



L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs

REIBEL Clémence

Résumé :

Dans un contexte économique de plus en plus incertain, afin de conserver leur place sur le marché, les entreprises sont amenées à opérer de nombreux changements qui sont parfois mal vécus par les collaborateurs et peuvent perturber le fonctionnement de ces dernières. Des résistances apparaissent et nuisent au processus de changement. Les managers sont donc amenés à se doter de compétences spécifiques leur permettant de mettre en place les changements organisationnels dans les meilleures conditions possibles. Notre étude a pour objectif de comprendre comment, dans un contexte de changement, les managers réussissent à lever les freins des collaborateurs et à les faire adhérer au changement. Nous analyserons d'un point de vue quantitatif et qualitatif, grâce à des enquêtes réalisées auprès d'un panel de 10 managers, les effets de leur management intelligent sur les résistances au changement des collaborateurs. Parvenus au terme de notre étude, il apparaît que l'intelligence émotionnelle constitue un socle de compétences très efficaces et très utiles lors de la mise en place d'un changement en entreprise.

Mots clés :

Changement, management, intelligence émotionnelle, résistances au changement.

Abstract :

In an uncertain economic context, companies need to undertake several changes to remain competitive. Employees might suffer from these changes and the organization of the company could be affected. Some resistance to change appears and are an obstacle to their successful implementation. Change managers have to get specific competencies to set up organisational change in the best conditions. Emotional intelligence forms a very efficient and useful skill base during the implementation of changes into companies.

Keywords :

Changes, management, emotional intelligence, resistance to change.



Sommaire

1. Introduction
2. Revue de littérature
 - 2.1. Les résistances au changement
 - 2.2. L'intelligence émotionnelle des managers
 - 2.3. L'intelligence émotionnelle des managers face aux résistances des collaborateurs
3. Étude empirique
4. Méthodologie
 - 4.1. Questions de recherche et hypothèse
 - 4.2. Analyse quantitative
 - 4.3. Analyse qualitative
5. Résultats et discussion
6. Préconisations pour les managers du changement
7. Conclusion



Introduction

Le changement est une partie constitutive de la vie des entreprises. Il est un processus normal permettant d'accompagner les évolutions de plus en plus fréquentes et nombreuses auxquelles l'entreprise doit faire face pour que son activité reste pérenne sur le marché. C'est pourquoi, il est au centre de l'attention de la Direction d'entreprise et, de ce fait, est naturellement intégré aux stratégies et à la vision de cette dernière.

Nous remarquons que les crises économiques, sanitaires, la mondialisation et la concurrence accrue entre les entreprises participent activement à la nécessité pour les entreprises d'être de plus en plus agiles, de savoir s'adapter et ainsi, d'instaurer des changements.

Ces conduites de changements en entreprises ont pour conséquences de perturber le travail et d'affectent le rythme et les habitudes de travail des employés. Ce qui génère du stress et de l'anxiété, et entraîne, de ce fait, la naissance de résistances. Les managers qui sont en charge de leur mise en place doivent trouver les ressources pour faire vivre le changement.

En effet, nous comprenons que les managers, dont le rôle est d'être un relais de la stratégie d'entreprise dictée par la Direction auprès de leurs équipes, ont dû s'adapter à ces situations de conduite de changement et développer des compétences spécifiques pour mener à bien les transformations qu'elles impliquent.

Afin de mieux comprendre comment les managers réussissent à mettre en place un changement sans rencontrer trop d'obstacles et de difficultés, nous avons cherché à répondre à la problématique suivante : **Comment l'intelligence émotionnelle du manager permet-elle de lever les résistances au changement chez les collaborateurs ?** L'objectif de cette réflexion est de comprendre de quels outils un manager du changement dispose pour faire face aux problèmes que génère le changement en entreprise. Et ainsi, de démontrer que l'impact négatif du changement peut être minimisé grâce à certains modes de management.

Pour se faire, dans un premier temps, nous définirons au plus près le changement en analysant quels sont les effets de ce dernier sur les collaborateurs qui le vivent. Nous nous interrogerons sur l'instabilité émotionnelle que ce dernier génère auprès des collaborateurs.

Dans un second temps, nous verrons quelles sont les réactions de ces derniers face à l'annonce du changement. Nous nous demanderons alors si les résistances au changement peuvent être perçues comme une réponse adaptative des collaborateurs au changement.

Enfin, nous verrons quelles sont les compétences émotionnelles des managers du changement et nous déterminerons l'impact de ces dernières sur la qualité de la mise en place d'un changement organisationnel.

Notre revue de littérature permettra de définir les notions essentielles à la compréhension du contexte de notre étude : le changement, les émotions et résistances générées par la conduite de changement, l'intelligence émotionnelle des managers.

Les résistances au changement

Le changement est souvent perçu comme un élément qui bouleverse notre environnement quotidien. **CATHERINE REMOUSSENARD**, (2014) le définit comme étant : « la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement ». Elle voit, le changement comme étant un comportement adaptatif de l'entreprise aux évolutions du marché.

D'où la nécessité, selon elle, pour les entreprises de savoir conduire les changements leurs permettant de rester en vie sur son marché. Pour cet auteur, **la conduite de changement** désigne :

« L'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite », « c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place une démarche. »

Ce qui rejoint l'idée mise en évidence par **KOTTER**, (1968) selon laquelle une conduite de changement s'organise, de son anticipation à sa mise en place.

Bien qu'il semble essentiel à la pérennité des entreprises, pour **KIEFER**, (2005) le changement organisationnel est souvent associé à la création d'émotions négatives chez les employés et affaiblit la confiance que ces derniers portent envers leurs managers. Selon **Catherine REMOUSSENARD –POURQUIER et David ANSIAU**, les employés en période de changement ressentent un sentiment de perte et une hausse du stress et de l'anxiété.

MIGNONNAC et HERRBACH (2004) ont d'ailleurs répertorié ces émotions selon qu'elles soient positives (accomplissement, encouragement) ou négatives (associés au fait d'être affecté à un travail non désiré, le départ d'un collègue ami, les conflits interpersonnels avec les supérieurs ou les collègues et les interférences entre le travail et les problèmes personnels).

Catherine REMOUSSENARD et David ANSIAU soulignent l'importance de la prise en compte des émotions dans une conduite de changement. En effet, dans leur article : « **Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel** », ils expliquent, que, dès lors que l'organisation passe outre l'expression de émotions individuelles, la réaction des individus peut se traduire par des comportements de « défense » ou par le fait de « dissimuler » leur ressenti. Cependant, ils estiment que **le changement est moins générateur de craintes et d'émotions négatives que la façon dont il est mis en place et dont les managers le diffusent**. D'où l'intérêt pour un manager du changement de comprendre ces émotions afin de mieux les appréhender et de les gérer.



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

Nathalie JOANNETTE et Marie-Lise BRUNE font une analogie entre les **étapes émotionnelles liées à la perte d'emploi de cadres à l'aide du modèle de KÜBLER-ROSS KUBLER-ROSS**. Le Processus de deuil de **KUBLER-ROSS** montre qu'un individu passe par 6 états émotionnels lors de la perte d'un être cher où l'annonce de leur mort imminente. Les étapes proposées sont : le déni, la colère, le marchandage, la dépression, l'acceptation, l'espoir. Les individus, pour fonctionner normalement, ont besoin d'utiliser ces mécanismes de défenses. Grâce à cette théorie, elles mettent en avant le fait que :

« Les étapes du mourir s'appliquent également à d'autres étapes de la vie. L'enchaînement des six réactions constituent en fait un processus d'ajustement naturel à la perte, et ceci, peu importe ce qui peut être perdu, qu'il s'agisse selon elle d'un divorce, de la perte d'un emploi ou d'un verre de contact. »

Il ressort donc que le changement est source de résistances. **BAREIL (2004) et SOPARNOT (2010)** sont deux auteurs à avoir étudié les résistances au changement et leurs causes. Dans son article : « **Démystifier la résistance au changement, question, constat et implications sur l'expérience du changement** », **Céline BAREIL** donne la définition suivante de la **résistance au changement** : « refus d'accepter un changement qui se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à nuire ou à y faire obstacle. » Elle dresse un échancier des comportements adoptés par les individus lors d'un changement en entreprise. Pour les manifestations favorables au changement, ces comportements vont du soutien passif au soutien actif. Pour les manifestations les plus nuisibles il s'agit de la résistance active (opposition explicite) et de la résistance passive (opposition indirecte, de conformité). Pour **SOPARNOT (2010)**, la résistance peut se traduire principalement par 4 types de réactions qu'adoptent les individus face au changement : le combattant, l'observateur, le conformiste, l'opportuniste.

Ce qui nous amène à une autre idée clé : **les causes de résistance au changement**. **BAREIL (2004)**, explique que l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu, la perte de contrôle, l'aversion au risque représente les causes principales des résistances. **SOPARNOT** donne 6 facteurs principaux de résistances qui rejoignent sensiblement ceux évoqués par **BAREIL** : Le **facteur psychologique** lié à l'**anxiété** éprouvée par les individus lors d'un changement. La **résistance identitaire** lié au fait que le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui le lie à l'entreprise. La **résistance politique** : le changement est perçu comme une menace pour l'individu lorsqu'il met en cause les conditions de jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action. La **résistance collective** mettant en évidence les dynamiques de groupes dont l'équilibre peut être brisé par le changement. La **résistance culturelle** fortement liée à la culture d'entreprise. Le changement véhicule parfois des idées et des valeurs allant à l'encontre de celles de l'organisation et de culture. Enfin, la **résistance cognitive** portant sur les connaissances et les compétences des individus. Pour l'auteur, le meilleur moyen de contenir ou d'éviter les résistances au changement chez les collaborateurs c'est de mettre en place des stratégies de changement adaptées aux types de résistances.



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

Ainsi, **BAREIL** dans son **modèle des phases de préoccupations** démontrant que la personne touchée par le changement suit une chronologie de **7 phases de préoccupations** : aucune préoccupation, préoccupations centrées sur le destinataire, sur l'organisation, sur le changement, sur l'expérimentation, sur la collaboration avec autrui, sur l'amélioration continue du changement. Plus l'organisation sera en mesure d'écouter, de comprendre et de répondre à ses préoccupations, plus le collaborateur saura dépasser les résistances au changement qu'il rencontre. L'auteur précise que deux points essentiels sont à considérer lors d'un diagnostic de préoccupations : **l'importance de prendre en compte des objets spécifiques de préoccupations (correspondant aux phases), de même que leur intensité.**

A chaque phase de préoccupation correspond une priorité de gestion permettant de lever les freins rencontrés par l'employé face au changement. L'entreprise doit tout d'abord, communiquer de façon précise et donner de l'importance au changement ; écouter et soutenir ; démontrer le sérieux et les raisons du changement et illustrer les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement. Ensuite, communiquer le plan d'action, les ressources et faire participer ; faciliter le transfert de nouveaux acquis : formation, accompagnement, temps d'adaptation ainsi que les échanges entre destinataires et devenir une organisation apprenante en changement. Enfin, laisser émerger des pistes d'amélioration du changement.

SOPARNOT, effectue un rapprochement entre le type de résistance rencontrés et les stratégies de changement. Il existe selon lui, cinq stratégies de changement : La stratégie hiérarchique, la stratégie de développement organisationnel, la stratégie politique, la stratégie historique. Enfin **la stratégie symbolique**, qui rejoint l'idée de conduite de changement décrite par **BAREIL**, qui est une démarche centrée sur les représentations associées au changement. Il faut donner du sens au changement, les acteurs doivent pouvoir interpréter et s'identifier dans le changement afin d'y adhérer et de s'engager. Le rôle du **leader transformationnel** est important puisqu'il incarne le changement et diffuse la vision : c'est un manager doté d'intelligence émotionnelle.

L'intelligence émotionnelle des managers

Le terme a été évoqué par les auteurs suivants : **GOLEMAN et BOYATZIS (2008) ; Huy, 1999 ; Sanchez-Burck et Huy, 2009 ; Vakola et coll., 2004.** Ces derniers tendent à démontrer l'importance de l'intelligence émotionnelle dans la conduite du changement. Ils donnent la définition suivante :

« **L'intelligence émotionnelle** c'est comprendre nos émotions et celles des autres et reconnaître leur importance. Selon eux : « elle est la source clé de ce nouveau modèle de savoir-diriger que nous appelons leadership de résonance. »

Pour ces auteurs, un **leader résonant** est une personne à l'écoute des sentiments des individus, qui sait les entraîner dans une direction émotionnelle positive. Il se caractérise par des **compétences personnelles** telle que **conscience de soi** c'est-à-dire la juste évaluation de



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

soi et la confiance en soi et **la gestion de soi** qui comprend la maîtrise de ses émotions, la transparence, l'adaptabilité, la réalisation, l'initiative, l'optimisme. Ainsi que des **compétences sociales** telle que **l'intelligence interpersonnelles** qui comprend l'empathie, la conscience organisationnelle, le service et **la gestion des relations** qui inclue le leadership inspirant, l'influence, le développement des autres, le fait d'être catalyseur du changement, la gestion des conflits, construire des liens et travailler en équipe et collaboration. A partir de ces compétences clés, **GOLEMAN** a créé **une typologie des styles de leadership** qui permet de comprendre en quoi un manager peut être ou pas un leader résonant et être porteur du changement. Nous concentrerons notre analyse sur le type de **leadership visionnaire** adapté lors d'un changement radical de cap ou lorsque le besoin d'une vision neuve devient vital pour l'entreprise.

HUY (1999), dans son article : « **Emotional capability, emotional intelligence and radical change** », démontre que plus le leader saura faire preuve d'intelligence émotionnelle, plus la réceptivité, le niveau d'apprentissage et la mobilisation positive face à une proposition de changement sera importante de la part des collaborateurs. Ainsi, un manager doté d'empathie (capacité qu'a une personne à comprendre les émotions d'une autre et de se mettre à la place de cette dernière) , de sympathie (capacité d'un individu à ressentir de manière générale la souffrance d'un autre sans pour autant partager directement son expérience de la souffrance) , d'authenticité (capacité d'une personne à reconnaître et à exprimer de manière sincère ses émotions), de la capacité à aimer, faisant naître l'espoir, le plaisir et l'amusement chez ses collaborateurs est un manager résonant. Ces compétences lui permettent d'influencer positivement les émotions des collaborateurs et par conséquent les dynamiques du changement.

L'intelligence émotionnelle des managers face aux résistances des collaborateurs

L'objectif pour les managers du changement est de faire en sorte que les collaborateurs s'adaptent et acceptent le changement. Selon **CASEY** (1993) les gens ne sont pas par nature résistants au changement. Au contraire, ils sont ouverts au changement et ils changent continuellement. Tout est une question de provenance du changement. Si le changement vient de l'intérieur, il est bien accueilli. Par contre, s'il est imposé par l'extérieur, il peut être perçu comme une menace parce qu'il représentera l'inconnu et une perte de contrôle. On ne peut pas être surpris que les gens se défendent face à quelque chose qu'ils perçoivent comme étant une menace. C'est dans ce cas que les leaders intelligents émotionnellement aident à rendre le changement moins menaçant pour qu'il soit le moins générateur d'inquiétudes possible auprès des collaborateurs

Les inquiétudes ressenties par les collaborateurs, en période de changement, se traduisent par une réaction qu'**ABRAHAM** (2000) appelle **cynisme organisationnel**. Il le définit de la manière suivante : « une attitude négative envers les personnes qui sont au service de l'organisation, partant du présupposé que l'on ne peut pas faire confiance à l'organisation puisque celle-ci manque d'intégrité ». Il est utilisé par les collaborateurs comme un moyen de défense de



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

façon à se préparer psychologiquement à « une défaite » puisque le changement est inévitable. Il se traduit par des reproches envers l'organisation, par la baisse de la satisfaction et de l'implication des employés dans leur travail. Par conséquent, il ralentit les efforts de transition organisationnelle. Agir sur la régulation du cynisme face au changement, est un challenge auquel doivent répondre les leaders contemporains.

Pour **Natalie FERRES et Julia CONNELL**, les employés ressentent moins de cynisme envers le changement si ces derniers sont managés par des leaders étant intelligents émotionnellement c'est-à-dire intégrant les 4 dimensions d'intelligence émotionnelle à leur management (l'empathie, les compétences sociales, la motivation ainsi que la création d'un climat de confiance). Pour ces auteurs, le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le management du changement se base sur deux compétences complémentaires. La **perception et la compréhension des émotions** qui correspondent à la faculté de comprendre et de changer les modèles mentaux, de développer une vision appropriée et de prédire le lien entre les émotions des employés et leurs réactions durant la période de changement. Ainsi que **l'utilisation émotionnelle et le management** qui correspondent au fait d'accepter et de travailler avec du cynisme et des résistances face au changement. Pour lever les résistances le manager implique les employés dans la prise de décision en les consultant, utilise un langage émotionnellement approprié pour communiquer la vision, promeut les effets positifs du changement, construit et instaure un climat de confiance. Un haut niveau d'intelligence émotionnelle chez le manager permet donc de générer une atmosphère de coopération et de confiance pour les collaborateurs tout en s'alignant avec les objectifs et les besoins à long termes de l'organisation.

Catherine REMOUSSEWARD et David ANSIAU dans leur article, **Managers in the process of change : how to deal with emotions**, partagent l'idée selon laquelle les managers intermédiaires ont un rôle important à jouer dans la régulation des émotions de leurs collaborateurs dans un contexte de changement. Leur rôle est de calmer en diminuant les pensées désagréables et mauvaises (déception) et de stimuler leurs subordonnés en provoquant les réactions émotionnelles positives et agréables.

Question de recherche et hypothèses

Ma question de recherche est centrée sur le rôle du manager en période de changement organisationnel : **Comment l'intelligence émotionnelle du manager permet-elle de lever les résistances au changement chez les collaborateurs ?**

Les sous-questions qui en découlent sont les suivantes : le changement génère-t-il inévitablement des résistances chez les collaborateurs ? Le manager est-il doté de compétences particulières, lui permettant de lever les résistances ? L'intelligence émotionnelle est-elle une de ces compétences ?

Ma revue de littérature m'a permis d'avancer trois hypothèses principales :



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

H1 : Le changement est source d'instabilité émotionnelle

H2 : Les résistances au changement sont une réponse adaptative des collaborateurs

H3 : L'intelligence émotionnelle est un levier de management du changement

J'analyserai ces hypothèses au regard de l'étude qualitative menée auprès d'un panel de 10 managers travaillant ou ayant travaillé dans des entreprises différentes ayant connu un contexte de changement.

Contexte de l'Étude

Présentation de l'échantillon

Mon échantillon est composé d'un public ayant des caractéristiques homogènes : grande expérience en management, manager ou cadre appartenant au top management, ayant encadré une équipe et ayant connu un ou des changements en entreprise. Leur niveau d'expérience varie d'un à 20 ans dans la même entreprise. Ces 10 personnes ont toutes été acteurs du changement au sein de leur entreprise et ont pu témoigner des réactions de leurs équipes lors de la mise en place du changement.

Pour confirmer ou infirmer mes hypothèses, j'ai souhaité que les personnes faisant partie de mon échantillon, appartiennent à des organisations toutes différentes. En effet, l'objectif est de comprendre si les hypothèses peuvent se vérifier ou non, non pas au niveau d'une seule entreprise, mais de manière générale.

Tableau des participants aux entretiens

Méthodologie

Afin de vérifier les hypothèses que j'ai pu tirer à travers mes lectures concernant l'impact de l'intelligence émotionnelle des managers sur les résistances des collaborateurs en période de changement organisationnel, j'ai décidé d'adopter la méthode qualitative.

J'ai souhaité réaliser une étude en me basant sur le vécu de 10 personnes travaillant dans 10 organisations distinctes. J'ai choisi, pour se faire, d'effectuer des entretiens orientés à l'aide d'un questionnaire composé de 12 questions. Chacun des 10 entretiens durent entre une demi-heure et une heure et demie. J'ai préféré opter pour des entretiens directifs afin de guider les interviews à travers des questions définies en fonction de mes hypothèses. Ce qui me permet de cibler de manière précise les sujets à aborder et donc d'obtenir des réponses de qualité, centrées sur le sujet.

Le fait d'effectuer des entretiens directifs n'enlève en aucun cas la liberté de réponse laissée à chaque interviewé. J'ai pris le temps de laisser chaque personne s'exprimer sur chacune des questions, d'écouter tout ce qu'ils avaient à me dire. Parfois, certains ont souhaité me faire



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

part d'anecdotes, d'autres de faits personnels et j'ai dû dans certains cas, recentrer mes interlocuteurs sur le sujet principal de l'interview. Cela dit, il est essentiel de mettre en confiance la personne interviewée, de lui laisser la parole et de l'écouter attentivement sans la censurer afin qu'elle livre vraiment ce qu'elle a vécu, ce qu'elle pense et ce qu'elle ressent. La qualité et la véracité de ses réponses en dépendent.

La méthode qualitative est la plus appropriée en ce qui concerne mon sujet. Il s'agit de recueillir des témoignages, des ressentis, des sentiments, des avis, des opinions. Les entretiens m'ont permis d'avoir des réponses au plus près de la réalité vécue par les interviewés et ainsi d'exploiter au mieux les données recensées auprès des managers dans le cadre du sujet.

Élaboration de la grille d'entretien

La grille d'entretien se rapporte aux trois hypothèses soulevées. C'est pourquoi j'ai choisi de la découper en trois parties. Chaque partie est composée de deux à quatre questions en lien direct avec le thème abordé dans les sous-hypothèses.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il était nécessaire de poser une première question permettant d'introduire à la fois le changement que le participant a connu au sein de l'entreprise et d'avoir une brève présentation de ce dernier. J'ai cherché à connaître certaines caractéristiques de la personne interviewée (formation initiale, statut et rôle au moment de la mise en place du changement, longévité de la carrière, âge, sexe, ...) afin de comprendre si ces facteurs ont un rôle déterminant ou non lors de la mise en place du changement.

La première partie du guide d'entretien concerne les émotions émises par les collaborateurs lors la mise en place du changement. Il s'agit d'investiguer sur l'instabilité que génère le changement auprès des collaborateurs. La deuxième partie est axée sur les résistances au changement que le participant a pu noter. Enfin, la troisième partie aborde le sujet de l'intelligence émotionnelle du manager et le rôle de ses comportements spécifiques dans la mise en place d'un changement en entreprise.

Les questions se réfèrent aux deux sous-hypothèses soulevées par l'hypothèse principale et serviront à vérifier les théories des auteurs énoncés dans la revue de littérature.

Synthèse des résultats

Au cours de notre analyse, nous sommes parvenus à démontrer l'ensemble des hypothèses avancées.

Hypothèse 1 : Le changement est source d'instabilité émotionnelle

Hypothèse 1 a : L'instabilité émotionnelle génère des émotions négatives



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

Dans un premier temps, nous avons validé l'hypothèse 1 selon laquelle le changement est source d'instabilité émotionnelle. En effet, nous avons démontré grâce à l'ensemble de nos témoignages que le changement produit en premier lieu chez le collaborateur une réaction anxigène ainsi que des émotions négatives. Ce qui rejoint les théories évoquées dans notre revue de littérature par **Catherine REMOUSSEWARD –POURQUIER et David ANSIAU, KIEFFER et MIGNONNAC et HERRBACH (2004)**. Nous avons donc affirmé **l'hypothèse 1 a : L'instabilité émotionnelle génère des émotions négatives.**

Hypothèse 1 b : L'instabilité émotionnelle génère des résistances

Ensuite, nous avons remarqué un lien de causalité entre les émotions négatives et les résistances aux changements. C'est pourquoi, nous sommes parvenus à la conclusion que tout changement génère des résistances. Nous avons donc affirmé l'hypothèse **1 b : L'instabilité émotionnelle génère des résistances**. Puis, nous avons complété ce constat en remarquant que sur une population de 100% de collaborateurs, tous ne sont pas contre le changement. Et nous avons pu apporter la précision suivante : plus la préparation au changement faite par l'entreprise auprès de ses collaborateurs est forte moins les résistances au changement seront importantes.

Hypothèse 2 : les résistances au changement sont une réponse adaptative des collaborateurs

Dans un second temps, nous avons affirmé l'hypothèse 2 selon laquelle les résistances au changement sont une réponse adaptative des collaborateurs.

Hypothèse 2a : la réponse adaptative des collaborateurs peut prendre la forme d'une réaction défensive

Afin de mener une analyse des réactions des collaborateurs face au changement, nous avons fait une synthèse de ces dernières. Ce qui nous permet de remarquer que le changement est à l'origine d'un panel d'émotions et entraîne une multitude de réponses comportementales : questionnement, doutes, craintes, refus, désobéissance, manifestation de colère, enthousiasme. Ce constat rejoint la théorie de **BAREIL** dans notre revue de littérature.

Nous avons classé les réactions défensives selon le type et l'origine de la réaction en s'appuyant sur le modèle de **SOPARNOT** qui s'y prêtait parfaitement. Ce qui nous a permis de remarquer que les réactions face au changement sont graduelles. La graduation s'opère selon le type de changement (plus l'ampleur du changement est importante, plus les réactions défensives le seront), selon l'avancée dans les étapes du processus de changement (à chaque étape du changement correspond un type de réaction défensive). Nous avons donc, conclu favorablement à **l'hypothèse 2 a : la réponse adaptative des collaborateurs peut prendre la forme d'une réaction défensive.**



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

Hypothèse 2b : La réponse adaptative des collaborateurs peut prendre la forme d'un processus de deuil

Concernant l'**hypothèse 2 b : La réponse adaptative des collaborateurs peut prendre la forme d'un processus de deuil**, notre propos a été beaucoup plus nuancé. Nous avons remarqué des similitudes entre le processus de deuil et le processus de changement. Notamment en ce qui concerne le sentiment de perte éprouvé et ressenti lors de ces deux événements car les phases constitutives de ces deux processus rejoignent la théorie de **Nathalie JOANNETTE et Marie-Lise BRUNE**. Cependant, l'analogie entre les deux phénomènes est imparfaite car les deux événements concernent deux sphères de vie différentes : la vie privée pour le deuil et la vie professionnelle pour le changement organisationnel. Nous revoyons donc notre hypothèse et affirmons que la réponse adaptative des collaborateurs peut prendre la forme d'un processus de perte.

Hypothèse 3 : l'intelligence émotionnelle est un levier pour le management du changement

Dans un troisième temps, nous avons affirmé l'hypothèse 3 : l'intelligence émotionnelle est un levier pour le management du changement.

Hypothèse 3 a : l'intelligence émotionnelle du manager favorise la compréhension des résistances au changement

Nous avons procédé à l'identification des compétences d'intelligence émotionnelle évoquées dans nos interviews. Nous les avons triées selon le modèle de **GOLEMAN et BOYATZIS, 2008 ; Huy, 1999 ; SANCHEZ-BURCK, HUY, 2009 ; VOKALA et coll., 2004** évoqué dans notre revue de littérature. Ce qui nous a permis de faire un distinctif entre des compétences personnelles et sociales. Nous avons démontré l'intérêt de chacune de ces compétences dans la compréhension des résistances. Nous avons constaté que ces compétences offrent une aide non négligeable au manager dans cette tâche. Ce qui nous a permis de valider l'**hypothèse 3 a**, selon laquelle **l'intelligence émotionnelle du manager favorise la compréhension des résistances au changement**.

Hypothèse 3 b : l'intelligence émotionnelle du manager favorise la régulation de leurs émotions et de celles de leurs collaborateurs

Pour finir, nous avons remarqué que les compétences d'intelligence émotionnelle ont un impact sur les émotions des collaborateurs en période de changement : elles aident à diminuer les émotions négatives, et à renforcer les émotions positives favorables à la mise en place du changement. Ce constat se rapporte à la théorie de **(Catherine REMOUSSEWARD et David ANSIAU)**. Ainsi, nous avons déduit que l'intelligence émotionnelle du manager favorise la régulation de leurs émotions et de celles de leurs collaborateurs et affirmé la sous hypothèse 3 b.



Synthèse des résultats

Schéma synthétique de l'acceptation du processus de changement chez le collaborateur

Nous choisissons de synthétiser les résultats obtenus pour nos trois hypothèses à partir du schéma ci-dessous. Ce dernier modélise le degré d'acceptation du changement par les collaborateurs dans le temps. Il met en avant le rôle du manager et l'impact des actions liées à l'intelligence émotionnelle des managers sur les comportements des collaborateurs à chacune des étapes de changement. Sans oublier de rappeler les émotions perçues par les collaborateurs et leurs réactions face au changement ainsi que leurs évolutions.

Discussion

Nous trouvons certaines limites à notre analyse concernant la méthodologie que nous avons mise en place ainsi que sur les résultats que nous avons obtenus.

Les limites des résultats

Notre enquête a été menée à l'aide de questionnaires soumis à un panel composé de 10 personnes. Cette enquête qualitative, si elle nous permet d'avoir des réponses précises sur notre sujet se rapportant directement à une réalité vécue en entreprise par nos témoins, aurait pu être complétée par une enquête quantitative. En effet, mener une enquête quantitative aurait apporté une représentativité aux résultats que nous avons amenés.

De plus, bien que les qualités d'intelligence émotionnelle de notre panel nous aient semblées importantes, il aurait été pertinent de valider cette composante par la soumission d'un test d'intelligence émotionnelle. Ce test tout aurait permis d'apporter un caractère plus scientifique à notre étude en confirmant que tous les managers interviewés sont bien dotés de compétences fortes en intelligence émotionnelle. Cependant, force est de constater que la mise en place de ces tests requiert une analyse psychologique à laquelle il nous aurait été incapable de procéder au vu de notre formation.

Enfin, bien que notre panel soit homogène par son statut et ses objectifs (ce sont tous des managers du changement), il est issu de structures différentes (entreprises, organisations, associations), de services différents (managers terrains, commerciaux, ingénieurs, PDG, directeurs). De plus, les changements évoqués sont d'importance et de nature différentes. Nous avons donc conscience que d'autres facteurs que ceux étudiés durant notre analyse, ont influencé les changements en entreprise explicités par nos témoins. C'est pourquoi, bien que nous obtenions toutefois des résultats pertinents lors de notre analyse, nous tenons à préciser ce manque d'homogénéité face au paramètre du changement organisationnel.

Les limites des hypothèses

Nous avons pu constater que les managers du changement ont conscience que pour mettre en place un changement organisationnel et l'accepter, il faut aimer changer. Nous avons



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

recensé leurs impressions par rapport à la façon dont ils ont vécu le changement qu'ils ont mené.

En effet, les informations tirées lors des entretiens ont surtout été axées sur les managers ainsi que sur leur propre ressenti face au changement ainsi que sur le ressenti ou le retour qu'ils ont eu des collaborateurs qu'ils manageaient. Nous n'avons pas interrogé directement les collaborateurs touchés par le changement et par conséquent nous n'avons eu qu'un aperçu relatif, basé sur le ressenti des managers, de certaines variables influençant leurs réactions face au changement.

De plus, l'aspect fortement psychologique de notre sujet, nous amène également à un second constat : il a été difficile de procéder à l'analyse des éléments relatifs au deuil mentionné par l'hypothèse 2b car nos compétences en psychologie du deuil se limitent aux théories évoquées dans notre revue de littérature.

Par conséquent, nous avons remarqué que le traitement de certaines hypothèses, faisant référence à des sujets ayant un aspect psychologique, auraient pu être davantage approfondi si notre formation dans ce domaine de compétence l'avait permis.

Les limites de la méthodologie

La méthodologie qualitative, qui nous a semblé être la plus adaptée pour mener cette enquête présente toutefois certaines limites. En effet, les entretiens semi-directifs sont un bon outil pour recenser l'avis de témoins sur des sujets précis. Ce qui nous a été fort utile pour procéder à notre analyse. Cependant, force est de constater que notre panel est constitué d'un nombre limité de personnes. En effet, les résultats générés par les dix témoins nous ont permis de répondre à nos hypothèses en donnant une tendance. Cette dernière ne pourra être vérifiée que par l'ajout d'une étude qualitative à notre analyse.

Il faut également préciser que cette méthode présente des risques quant au recensement d'informations de qualité. En effet, lors des entretiens, si la plupart des managers se sont mis dans des conditions favorables à cet exercice (certains avaient bloqué une heure dans leur planning, s'étaient mis au calme dans leur bureau, avaient demandé à ne pas être dérangé) d'autres n'avaient pas pris ces précautions. Le fait de ne pas être totalement dévoué à l'exercice de l'entretien peut entraîner l'apparition de réponses moins réfléchies, moins centrées sur le sujet et par conséquent des biais dans les réponses. De plus, la quasi-intégralité des managers interrogés ont souhaité garder l'anonymat. Nous pouvons donc supposer que ces derniers auraient masqué certaines informations par crainte qu'elles ne soient révélées à leur entreprise. Le fait de vouloir rester politiquement correct, de ne pas tout dire, de ne pas révéler l'intégralité de l'information, a une influence évidente sur la qualité de l'analyse qui est, par nature, limitée aux informations dont elle dispose.



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

Préconisations

L'objet de notre étude est de comprendre en quoi l'intelligence émotionnelle des managers peut avoir un impact positif sur l'évolution des résistances au changement des collaborateurs. C'est pourquoi, il nous semble normal que nos préconisations soient adressées aux managers du changement.

Il ressort de notre analyse que le manager est une courroie de transmission entre la stratégie émise par la direction et les collaborateurs en période de changement. Il est au centre du processus de changement et son action, si elle est essentielle, peut avoir des retombées très positives comme négatives en fonction de la façon dont elle est menée.

Les préconisations qui apparaissent après notre analyse concerne en premier lieu l'organisation du changement, sa mise en place. En effet, il est important de planifier le changement, d'organiser sa mise en place en étapes et de communiquer à chacune de ces étapes auprès des collaborateurs **(KIEFFER)**.

Afin de dépasser les résistances au changement, nous préconisons que cette communication, se fasse de manière transparente. C'est-à-dire faire partager aux collaborateurs la vision de ce changement et adapter la communication au public concerné.

En effet, la capacité de l'organisation à soutenir le changement est permise grâce à des managers marqués par une forte propension au changement, un leadership et une légitimité importants.

En se dotant de réseaux de communication suffisants, transparents et adaptés ; d'une gestion de l'inertie émotionnelle et des résistances au changement, l'entreprise sera en mesure de réussir la mise en place d'un changement organisationnel **(BAREIL)**.

C'est pourquoi, il est important selon les résultats fournis par notre analyse, qu'un manager soit doté de compétences en intelligence émotionnelle fortes qui lui permettront à la fois de minimiser les résistances des collaborateurs pendant la mise en place de changement mais aussi de remobiliser les collaborateurs autour de la vision du changement, et d'obtenir leur soutien.

L'écoute active, l'empathie, l'utilisation émotionnelle et le management sont 4 compétences clé dont tout manager du changement doit se doter pour mener à bien un changement organisationnel. C'est pourquoi, nous sommes amenés à penser que l'entreprise doit faire naître, développer et cultiver ces compétences auprès de ses managers par le biais de formations appropriées et d'expériences organisationnelles afin de les préparer à la gestion des changements.

Conclusion

Parvenus au terme de notre étude, nous avons établi plusieurs constats en affirmant l'ensemble de nos hypothèses.

En effet, nous avons démontré que le changement est source d'instabilité émotionnelle chez les collaborateurs. Pour répondre à cette instabilité, les collaborateurs, de manière globale, vont adopter des réactions défensives se traduisant par l'apparition de résistances au changement. Nous avons vu que ces résistances doivent être levées, puisqu'elles perturbent la mise en place du changement et ont un impact négatif sur la marche quotidienne de l'entreprise.

En répondant à ces hypothèses, nous avons mis en avant le rôle primordial du manager du changement pour l'entreprise. Ce dernier doit se doter de compétences spécifiques afin de mener à bien la mise en place du changement en entreprise. C'est pourquoi nous avons validé notre dernière hypothèse en soutenant que les compétences d'intelligence émotionnelle sont essentielles à tous managers du changement.

En effet, nous avons constaté que l'ensemble des qualités en intelligence émotionnelle dont sont dotés les managers (empathie, transparence, le leadership, ...) font d'eux des leaders raisonnants (GOLEMAN) et leur permettent de lever les résistances au changement. Ces compétences accompagnent et guident le manager à chacune des étapes de changement, lui permettent de rassurer ses collaborateurs, de gagner leur confiance, de les faire adhérer au changement, de les remobiliser et de les impliquer dans la mise en place du changement jusqu'à ce que l'opération soit réalisée.

Au cours de notre étude, nous avons abordé plusieurs types de changement de taille et d'importance différentes. Nous remarquons cependant, que peu importe le type de changement, les compétences d'intelligences émotionnelles sont un moyen particulièrement utile pour aider les managers dans la mise en place de celui-ci. Elles vont permettre au manager de donner aux collaborateurs une vision claire et compréhensible du changement et ainsi de construire la réalité de ce changement dans l'acceptation progressive puis définitive de ce dernier par les collaborateurs.



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

Bibliographie

BAREIL C. (2008), « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *TELESCOPE*, automne 2008, pp. 89-105.

CHANLAT Jean-François, « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle », *Travailler*, 2003/1 n° 9, p. 113-132.

DEJOUX C., DHERMENT-FERER I., WECHTER H., ANSIAU D. & BERGERY L. (2011), « intelligence émotionnelle et prise de décision », *Gestion 2000*, Vol. 28, No 3, pp. 67-82.

DESMARAIS, CÉLINE ; DE CHATILLON, EMMANUEL ABORD., « Le rôle de traducteur du manager : entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*. jui/jui2010, Issue 205, p71-88. 18p.

FERRES N., CONNELL J. (2004), "Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?", *Strategic Change*, Vol. 13, pp. 61-71.

FIROOZMAND N. (2014), « Managing resistances to change », *Training Journal*, March 2014, pp. 27-31.

FROST P. J. (2003), *Toxic Emotion at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and conflict*, Boston : Harvard Business School Press, 2003, Reviewed by Jean M. Bartunek, Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts, *Academy of Management Review*, 2004, pp141-144.

GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A., *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, 2002.

Hahn, Rada-Florina; Sabou, Simona; Toader, Rita-Monica; Rădulescu, Corina Michaela. (2012), "About emotional intelligence and leadership", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2012, Vol. 21 Issue 2, p744-749.

HOCHSCHILD A.R. (1983), "the managed Heart: Commercialization of Human Feeling", Berkeley: University of California Press, hardback, 1983. Pp. 307.

HUY Q. N. (1999), "Emotional capability, emotional intelligence and radical change", *Academy of Management Review*, Vol.24, No. 2, pp. 325-345.

HUY Q. N. (2005), "Emotional filtering in strategic change", INSEAD, Faculty & RESEARCH Working Paper.

FORD, JEFFREY D.; FORD, Laurie W. (2009), "Decoding Resistance to Change", *Harvard Business Review*. Apr2009, Vol. 87 Issue 4, pp. 99-103.

KIEFER T. (2005), "Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 875-897.

KOTTER John P. (1995), "Leading Change: Why Transforming Efforts Fail", *Harvard Business Review*. March-April 1995, pp. 60-67.



Reibel C., 2020, L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs, <http://www.revue-rms.fr/>.

KÜBLER-ROSS E., "On Death and Dying", *Therapeutic Grand Round Number 36*, July 10, 1972, Vol. 221, No. 2, pp. 174-179.

MIGNONNAC K. & HERBACH O. (2004), "linking of work events, affective states, and attitudes. An empirical study of managers' emotions", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, pp. 221-240.

PAILOT P., "Le deuil dans les sciences de l'organisation : Éléments d'analyse critique d'un transfert conceptuel », *Management International / International Management / Gestión Internacional*. Summer2014, Vol. 18 Issue 4, p12-31. 20p.

REMOUSSENARD-POURQUIER C., ANSIAU D. (2014), « Managers in the process of change: how to deal with emotions", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 94, pp. 26-38.

REMOUSSENARD C., ANSIAU D. (2013), "Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel le cas Essilor », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, pp. 1-15.

SOPARNOT R., « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*. 2013, Issue 97, pp. 23-43.

VAS Alain., « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire », *Gestion 2000*. sep/oct2005, Vol. 22 Issue 5, p131-154.

WADDELL Dianne; SOHAL AMRIK S. (1998), « Resistance: a constructive tool for change Management », *Management Decision*. 1998, Vol. 36 Issue 7/8, p543.