



EPIDOSIS

Regards croisés sur l'innovation

n° 34

Bimensuel

Décembre 2014

La résistance au changement : une contrainte indépassable ?

Qui n'a jamais pesté, même quelques secondes, contre la nouvelle version de son logiciel préféré ou les nouvelles « fonctionnalités » d'un objet de la vie quotidienne devenu *high tech*? Ne serions-nous pas finalement tous, à différents degrés, des résistants au changement, voire des nostalgiques d'une époque où tout était plus simple ? Evidemment, la réponse a des conséquences pour l'ensemble d'une organisation et d'une société. L'échec de l'introduction d'une nouvelle technologie, les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'une nouvelle organisation, le refus d'appliquer une nouvelle réglementation sont en effet souvent expliquées par cette résistance au changement. Pour leurs promoteurs, la technologie était « bonne », la nouvelle organisation plus « cohérente » ou la loi plus « juste », mais, dans les faits, « cela ne prend pas ». En France, **éditorialistes, journalistes et hommes politiques semblent même faire actuellement de ce phénomène une pathologie nationale à travers le thème de la « France bloquée »**. Le diagnostic semble être confirmé si on considère le succès de l'essai *La société bloquée* publié par Michel Crozier en... 1970. Cependant, à une époque où tout semble s'accélérer, le temps réel devenant la norme, les « freins » au changement semblent devenir plus perceptibles.

Si sa perception en est plus aigüe aujourd'hui, **le phénomène de résistance au changement n'en est pas moins ancien, voire tout aussi lié au destin de l'humanité que l'innovation elle-même**. D'un point de vue philosophique, l'histoire devrait être d'ailleurs lue selon certains comme le récit d'affrontements successifs entre volonté de changement et conservatisme, illustré parfois par l'héroïsme de certains et le conformisme de la majorité. De nombreuses disciplines scientifiques se sont également penchées sur ces phénomènes récurrents de résistance. Très tôt, leurs résultats ont conduit à articuler les dimensions individuelle et collective de ce phénomène.

EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *επίδοσις*, issu du verbe *επιδίδωμι*, est employé pour exprimer le don volontaire, l'engagement personnel. Par extension, notamment chez Isocrate, le terme prend le sens du progrès effectué, de l'innovation. Don de soi et innovation, deux valeurs que l'armée de l'air porte en ses gènes.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges, de croiser les regards entre les aviateurs, le personnel de la Défense et les décideurs publics et privés.

www.cesa.air.defense.gouv.fr

C'est ainsi au cœur de l'être humain, ou plutôt de son cerveau, qu'il serait possible de découvrir l'une des premières clés de compréhension de la résistance au changement. Schématiquement, le cerveau humain est structuré, selon la neuroscience, en territoires correspondant aux différentes étapes de son évolution. Or, le plus récent, le néocortex préfrontal, qui rassemble les fonctions cognitives supérieures et commande les interactions avec notre environnement, rencontrerait des difficultés à remplir sa tâche en situation de stress et d'anxiété – état qui peut être suscité par un changement plus ou moins brutal de son environnement. Selon une forme de subsidiarité, **le cerveau de l'individu stressé adopte alors des comportements automatiques, instinctifs, pas forcément les plus appropriés face au changement**. Améliorer la gestion du stress, et donc les capacités d'adaptation, serait dès lors un moyen de réduire les résistances au changement. C'est ce que tendraient à prouver les résultats d'une récente recherche conduite auprès de pilotes de l'armée de l'air française ayant suivi une formation visant à réduire leur sensibilité au stress¹.

1. Cf. l'article « Cognitive-adaptation training for improving performance and stress management of Air Force pilots », de M.-P. Fornette, M.-H. Bardel, C. Lefrançois, J. Fradin, F. El Massioui et R. Amalberti, paru dans *The International Journal of Aviation Psychology* en 2012.

Psychologues, théoriciens du management et sociologues ont aussi travaillé à l'identification des ressorts individuels de la résistance au changement. Pour reprendre la typologie du consultant Gérard-Dominique Carton, [les stratégies de résistance – inertie, argumentation, révolte ou sabotage – plongeront leurs racines dans la perception qu'ont les individus des effets du changement proposé](#). Le niveau de formation, la crainte de voir leurs compétences remises en cause, une possible perte de pouvoir et le maintien d'un confort au travail par l'existence de routines pousseront les individus à refuser le changement. Souvent qualifiés abusivement « d'intérêts personnels », [ces motifs renvoient d'abord et pour l'essentiel à la question de l'incertitude](#). En effet, tout individu, toute organisation cherche tendanciellement à réduire la part d'incertitude liée aux interactions avec l'environnement. La production de normes formelles (lois, règlements) ou informelles (routines organisationnelles, habitudes) est l'un des principaux outils de réduction de l'incertitude. Or, le changement conduit à la remise en cause totale ou partielle de ces normes. En outre, les normes participent à la construction des identités professionnelles. Le geste technique, la manière d'utiliser une machine ou un processus de production contribuent à se différencier des autres, à établir une hiérarchie et à construire un collectif. Ainsi, même un nouveau règlement dont le but est d'améliorer les conditions de travail et de sécurité peut être refusé parce qu'il est perçu comme pouvant remettre en cause les manières de faire et donc l'identité professionnelle.

Les innovations technologiques peuvent évidemment avoir les mêmes effets. Ainsi, par exemple, dans le domaine aéronautique, l'évolution des commandes de vol des avions a pu susciter des réticences de la part des pilotes. Ceci peut s'expliquer par la remise en cause de compétences, d'automatismes, de manières de faire acquises au terme d'un long apprentissage, mais aussi par la perte des sens que peut représenter l'arrivée d'une innovation technologique. C'est ce que démontre la sociologue Caroline Moricot en soulignant le rapport physique, sensoriel – le « pilotage aux fesses » – que mettent en avant les pilotes dans leurs discours critiques contre certaines innovations.

En évoquant les résistances au sein d'un groupe professionnel, on aborde un troisième niveau de résistance qu'on peut qualifier de collective. Ainsi, [les membres d'une profession ou les représentants d'une catégorie socioprofessionnelle s'opposent par exemple à des modifications légales parce qu'elles remettent en cause le monopole d'une activité ou encore des avantages acquis](#). Même si le souci de garantir la qualité d'un service ou d'un produit aux clients/usagers est mis en avant, une forme de corporatisme visant à protéger des rentes de situation est aisément décelable. Enfin, d'une manière encore plus globale, la résistance au changement peut cliver une société lorsque l'évolution remet en cause une partie des principes de l'organisation sociale. Les périodes de bouleversement politique en sont un exemple. Une société, ou une partie plus ou moins importante de cette dernière, s'opposera ou résistera à une évolution parce qu'elle considérera que le changement aura des effets pervers, sera inutile ou encore que les transformations induites pourront mettre en péril l'équilibre social.

Phénomène humain et/ou social, [la résistance au changement est dans tous les cas devenue l'explication spontanée la plus souvent avancée pour expliquer l'échec d'une politique réformatrice](#). En réalité, c'est bien plus souvent la conduite du changement qui est à l'origine de cet échec et c'est sur ce point que doit porter l'effort des décideurs : ce n'est ni plus ni moins qu'un problème de méthode ! En effet, [les méthodes existent afin de surmonter les logiques d'incertitude](#) à l'origine de la résistance au changement : évaluer au mieux les effets induits dans leur complexité, expliquer les buts et donner du sens aux projets d'évolution, préciser les modalités de la transformation, intégrer les acteurs dans les phases amont de la conception du changement, négocier, et faire participer/collaborer les acteurs au processus. Dès lors, c'est moins l'individu ou le groupe qui doit endosser la responsabilité de ce phénomène que ceux qui, en ne suscitant pas l'adhésion au changement ou au moins sa compréhension, favorisent la résistance.

Christophe Pajon



Epidosis

Une publication du CESA

Directeur de publication :
colonel Bruno Mignot

Contact :
bruno.mignot@intradef.gouv.fr
Tél : 01 44 42 83 95

**Centre d'études
stratégiques aérospatiales**
1, place Joffre
75700 Paris SP 07

www.cesa.air.defense.gouv.fr