

Résistance, résilience... Comprendre les réponses possibles face à un changement important

La vie apporte, pour tous, son lot de changements. C'est inévitable, car tout est appelé à changer : que ce soit l'individu lui-même, ses relations, son occupation, son environnement, en passant par le système où il évolue et en allant jusqu'à la Terre elle-même.

Pour certaines personnes, le changement permet d'évoluer, de se réinventer; il est essentiel et naturel. Pour d'autres personnes, comme dans certains contextes, le changement est inconfortable, difficile à traverser, amenant peurs, souffrance et résistances. Pour un même changement, les réactions sont différentes d'un individu à un autre, passant des réactions les plus simples aux plus complexes.

Dans un contexte de pandémie, l'humanité est confrontée à une multitude de changements qui viennent perturber le quotidien des gens et la perception de la vie qu'ils se sont construits. Il devient donc important de comprendre certaines notions liées au changement pour ainsi mieux comprendre nos propres réactions comme celles des gens qui nous entourent.

La résistance aux changements est un phénomène normal de protection face à l'inconnu.

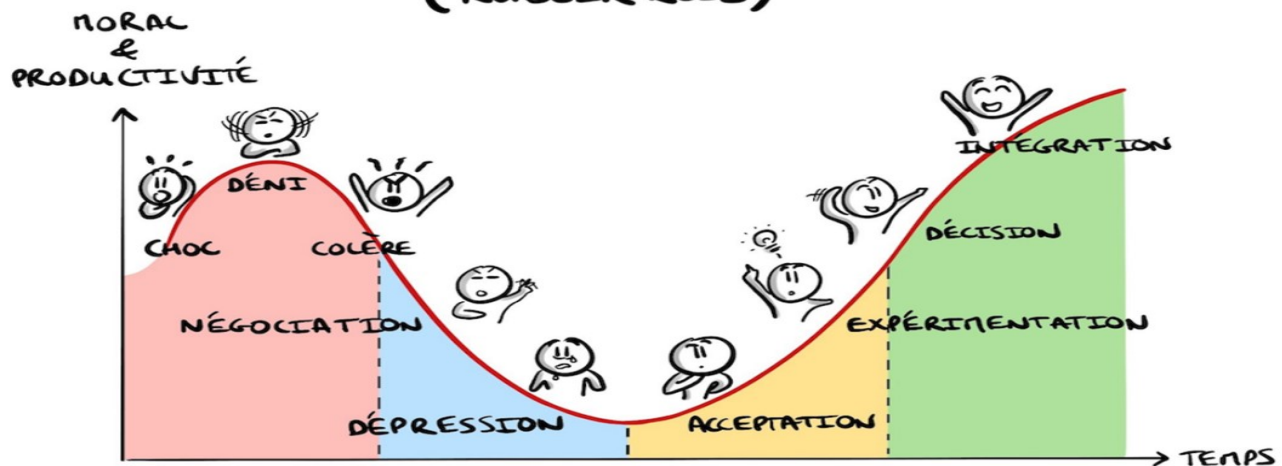
Les formes de résistance au changement

Comprendre la résistance au changement permet de mieux identifier les réticences pour élaborer une stratégie d'accompagnement. Il existerait quatre formes :

- **L'inertie** : La personne laisse croire à son adhésion au changement, mais ne fait rien de concret en ce sens. Elle attend que ça passe, se désintéresse du sujet et procrastine.
- **L'argumentation** : Le mécontentement de la personne réfractaire se manifeste par des négociations, des critiques et des plaintes constantes. Pour elle, tout est sujet à débat.
- **La révolte** : L'individu révolté par le changement entreprend des actions concrètes (désengagement, etc.)
- **Le sabotage** : Le sabotage implique une fausse approbation, mais en parallèle, le projet est « saboté » insidieusement (dénigrement, mise en circulation de fausses informations ou données, etc.)

Résistance, résilience... Comprendre les réponses possibles face à un changement important

ÉTAPES DU CHANGEMENT (KÜBLER ROSS)



Représentation de l'expérience du changement selon les travaux d'Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre.

@ BLOCULUS

Les étapes associées à la résistance au changement

- **Le choc** : L'annonce du changement est perçue comme quelque chose de brutal, c'est un choc.
- **Le déni** : La personne est dans la négation, pense qu'elle ne parviendra pas à adhérer au changement ou à trouver sa place dans ce nouveau modèle.
- **La colère/la frustration** : La personne laisse exprimer sa colère et cherche parfois des responsables.
- **La dépression/la tristesse** : La personne se sent impuissante et finit par se résigner. Cette étape est particulière, car elle clôt la phase descendante de la courbe. En effet, c'est à ce moment que l'individu saisit la nature inéluctable du changement : soit il y consent et accepte les impacts sur son quotidien, soit il demeure enfermé dans sa frustration.
- **L'acceptation** : C'est le début de la phase ascendante. La personne commence à modifier son point de vue et à penser que le changement n'est peut-être pas si mauvais.
- **L'expérimentation** : La personne identifie les avantages de la nouvelle situation, trouve du sens au changement.
- **La décision** : La personne porte un nouveau regard sur le changement, car elle a fait le deuil de son passé et se tourne désormais vers l'avenir.
- **L'intégration** : Le changement est intégré. La personne a gagné en sérénité et en confiance face à la nouvelle situation, elle est emballée par les nouveaux projets.

La résilience

La résilience est un phénomène psychologique qui consiste, pour un individu affecté par un traumatisme, à prendre acte de cet événement de façon à ne pas, ou ne plus, vivre dans le malheur et à se reconstruire.

La résilience est donc la capacité de se développer avec succès dans des environnements qui devraient être néfastes. Elle permet donc de tenir le coup, mais aussi de rebondir en tirant profit des traumatismes passés. Cette capacité contribue au maintien d'une bonne santé, particulièrement une bonne santé mentale.

Dans un contexte de crise, les gens résilients encaissent le coup, avec une souplesse cognitive et émotionnelle, pour arriver à demeurer fonctionnels et parfois même arriver à aller mieux qu'avant la crise.

L'adaptation au changement

La capacité d'adaptation est l'aptitude avec laquelle une personne va analyser, comprendre et s'adapter en fonction des changements qui surviennent dans sa vie. Elle va donc faire les modifications nécessaires pour maintenir sa vie en harmonie. La capacité à s'adapter est donc essentielle pour accepter d'effectuer les changements requis, être ouvert à la nouveauté, embarquer et « surfer » sur la vague du changement. Cette capacité peut varier selon les individus ou chez un même individu, selon le contexte.

Le sentiment de cohérence

Le sentiment de cohérence est la capacité d'un individu de bien comprendre une situation stressante, d'avoir confiance en ses facultés et ressources pour bien la gérer et d'être en mesure de pouvoir donner un sens à ce qui lui arrive. Il est aussi parfois connu sous le nom de salutogenèse.

Carole Marleau

Psychologue, CSSBJ

Références :

- * La gestion des changements, Josée Latendresse, Nathalie St-Pierre, coordination Ghislaine Poirier, Centre 1,2,3 go!
- * Les facteurs de résistance au changement en entreprise, Jennifer Montréal, magazine Appvizer, 26-11-2019
- * Capsule outil : La résilience. https://www.lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/outil_jaune06.html
- * La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. Céline BAREIL, professeure agrégée, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal. Cahier no 04-10 – Août 2004