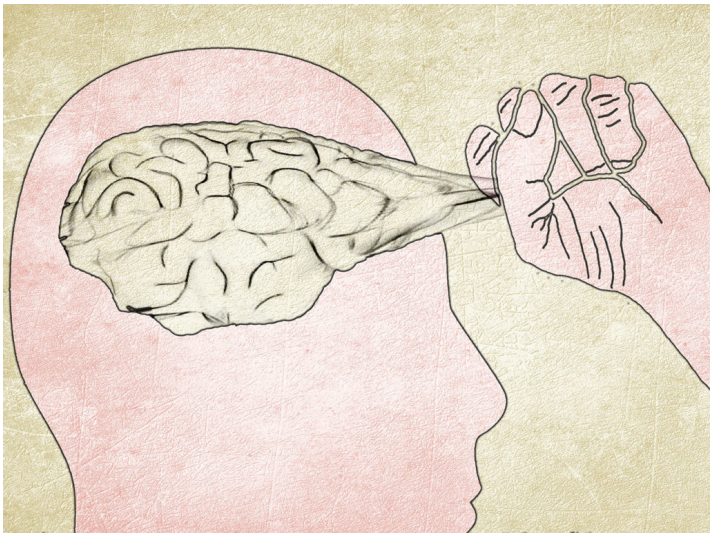
Pourquoi le changement fait-il peur ?

Bibliothèque de Brest – notre réponse du 15/10/2020.



© lollok /DepositPhotos

On pourrait penser que tout changement (dans la vie privée ou professionnelle) suscite de l'enthousiasme : il apporte de la nouveauté, brise les habitudes, redonne du dynamisme … Et pourtant ! Bien souvent, on constate au contraire qu'il suscite la peur.

Pourquoi cette réaction au changement ? Voici une sélection de ressources pour mieux la comprendre.

Point de vue physiologique du changement

D'un point de vue neurologique, le cerveau a besoin de routine. Le changement est coûteux en énergie, et n'est donc pas une recherche naturelle, à moins qu'elle ne fasse l'objet d'une récompense. La peur et le plaisir sont par exemple deux

stimulants efficaces, pour les effets chimiques qu'ils produisent dans le cerveau.

Vous pouvez consulter différents articles à ce sujet, comme : **Pourquoi la routine est indispensable au cerveau**, entretien avec Valentin Wyart, chercheur à l'Inserm et à l'École normale supérieure, revue en ligne *Brut*, 07/03/2020.
Extrait :
« *En fait, la routine est indispensable* ***pour pouvoir gérer ses ressources efficacement*** *et les concentrer sur les décisions qui comptent le plus. [..?.] Et donc, c'est pour ça que la routine, on la voit souvent négativement, comme quelque chose d'ennuyeux, mais en fait, elle s'exprime dans notre vie à plein d'endroits et il faut voir que sans la routine, on pourrait juste rien faire. Et donc finalement, la grande nécessité de la routine, c'est de nous permettre de déléguer un grand nombre de décisions à ça pour pouvoir justement casser la routine dans certains domaines qui sont plus importants pour nous.* »

21 jours pour changer une habitude : faux, par Eve Beaudin, site web Agence Science Presse, 25/01/2017.
Extrait :
« *Le Détecteur de rumeurs a repéré une petite étude publiée en 2009 dans l'European Journal of Social Psychology. Pendant 12 semaines, des chercheurs du Collège universitaire de Londres ont demandé à 96 participants d'adopter un nouveau comportement (comme manger un fruit ou faire du jogging) tous les jours, à la même heure. Le temps nécessaire pour changer une habitude variait de 18 jours à 254 jours, pour une moyenne de 66 jours. Si l'on se fie aux conclusions de cette étude, il faudrait donc en moyenne plus de deux mois pour adopter un nouveau comportement et non trois semaines.* »

Angle psychologique

La résistance au changement et autres phénomènes corrélés au changement

Le changement peut être perçu sous un angle individuel : c'est le processus de changement ou de résistance au changement, qui a fait l'objet de nombreuses études, en psychologie. C'est le cas de la **courbe de la psychologue Elisabeth Kübler-Ross.**

Courbe du changement : gérer les étapes et la résistance, par Karine Aubry, site *L'Oeil du Kolibri,* 25/02/2011.
Extrait :
« Chaque changement implique, pour ceux qui le vivent – l'ensemble des collaborateurs – de s'y adapter par un double processus :
– Accepter la fin d'une situation
– Evoluer jusqu'à intégrer entièrement la nouvelle situation […]
*Ce cheminement passe par plusieurs étapes, selon la désormais célèbre « **courbe du changement**« , ou « **courbe du deuil**« . Elle est issue des travaux d'Elisabeth Kübler-Roos, psychologue et psychiatre classée en 1999 par Time Magazine parmi les cent penseurs les plus importants du XXème siècle.* »

Faut-il avoir peur du changement organisationnel ?, par David Autissier, en collaboration avec Emmanuelle Gril, revue *Gestion*, 2020/2, vol. 45, p. 54-60.
Résumé :
Que ce soit pour surmonter les crises qui secouent nos sociétés, pour mieux faire face à la concurrence ou pour suivre le rythme effréné des progrès technologiques, les entreprises enclenchent des cycles accélérés de changement. Or, ces phases successives peuvent faire naître un sentiment de saturation chez les employés, qui peinent à suivre la cadence. Alors, calamité ou bienfait, le changement ?
L'article est ici recensé parce qu'il explore **deux phénomènes**

psychiques liés au changement, ceux de « **saturation** » et de « **surcharge** ».

Les étapes du changement

Pour approfondir la notion de résistance au changement, vous pouvez également consulter ces ouvrages :
Pourquoi les imbéciles ne changent pas d'avis : surmontez les résistances au changement
Yves Berheim, Laurent Storch (dir.), éd. Alisio, 2019.
Extrait de la présentation :
« *En s'appuyant sur leurs rencontres avec des anthropologues, des psychologues, des philosophes ou encore des économistes, Yves Bernheim et Laurent Storch font le point sur ce phénomène, et mettent en lumière des techniques efficaces pour modifier opinions, croyances et comportements, chez soi comme chez les autres.* »

Chapitre 3. La résistance au changement, Chapitre de la partie 1 de l'ouvrage **Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?**
Christine Marsan, éd. de Boeck Supérieur, coll. Manager RH, 2008.
Chapitre consultable en libre accès en ligne sur la plateforme Cairn.info.

D'un point de vue plus large, on peut séquencer le processus de changement en plusieurs étapes. John P. Kotter dans son ouvrage l'a divisé en 8 étapes pour le changement en entreprise, mais on peut l'adapter à d'autres situations :
Conduire le changement, éd. Pearson, 2015.

Outil 57. Le cycle du changement, par Patrice Stern et Jean-Marc Schoettl, **La Boîte à outils du Management**, 2019, pages

166 à 167.
Présentation de cette contribution sur la plateforme d'articles de niveau universitaire Cairn.info :
« *La psychologue suisse Élisabeth Kübler-Ross a développé le concept de* ***cycle du changement*** *, pour décrire les attitudes successives adoptées par la plupart des personnes face à une annonce de changement : déni, résistance, exploration, mobilisation. Ce modèle est largement transposable aux changements organisationnels. La conduite du changement consiste à passer le plus rapidement possible chacun des stades pour arriver à l'acceptation de la mobilisation.* »

Pour aller plus loin : des ressources sur la mise en oeuvre du changement

Il existe de nombreux ouvrages sur la mise en action du changement, progressif, selon le domaine qui vous intéresse (politique, écologique, managérial, etc.).

Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?
Christine Marsan, éd. de Boeck Supérieur, coll. Manager RH, 2008.
Ouvrage consultable en libre accès en ligne sur la plateforme Cairn.info.
Présentation :
Cet ouvrage vise à démystifier la résistance au changement, bête noire de la plupart des dirigeants, des managers RH et des cabinets de conseil qui la nient parfois alors qu'elle est profondément naturelle et humaine. Il permet d'en comprendre les mécanismes, tant psychiques que sociologiques, et de trouver des moyens simples de la gérer. Gérer les résistances

équivaut aussi à libérer la force de créativité et d'innovation qui se trouve dans chaque entreprise, dans chaque collectif et au sein de chaque individu. Il va s'agir de sortir de l'inertie pour aller vers la dynamique constante du changement et en tirer des lois de résilience facilitant l'entrepreneuriat. L'auteur examine aussi le contexte plus général de notre société – changement de paradigme – qui donne une tonalité particulière aux changements aujourd'hui. Les comprendre donne de nouvelles clés et d'autres ressources pour agir autrement.

Conduire le changement en 70 schémas : comprendre, mettre en œuvre, accompagner, avec les meilleures méthodes
Laurent Giraud, éd. Vuibert, 2021.
Présentation :
Cet ouvrage présente toutes les notions indispensables pour initier, mettre en œuvre et réussir le changement. Progressif et particulièrement visuel, il traite des dimensions organisationnelles et culturelles (réactions, freins et résistance au changement, acceptation), ainsi que des principaux modèles (Autissier, Bareil, Kotter, Lewin, Moutot, Rondeau) et outils (sociogramme, ateliers participatifs, etc.) de gestion du changement. Il aborde également les méthodes et les outils les plus récents, tels que le codéveloppement, l'intelligence artificielle, et les méthodes agiles. Les qualités visuelles du livre se matérialisent par son format horizontal et la présence de 70 schémas : chaque thème est déroulé sous la forme d'une fiche de quatre pages, avec systématiquement le schéma clé du concept, suivi le plus souvent d'un tableau, d'une illustration supplémentaires et d'exemples et de conseils. Que vous soyez manager opérationnel, chef de projet, directeur, consultant ou étudiant, ce livre vous permettra de piloter efficacement un changement organisationnel, de susciter l'adhésion, et de réussir un projet de transformation. [source éditeur]

La conduite du changement : 4 outils pour réussir – IESEG

(School of Management), par IESEG, 20/02/2017.
Pourquoi est-ce si important de prendre en compte l'humain dans la conduite du changement ? Comment éviter les situations de blocage ? Quels sont les outils clés à mettre en œuvre pour réussir son projet de changement ? Interview de Catherine Heilbronner, Fondatrice de Adlevo, réalisée dans le cadre des « soirées du Leadership » de l'Éxecutive MBA IÉSEG.
