

Comment gérer les résistances aux changements ?

Notre environnement en permanente évolution demande aux individus et aux organisations de multiples changements, parfois violents, qui peuvent générer des blocages. Quelles sont les clés d'une démarche de changement réussi ?

Par Marc-Henri Drouin, mh.drouin@booster.re, coach professionnel, gérant du cabinet Booster



Un processus de dégel et gel

Claude Bernard, physiologiste français a inventé le concept d'homéostasie, soit « la capacité que peut avoir un système quelconque à conserver son équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes qui lui sont extérieures ». Cet état est indispensable au bon fonctionnement de tout système. Chacun trouve un fonctionnement pour évoluer au mieux dans « l'état actuel des choses ». C'est l'état de gel. Chacun cherche à préserver cet

état, souvent appelé « zone de confort ». Or, tout processus de changement génère un processus de dégel qui peut fragiliser cet état de confort. Aujourd'hui, la frénésie du changement est telle que le dégel est permanent, empêchant toute nouvelle stabilisation. Les individus évoluent alors en « zone de panique », avec le sentiment de vivre en permanence sur des sables mouvants.

Tout changement comporte un deuil

Jacques Antoine Malarewicz, célèbre psychiatre français, nous explique dans son livre « Petits deuils en entreprise » que pour permettre à l'organisation d'évoluer d'un état stable à un autre, il faut passer par une crise transitoire, caractérisée par le processus de deuil. « Les (...) changements (...) provoquent chez les salariés un sentiment de perte souvent ignoré. L'ignorance des conséquences psychologiques de ces ruptures est banale. Elle relève au mieux d'une maladresse, au pire

d'une impuissance face à des phénomènes qui font peur et qu'il est préférable d'ignorer. Le deuil est un sujet déroutant et qui va à l'encontre des valeurs positives portées par les dirigeants en phase de changement. » Or, « l'ignorer revient à démobiliser les salariés ».

Accompagner le deuil

Elizabeth Kübler Ross, psychiatre, a défini 5 étapes clés qui nous éclairent sur ce que peuvent vivre les salariés lors de phases de changement.

Sidération et déni, face à l'annonce du changement et des impacts prévisibles.

Colère, avec la recherche de boucs émissaires.

Négociation, avec la volonté de revenir en arrière.

Tristesse, stade ultime de la phase descendante.

Acceptation, démarrage de la phase ascendante avec un mélange d'espoir face à

la nouvelle situation.

Intégration, avec des sentiments de confiance et d'envie de nouveaux défis.

Trouver le juste équilibre

Le dirigeant doit trouver un juste équilibre entre rythme et profondeur du changement. Il doit insuffler régulièrement de petits changements (stratégie des petits pas). Il doit accompagner le processus de deuil, à la fois par des lieux de parole (le management de proximité est souvent démuné face à ces situations) et en laissant le temps « faire les choses ». Il doit mobiliser les parties prenantes autour d'un projet porteur de sens, avec des responsabilités définies et des moyens adaptés, notamment en matière de formation. Favoriser les démarches participatives est un facteur supplémentaire de réussite.

Pour aller plus loin

« Petits deuils en entreprise », Jacques-Antoine Malarewicz
« Leading change », Harvard Business Review, John Kotter