante au sein de l'entreprise
- **Incrémentation des règles. (Nous avons tous les mêmes avis)**
  - Chacun sera à son écoute et à l'écoute de l'autre. Il y aura comme une conscience collective. Une équipe doit être déléguée pour la mise en œuvre des règles, l'ensemble du projet doit être supervisé et suivi par la direction
- **Normes du groupe. (Chacun respecte les normes sociales du groupe)**
  - Cette conscience collective issue d'une même intelligence, à l'unisson de chacun, sera la base d'un respect mutuel et d'une confiance retrouvée
- **Mythes, rites, interdits. (Les valeurs et les croyances sont respectées)**
  - Les résistances seront soulevées petit à petit, les croyances les plus profondes prendront un sens, le changement prendra un sens. Les peurs seront supprimées les unes après les autres et l'individu pourra accepter la nouvelle représentation, le nouveau changement. Le complexe résistanciel touche les parties les plus sensibles de l'individu, ses valeurs, ses croyances, ce sur quoi il existe

□ **Identité, appartenance. (Chacun sait qu'il représente une pièce indispensable du puzzle)**

- À cette étape, chacun a repris sa place, chacun a retrouvé cette identité perdue par la peur du changement, par l'inconnu, par la perte de frontière
- Notre appartenance, ce que nous sommes et ce que nous faisons, pourquoi chaque jour nous allons travailler, les besoins vitaux, le sentiment d'être, la conscience d'exister sont nos réelles motivations

□ **Valeurs : le “ bien ”, le “ vrai ”. (Reconnaissance certaine de son identité)**

- À cette étape, il n'y a plus de fausseté. Le bien, le vrai, le faux, sont réunis en un seul point. Mais pour arriver à cette métamorphose, chaque ressource de l'entreprise doit participer pleinement à une telle réalisation

□ **Interprétation du réel. (Les anciennes et nouvelles représentations ne font qu'une)**

- La représentation individuelle et cognitive de chaque interactant se transforme pour devenir une et une seule représentation en accord avec l'ensemble du groupe. Dès lors nous pouvons dire que tout changement organisationnel, agissant sur les représentations sociales doit être précédé d'un changement cognitif agissant sur les représentations cognitives