
LE PROCESSUS D'ADAPTATION CHEZ LES ETRES HUMAINS

Introduction

Les êtres humains présentent un fonctionnement foncièrement homéostatique, c'est-à-dire en recherche permanente d'équilibre. L'apparition d'un changement provoque chez l'individu un déséquilibre. Notre organisme possède ce qui pourrait s'apparenter à des capteurs de déséquilibre : ce sont le stress – réponse non spécifique - et les émotions – réponses spécifiques. Donc, face à un changement, l'être humain cherche instinctivement à s'adapter afin de retrouver l'équilibre ébranlé. Dans certaines situations il est relativement aisé de ressentir les émotions ou le stress et d'adapter son comportement au changement vécu. Par contre, dans d'autres situations au contraire les émotions et/ou le stress ressentis sont insupportables et l'individu va alors résister au changement en mobilisant ce qu'Anna Freud a baptisé des mécanismes de défense. La résistance au changement, lorsqu'elle se présente, est donc un processus normal et naturel qu'il y a lieu de comprendre et de gérer. Ainsi, c'est par un accompagnement du processus de deuil que nous pouvons vaincre les résistances, favoriser l'acceptation du changement et permettre aux individus de retrouver un équilibre satisfaisant.

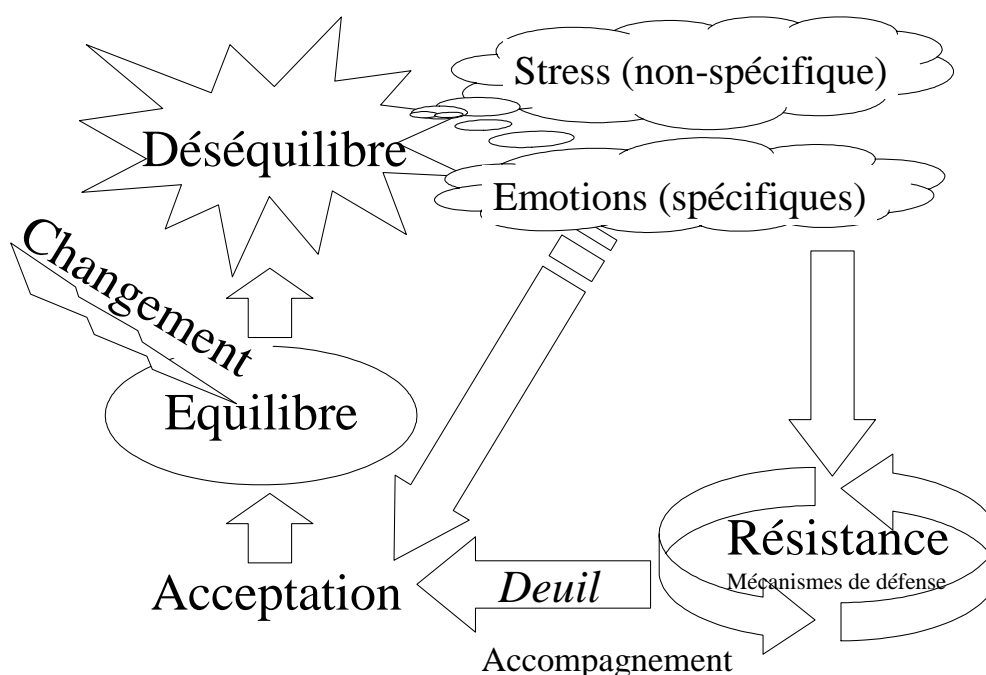


Figure 1 - Le processus d'adaptation chez l'être humain

Voyons ensemble comment apprivoiser ce changement.

Les émotions

Les émotions sont les réponses spécifiques de l'organisme à un déséquilibre, c'est-à-dire qu'elles ont un sens particulier. On distingue généralement quatre émotions majeures : la Peur, la Joie, la Colère et la Tristesse

Chacune d'elle nous transmet un signal spécifique :

- La Peur Se protéger, se dépasser
- La Joie Se ressourcer
- La Colère Mettre une limite
- La Tristesse Demander de l'aide

Malheureusement, en fonction de son histoire et de ses expériences, chaque individu tend à interpréter ces signaux de manière plus ou moins adéquate. Ainsi, certains êtres humains ne sont pas capables de ressentir ces émotions. D'autres n'en ressentent qu'une partie ou ont tendance à substituer une émotion par une autre. Dans tous les cas, nous observons que très peu de personnes sont finalement aptes à utiliser leurs émotions pour ce qu'elles sont : des signaux que nous adresse notre corps pour nous permettre de gérer les changements de notre environnement et retrouver notre équilibre face à ces changements.

La présence d'émotions en nous produit une certaine pression. Une fois encore, c'est notre histoire et nos expériences qui vont déterminer ce que nous allons être capables de faire avec ces émotions et la pression qu'elles nous font subir. Le modèle ci-dessous inspiré du modèle « Pression » présenté par Denis Gagné dans son recueil « L'air de rien, etc. »¹ nous semble une manière élégante d'en comprendre la dynamique.

¹ Denis Gagné, « L'air de rien, etc. », Ed. Etre Bien, Outremont (Québec), 1994, p. 73

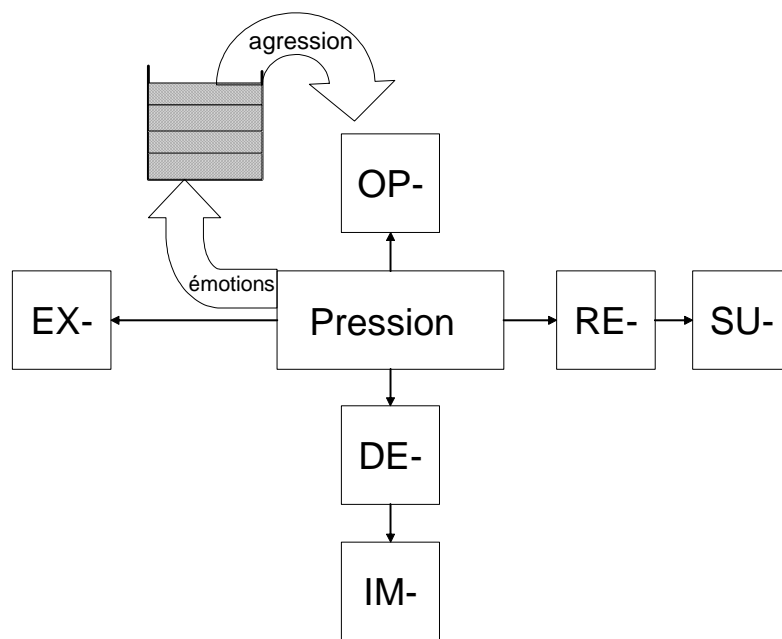


Figure 2 - Le modèle "Pression" de D. Gagné révisé

Evidemment, lorsque l'individu se sent coincé dans une émotion ingérable ou face à laquelle il ne sait pas comment réagir, son inconscient va venir à son secours et lui offrir une alternative : nous parlons en psychologie de mécanismes de défense. Ces mécanismes de défense nous permettent de gérer, au moins temporairement, la charge affective dont nous pouvons être victime. Que ce soit par exemple par un mécanisme de projection, de déni, de sublimation ou plus simplement, par l'humour, nous mobilisons inconsciemment ces mécanismes pour nous permettre de gérer les émotions qui nous submergent. Malheureusement, ces mécanismes de défense sont très énergivores et avec le temps, ils finissent par épuiser les individus qui les mobilisent de manière trop systématique.

Le stress pour sa part est une réaction non spécifique à un déséquilibre ressenti par l'individu. Comme pour les émotions, les réponses au stress sont variées et peuvent prendre des formes diverses. On distingue habituellement les conséquences psychologiques, physiologiques et comportementales du stress :

- *Psychologiques* : Anxiété, nervosité, tensions, appréhension, découragement, perte d'énergie, dévalorisation de soi, insatisfaction, épuisement professionnel, fatigue, dépersonnalisation, sentiment d'impuissance, dépression
- *Physiologiques* : Atteintes mineures: Maux de tête, migraines, maux d'estomac, maux de dos, insomnie, hypersomnie, problèmes de peau, etc. - Atteintes importantes: Ulcères, maladies cardiorespiratoires, affaiblissement du système immunitaire, etc.
- *Comportementales* : consommation excessive, addictions (tabac, café, alcool, drogues, etc.), comportements contre-productifs, vol, bris, négligence, erreurs, accidents, sabotage, etc.

Nous reconnaissons dans ces conséquences beaucoup des comportements que nous même ou nos collègues adoptons au quotidien. Evidemment, plus le déséquilibre est perçu comme important, plus les gens vont ressentir un stress ou des émotions importantes et plus les conséquences vont être manifestes. Les individus sont alors pris dans un cercle vicieux dans lequel les conséquences des émotions et du stress produisent des situations qui sont elles-mêmes facteurs de déséquilibre et ne font qu'amplifier le déséquilibre initial.

Il apparaît donc que c'est en amont de ce déséquilibre que nous pouvons agir. En tant que gestionnaire responsable de gérer et d'accompagner le changement, il est de notre devoir de faire en sorte que la charge émotionnelle consécutive au changement apporté, soit la plus légère possible pour nos subordonnés.

LES MECANISMES DE DEFENSE

(Tiré d'E. Morin, « Psychologies au travail », Ed. Gaetan Morin, Montréal, 1996, pp. 252 à 256)

Les méthodes négatives font intervenir des mécanismes de défense qui sont, par nature, **inconscients**. Les mécanismes de défense sont des procédés dont se sert le moi, qui est une instance psychique inconsciente, lorsqu'il fait face à une représentation insupportable, à défaut de savoir comment l'intégrer aux autres représentations, conscientes celles-là, par un travail de pensée. Les mécanismes de défense évitent les agressions internes des pulsions refoulées et les dommages causés par l'expérience de l'angoisse qui en découle.

Selon la théorie psychanalytique, la vie psychique serait en partie structurée par des fantasmes inconscients relatifs à des objets intériorisés. Les fantasmes inconscients sont des structures psychiques profondes qui sous-tendent l'action et qui sont déterminantes de la personnalité d'un individu, dans sa dimension aussi bien affective que cognitive. Quant aux objets, ce sont les idées, les personnes ou les choses qui orientent l'existence de l'être humain en tant que sujet désirant. De manière privilégiée, ils représentent les premières figures d'amour et d'autorité avec lesquelles le sujet entre en contact (la mère, la nourrice, le père, la parenté, etc.). Les pulsions, qui ne peuvent devenir conscientes, représentent l'énergie fondamentale du sujet, c'est-à-dire la force qui est nécessaire à son bon fonctionnement et qui s'exerce au plus profond de lui; cette force prend des formes multiples.

C'est à Anna Freud (1949) qu'on doit le premier dénombrement des mécanismes de défense. D'après elle, le moi dispose de dix méthodes différentes pour se protéger contre des représentations insupportables et contre l'angoisse qui en résulte: le refoulement, la régression, la formation réactionnelle, l'isolation, l'annulation rétroactive, la projection, l'introjection, le retournement contre soi, la transformation en contraire et la sublimation. Le motif qui détermine le « choix » du mécanisme demeure toutefois inconnu. Il est possible qu'il soit en partie déterminé par le stade de développement de la personnalité.

Des affections nerveuses se caractérisent par l'utilisation de certains mécanismes de défense. C'est le cas par exemple de la névrose obsessionnelle, qui se distingue par le recours à la régression, à la formation réactionnelle du moi, à l'isolation et à l'annulation rétroactive. C'est aussi le cas de la jalousie et de la paranoïa, qui démontrent de façon typique le recours à l'introjection et à la projection. La phobie, quant à elle, se caractérise par l'utilisation de la transposition en affect. Dans tous les cas, l'usage de mécanismes de défense prive l'individu d'une somme d'énergie qu'il aurait pu autrement investir dans des activités capitales pour son développement.

Le refoulement

Le **refoulement** consiste en la rétention ou le rejet d'une représentation ou d'un affect insupportable hors de la conscience. Un affect est un état émotionnel parmi d'autres, dont l'ensemble constitue la palette de tous les sentiments humains, du plus agréable au plus insupportable, qui se manifeste par une décharge émotionnelle violente, physique ou psychique, immédiate ou différée. Le refoulement constitue un mécanisme à part des autres. D'une part, il se révèle plus efficace dans la maîtrise des pulsions. D'autre part, il est aussi le plus dangereux: le morcellement qui en résulte risque de détruire l'intégrité de la personnalité.

La régression, la formation réactionnelle, l'isolation et l'annulation rétroactive

La **régression** est le processus de l'organisation libidinale qui cause le retour et le maintien de la personnalité à des stades primitifs de son développement pour se protéger contre des frustrations intolérables vécues au stade actuel.

La **formation réactionnelle**, ou la modification réactionnelle du moi, caractérise le processus psychique mobilisé par le moi en réaction contre certaines représentations ou affects insupportables: ces représentations s'exprimeront seulement en leur formé contraire.

L'isolation représente le processus psychique par lequel le moi parvient à écarter de son affect et de ses relations associatives une expérience vécue ou un objet comportant une signification insupportable à tel point que les éléments ainsi séparés sont maintenus inconscients, grâce à des conduites dites magiques, et ne gênent plus l'activité intellectuelle (Freud, 1986).

L'annulation rétroactive définit le processus psychique par lequel le moi parvient à faire comme si une représentation dangereuse ou un événement ne s'était pas produit, à l' « effacer en soufflant dessus », par un symbolisme moteur, comme par magie négative (Freud, 1986).

L'introjection et la projection

L'introjection représente le processus qui consiste à transposer sur un mode fantasmatique les objets extérieurs et leurs qualités inhérentes dans la structure psychique. L'introjection opère sur le modèle de l'incorporation, qui en est la matrice corporelle. Le mécanisme de l'introjection est fréquemment opposé à celui de la projection. Chez Klein (1932), « introjection » et « projection » sont liées respectivement aux bons et aux mauvais objets qui peuvent être introduits ou expulsés. L'introjection joue également un rôle essentiel dans l'identification, qui consiste en l'assimilation d'un moi étranger dont la conséquence est que le premier se comporte comme l'autre à certains points de vue, qu'il imite, en quelque sorte, et qu'il accueille en lui-même sans s'en rendre compte. L'autre représente ce que le sujet voudrait être. C'est dire le caractère fondamentalement narcissique de l'identification et la nécessité de trouver pour l'idéal du moi un statut qui le distingue radicalement.

La **projection** désigne le processus par lequel un sujet situe dans le monde extérieur des pensées, des affects, des conceptions, des désirs, etc., qui lui appartiennent effectivement, mais dont il croit à l'existence extérieure, objective, comme un aspect du monde. Dans un sens plus étroit, c'est aussi l'opération par laquelle le sujet rejette une pulsion qu'il ne peut accepter pour lui-même et la localise dans une autre personne, ce qui lui permet de la méconnaître pour lui-même.

Le retournement contre soi et la transformation en contraire

Le **retournement contre soi** représente le processus par lequel une représentation ou un affect insupportable concernant une personne autre que soi est retourné ou redirigé contre soi-même.

La transformation d'une pulsion **en son contraire** détermine le processus psychique par lequel le moi parvient à amener une pulsion à régresser puis à lui faire subir un renversement, ce qui

se traduit par des conduites « antimaléfiques » contre des objets rappelant symboliquement les conflits.

La sublimation

La **sublimation** consiste en un déplacement vers un niveau plus élevé du but pulsionnel au point de vue social; cela présuppose une acceptation ou une connaissance des valeurs morales. C'est le processus psychique inconscient qui permet à une pulsion de remplacer un objet ou un but par un autre qui est socialement valorisé sans perdre son intensité; il s'agit d'une façon de canaliser l'énergie associée à cette pulsion dans des conduites acceptables (par exemple, l'hostilité est convertie dans la compétition sportive).

Autres mécanismes de défense

Depuis le travail d'Anna Freud, beaucoup d'autres mécanismes ont été déterminés. Le tableau 5.3 présente une classification des mécanismes de défense utilisée en psychiatrie et fournit les définitions des mécanismes de défense discutés en management.

Mécanismes de défense dans les groupes

On peut aussi observer à l'intérieur des groupes des réactions de défense qui révèlent des conflits entre les personnes. En effet, l'insertion dans une équipe de travail et le développement de l'appartenance impliquent l'acquisition de nouveaux modes de relation avec les autres, et cela peut s'avérer une expérience douloureuse pour certaines personnes. La participation à un projet commun suppose que les personnes se découvrent aux autres et opposent leurs points de vue, ce qui risque d'entraîner de l'anxiété. Des sentiments de honte et de culpabilité peuvent aussi apparaître et donner lieu à des changements dans la façon dont chacun perçoit les autres et se perçoit lui-même. Les réactions de défense qui se manifestent dans un groupe de travail ont pour but de soustraire l'individu à la situation anxiogène et de le soulager des tensions ressenties dans le groupe (Hirschhorn, 1993). Elles peuvent être regroupées en trois catégories, selon que l'individu s'oriente vers la source du conflit pour la combattre, qu'il cherche au contraire à s'en éloigner et à la fuir, ou bien encore qu'il cherche à manipuler les autres membres du groupe pour faire diversion (Bramson, 1981; Leary, 1983; Zaleznik, 1966).

Les réactions offensives se fondent généralement sur la conviction que la meilleure défense consiste à attaquer son adversaire en premier. Elles peuvent être dirigées contre le chef d'équipe: la personne tente de prendre le commandement du groupe en le prenant en défaut devant les autres ou en faisant des prouesses pour se montrer meilleure que lui. L'agressivité peut en outre se manifester, et cela par des attitudes de scepticisme et de cynisme. Cette attitude consiste à remettre en question les objectifs de travail ou les ententes initiales entre les parties, à mettre en doute les intérêts de chacun, à agresser un collègue qui paraît menaçant, etc.

Les réactions de fuite s'utilisent fréquemment pour éviter de s'engager personnellement dans le projet de l'équipe. Plusieurs stratégies peuvent être mises en oeuvre pour y parvenir: l'intellectualisation (la tendance à attendre des solutions toutes faites ou à se cantonner dans des discussions générales ou théoriques), la généralisation (la tendance à exprimer des affirmations générales et impersonnelles sur le comportement de groupe au lieu de les appliquer directement à soi-même ou à certains participants), la projection (la tendance à s'en

prendre à une autre personne du groupe pour un motif injustifié parce qu'on recherche le conflit), la rationalisation (la tendance à chercher des raisons valables pour justifier l'inefficacité de ses conduites), etc.

Les réactions de manipulation consistent à exercer son emprise sur des personnes du groupe afin de se protéger soi-même contre une implication plus grande. La personne établira des alliances avec certains collègues, viendra en aide à quelqu'un sous condition de réciprocité ou dirigera son attention sur une seule personne dans le groupe.

Ainsi, à l'instar des mécanismes de défense, les réactions de défense dans les groupes empêchent l'anxiété et les conflits de se manifester, mais nuisent en même temps à l'apprentissage et au développement des personnes et des groupes. Il en résulte la formation de sujets tabous, ce qui donne lieu à des actions contre-productives. On peut toutefois demeurer positif: un accident, une crise ou même une catastrophe risque tôt ou tard de survenir, qui aura pour conséquence de dévoiler ces tabous (Argyris, 1990; Pauchant et Mitroff, 1995), à moins que la vie n'épargne les personnes et les fassent ainsi grandir sans douleur (Jung, 1981a).

De l'examen des stratégies défensives découlent trois constats. Premièrement, les objets qui représentent des menaces pour quelqu'un sont souvent associés à ses motivations ou à des aspects identitaires. Par exemple, une personne qui éprouve un grand besoin d'être admirée par les autres percevra tout commentaire à son endroit comme une offense à l'image qu'elle veut avoir d'elle-même. Deuxièmement, les stratégies défensives présentent l'avantage de soustraire la personne à la situation conflictuelle, mais ceci à un prix élevé (Dejours, 1980): l'exercice de la volonté de la personne s'en trouve diminué, le champ de sa conscience se restreint et ses comportements deviennent de plus en plus stéréotypés.

Troisièmement, les conséquences des comportements défensifs se répercutent sur l'entourage de la personne. Les proches adopteront parfois des stratégies réciproques, amorçant d'interminables boucles de défense et de protection. Les répercussions des

stratégies défensives causent ainsi des blocages dans les relations, empêchent la recherche de solution et risquent d'engendrer d'autres conflits.

Mécanismes narcissiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Déni • Distorsion • Idéalisation primitive 	<ul style="list-style-type: none"> • Projection • Identification projective • Clivage
Mécanismes immatures	
<ul style="list-style-type: none"> • Acting-out • Blocage • Hypochondrie • Identification • Introjection • Comportement passif-agressif • Projection • Régression 	<ul style="list-style-type: none"> • Fantasme schizoïde • Somatisation ou conversion somatique: mécanisme de formation de symptômes exprimant au niveau du corps des troubles psychiques • Retournement contre soi • Isolement: conduite de retranchement de la vie sociale et familiale pouvant aller jusqu'à la claustration
Mécanismes névrotiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle : tentative excessive de gérer ou de maîtriser les objets ou les événements dans le but de minimiser l'anxiété et de réduire les conflits intérieurs • Déplacement: opération par laquelle une quantité d'affects se détache d'un objet auquel elle est liée et va se lier à un autre qui n'a avec e précédent que de faibles liens d'association • Dissociation: rupture de l'unité psychique provoquant un relâchement des processus associatifs qui se manifeste par des troubles du cours de la pensée (égarement, fading et barrages) • Externalisation • Inhibition 	<ul style="list-style-type: none"> • Intellectualisation: contrôle des affects et des impulsions par la manière de penser plutôt que par l'expérience directe • Isolement • Rationalisation: justification a posteriori des attitudes, des croyances ou des comportements présentant un aspect problématique • Formation réactionnelle • Refoulement • Sexualisation • Undoing: forme d'expiation magique; le fait de faire symboliquement le contraire de ce qui a déjà été fait et qui était inacceptable
Mécanismes matures	
<ul style="list-style-type: none"> • Altruisme: conduites d'aide à autrui, de manière désintéressée, mais par lesquelles l'individu retire beaucoup de 	<ul style="list-style-type: none"> • Humour: expression ouverte des sentiments sans inconfort personnel ou immobilisation et sans effets déplaisants

<p>satisfaction personnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation: conduite qui manifeste une préparation précise à un événement futur ou une prévision consciente comportant des inforts • Ascétisme : renoncement aux plaisirs associés à une expérience primitive dans le but d'élever le niveau de moralité 	<p>pour les autres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sublimation • Suppression : décision consciente ou semi-consciente d'ignorer une impulsion ou un conflit
---	--

Source: Traduit et adapté de Kaplan et Sadock (1991, p. 183-184).

TABLEAU 5.3 - Classification des mécanismes de défense et définition d'autres mécanismes discutés en management

Bibliographie

Freud A., Le moi et les mécanismes de défense, Ed. PUF, Paris, 1949

UNE STRATEGIE DE TRAITEMENT DES RESISTANCES AU CHANGEMENT²

Trois prérequis

1. Considérer les résistances au changement comme étant toujours légitimes ou normales.
2. Avoir rendu explicite le changement pour les personnes concernées. Le « de... à ... »
3. Avoir fait traiter ses propres résistances au même changement.

Six pistes d'intervention

1. Des informations supplémentairesÀ livrer.
2. Des croyances.....À ébranler
3. Des sentimentsÀ faire exprimer.
4. Des gainsÀ faire voir.
5. Des pertesÀ reconnaître.
6. Du soutienÀ offrir.

² Inspiré d'un document de Réseau DOF Inc., Montréal

L'INDIVIDU EN JEU DANS LE CHANGEMENT³

Introduction

Pour les responsables et les cadres des entreprises, il est actuellement nécessaire et impératif d'entrer dans cette mouvance, dans ce processus que représente le changement, c'est d'ailleurs parfois une condition de survie des entreprises.

Et pourtant, en Suisse, nous ne sommes pas encore si loin de ces carrières professionnelles qui duraient plusieurs dizaines d'années dans la même entreprise, de même que le temps où en qualité de petite entreprise locale, l'on pouvait se reposer sur ses compétences, son implantation au sein d'une ville et son réseau de relations pour garantir une certaine tranquillité...de nouveaux processus liés à la concurrence, à l'instabilité des marchés, aux marges financières de plus en plus étroites viennent bouleverser les équilibres et nous confrontent parfois durement au changement...

Changement, à considérer comme un processus, au niveau des entreprises mais aussi au niveau des individus: je me propose de mettre en évidence quelques éléments de ce processus et de vous en présenter les enjeux. Je terminerai par quelques pistes tant du point de vue individuel qu'en tant que responsable d'une équipe ou d'une entreprise confrontée au changement.

Le changement du point de vue de l'individu

Changer, du point de vue individuel, n'est souvent pas un choix, mais le résultat d'une confrontation parfois pénible avec la réalité, une obligation que certaines personnes vont vivre douloureusement. Ces changements « ici et maintenant » renvoient très directement, mais souvent bien inconsciemment aux expériences de changement que l'on a vécu tout au long de sa vie.

Le changement va donc déclencher ou réactiver chez de nombreuses personnes des émotions telle que la peur, la colère ou la tristesse, et donc bien sûr de résistances qui ne sont pas forcément en lien avec la réalité. Un peu comme si la personne projetait sur le changement actuel un certain nombre de réactions qui ne sont pas en lien direct avec ce qu'elle vit aujourd'hui: ce qui a pour conséquences des sentiments d'incompréhension, mais aussi d'agacement auprès des responsables qui ont tout à coup l'impression de faire face à des réactions démesurées, à des comportements inexplicables...

C'est une piste d'explication pour éclairer certaines stratégies défensives – on parle alors de mécanismes de défense - que l'on va voir se mettre en place pour se protéger du changement et de ce que l'on projette sur le changement. Prenons quelques exemples:

- *La plainte*: la personne se victimise, et cherche à se convaincre de conserver le statu quo...

³ Adapté d'une conférence de M.-Cl. Audétat

-
- *L'accusation*: la personne rejette toute la faute sur les autres, le patron, la situation, ...
 - *Le déni*: consiste à nier la nouvelle réalité, « il n'y a qu'à » continuer comme ça, tous ces discours sont alarmistes et non fondés... Nous avons toujours fait comme ça...
 - *Les excuses*, les mises en avant de l'impuissance qui évite de prendre ainsi la responsabilité de changer...
 - *La résignation*, « de toute façon on n'y peut rien »...

Toutes ces stratégies ont en commun le souci de se protéger du danger plus ou moins fantasmé lié au changement. Elles partagent aussi une mauvaise utilisation de l'énergie et du potentiel des individus. Ces mécanismes peuvent en effet sembler protecteurs dans un premier temps, mais ils sont en fait très dommageables pour l'individu à moyen terme. Ils mettent la personne en situation de victime, ils la déconnectent de sa capacité de choisir, de s'investir et de s'approprier le changement.

Il peut être intéressant de voir quelles peurs, mais aussi quelles pertes se cachent derrière le changement: prenons par exemple:

- *La peur de perdre le contrôle* : Il est menaçant de se sentir apprenant , de se sentir perdre ses sécurités, ses habitudes
- *La peur de perdre le pouvoir*
- *La peur de l'inconnu* : La perte des certitudes, des habitudes, d'un cadre structurant...
- *La peur de ne plus être reconnu* : Peut-être la peur de ne plus être apprécié, aimé.
- *La peur de perdre son identité*

Autant de peurs fondamentales qui sont réactivées par les processus de changement... Des peurs qu'il est peut-être difficile de nommer dans un cadre professionnel, mais qu'il est en tout cas indispensable d'identifier, pour en tenir compte dans la mise en place des stratégies de changement.

Je disais en préambule que le changement est à considérer en tant que processus, et je voudrais mettre en parallèle le processus du changement et les étapes dont on parle beaucoup dans le processus de deuil.

On peut parler du changement non seulement en terme de pertes, mais aussi en terme de deuil. Faire son deuil, c'est ouvrir la porte à un processus de changement, de transition, c'est accepter une réalité qui se modifie. Dans ce processus de transition, nous pouvons au moins distinguer trois phases clés:

- Une période de choc, de rupture dans la continuité, suscitée par une perte à laquelle nous cherchons à nous raccrocher. C'est une phase pleine de désillusions, de sentiments d'identité diffuse, de tristesse et de colère mêlées.

- Une période « d'errance », constituée de sentiments divers, découragement, ras-le-bol, difficulté de communication, envie de régresser, espoir, envie de changer
- Enfin, une période de renouveau, d'acceptation, d'initiatives, d'hésitations, et d'ouvertures.

Ces phases de transition permettent aux personnes, petit à petit, et par un processus itératif, d'accepter la réalité du changement, de donner un sens à la situation nouvelle et ainsi de redéfinir un nouvel équilibre.

Il me paraît encore important de souligner que nous ne sommes pas égaux face à ces processus, de par nos âges différents, nos professions, nos habiletés personnelles, et nos histoires de vie. Ainsi, certaines études mettent bien en évidence la réalité d'une plus grande difficulté pour les employés d'un certain âge, pour le personnel non formé, pour les personnes formées à une seule tâche ou qui ont développé peu de polyvalence, ainsi que pour les personnes qui manquent de confiance en leurs capacités personnelles et professionnelles.

Quelles sont alors les caractéristiques du point de vue individuel qui facilitent le changement?

- *La curiosité*
- *La capacité de prendre distance*
- *La capacité de faire le point, de confronter la réalité, de réajuster ses objectifs*
- *La confiance en soi*
- *La possibilité de s'engager dans des procédures de gestion de conflits*
- *La capacité de résoudre des problèmes*
- *La capacité de demander de l'aide*
- *La capacité de faire plusieurs choses à la fois*
- *La capacité de développer « des antidotes au choc du futur ». C'est un mot de Alvin Toffler qui explique dans son ouvrage que le « choc du futur » est dû à l'accélération de la cadence des changements. L'avenir nous surprend, alors que nous ne sommes pas encore prêts à l'affronter; voici donc les trois antidotes qu'il préconise:*
 1. *apprendre à apprendre*, impératif dans un monde où l'information explose littéralement,
 2. *apprendre à faire des choix*, c'est tout le domaine de la prise de décision, apprendre à réagir vite et à faire des choix appropriés,
 3. *apprendre à communiquer*, c'est à dire développer les capacités d'intégration au sein d'une équipe par exemple, ne pas perdre trop d'énergie dans des relations conflictuelles, être clair avec soi-même, etc.

-
- *La capacité à créer de nouveaux liens, de nouveaux attachements*, au sens de « s'intéresser à », avec les collègues, mais c'est aussi la capacité de s'investir dans de nouveaux projets, de nouveaux apprentissages, etc.

Au Canada, on parle d'employabilité, c'est à dire le potentiel qu'a un collaborateur à se replacer dans un contexte professionnel. Je crois que ces capacités personnelles sont à développer, et à soutenir auprès des collaborateurs si l'on veut favoriser l'adaptation au changement.

Nous pourrions parler au sens large de l'importance de la prise en compte des besoins individuels, mais il me semble également important de souligner quelques éléments qui relèvent de la dynamique d'une équipe.

Le changement du point de vue du gestionnaire et de son équipe

Lorsqu'il s'agit d'une équipe, avec toute la dynamique que cela comporte, je pense aux réseaux d'alliance, de rejet, je pense à l'émergence des leaders, par exemple, je crois absolument nécessaire de développer sa connaissance du processus, c'est à dire du fonctionnement de son équipe. Pour illustrer ce dernier point, je souhaite vous citer trois mécanismes que l'on retrouve souvent au sein des équipes qui vivent un processus de changement:

- *Sur-fonctionner versus sous-fonctionner* : Dans ce couplage, le comportement de l'un provoque ou en tout cas renforce celui de l'autre et il devient de plus en plus difficile avec le temps de trouver un nouveau point d'équilibre.
- *Le problème du maillon le plus faible dans le groupe* : Par loyauté, les membres d'une équipe se solidarisent avec la personne qui a le plus de difficulté ou qui émet le plus de résistance, ce qui a pour conséquence de freiner l'équipe en entier.
- *Les phénomènes de bouc émissaire* : Confronté par exemple à la difficulté de faire face ou de confronter leurs propres difficultés, les membres de l'équipe externalisent la difficulté en la projetant sur un membre de l'équipe, collaborateur ou responsable, et se persuadent de façon inconsciente que la personne en question est la seule responsable de toutes les difficultés.

Ainsi donc, être instigateur du changement, amener son équipe, son entreprise à changer, c'est :

- D'abord développer sa perception de tous ces mécanismes individuels et de groupe,
- Accepter de ne pas les annuler, de ne pas faire comme si cela n'existait pas,
- Les comprendre,
- Faire en partie avec, en partie seulement, car c'est aussi développer ses capacités de confrontations, de clarté dans les demandes et dans les objectifs posés.

Favoriser le changement, c'est réussir à reconnaître l'autre « là où il est », mais c'est aussi, et parallèlement, être capable de faire preuve de clarté et de fermeté dans les exigences d'adaptation que demande tout processus de changement.

Je me rappelle à ce propos d'une étude qui a été faite par un psychologue industriel canadien, P. Dubois, qui mettait en évidence un certain nombre de facteurs qui influencent notablement le sentiment d'appartenance (je pense que l'on peut considérer le sentiment d'appartenance comme un levier important dans le changement). Ces facteurs sont les suivants:

- Respect et considération
- Soucis de la qualité et du service
- Clarté de la tâche et des responsabilités
- Tâche stimulante
- Informations sur l'organisation
- Souci de l'efficacité administrative

Etre acteur dans le changement, être instigateur du changement, demande d'être au clair avec soi, mais aussi de développer ses compétences relationnelles. Ce n'est pas pour autant que le responsable a à devenir « le psy » du collaborateur, mais il n'a pas non plus à lui imposer son stress, voir son incompétence face au changement....

Alors, en ce qui concerne les collaborateurs, que faire pour dédramatiser le changement et lever les résistances ?

- Préparer son équipe, en annonçant , en informant
- Elaborer un planning de mise en œuvre
- Expliquer en détail les modalités du changement
- Tenir compte du fait qu'après un changement, les performances des collaborateurs s'en ressentiront probablement
- Faire participer ses collaborateurs à l'élaboration des projets
- Prévoir les formations et apprentissages nécessaires pour ses collaborateurs.

Il est donc bien réel que l'on ne choisit pas toujours le changement, en revanche, on peut choisir comment le vivre... En tant que responsable d'équipe, on peut choisir de donner ce pouvoir à ses collaborateurs.

Bibliographie

Comment s'affirmer, l'assertivité au quotidien, Eric Schuler
Ed. d'Organisation, Paris, 1992

Diriger et motiver, secrets et pratiques, Sous la direction de Nicole Aubert,
Ed. d'Organisation, Paris, 1996

La Sociodynamique, concepts et méthodes, J-Ch. Fauvet,
Ed. d'Organisation, Paris, 1996

Gérer le changement dans l'entreprise, P. Gilbert,
Ed. ESF, Paris, 1988

La psychologie des groupes, A. Blanchet et A. Trognon
Ed. Nathan Université, Paris, 1994

La stratégie du Dauphin, les idées gagnantes du 21^{ème} siècle, D. Lynch et P. Kordis
Ed. de l'Homme, 1994

La dynamique de la confiance, G. Le Cardinal, J-F. Guyonnet, B. Pouzoullic,
Ed. Dunod, Paris 1997

L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, B. Grouard, F. Meston,
Ed. Dunod, Paris, 1998

L'art de gérer les changements, "Bulletin des Ressources Humaines"
Ed. de l'Entreprise SA, Strasbourg