

CONDUITE DU CHANGEMENT : CONCEPTS-CLES 2024

Chapitre 22. La psychologie du changement chez l'individu

- Par Manfred F.R. Kets de Vries

Pages 188 à 194

Pour comprendre comment l'individu est affecté par le changement, des auteurs comme Kets de Vries et Miller se sont inspirés des travaux en psychanalyse. Ces travaux abordent la problématique de la relation changement-individu à travers l'anxiété suscitée par la menace que représente le changement pour un individu. Confronté au changement, il aura alors tendance à nier la réalité. Ce déni l'installe dans l'illusion que rien n'a changé et permet de rejeter toutes les informations qui peuvent venir contredire cette illusion. Kets de Vries aborde donc le changement comme un événement particulier de la vie d'un individu ou plus largement, d'une organisation. Ce changement vient s'imposer, ne laissant la place à aucune négociation possible. La difficulté pour l'individu ou l'organisation réside alors dans la nécessité de s'adapter à une nouvelle situation. Ses difficultés sont abordées dans le premier paragraphe, alors que le second paragraphe propose de suivre un processus permettant de les surmonter.

Pour Kets de Vries (2006), faire changer une organisation, c'est avant tout faire changer les individus qui la composent. Le psychanalyste est alors souvent confrontée à des attitudes ou des comportements de résistance s'expliquant par des mécanismes de défense. Ces mécanismes ont pour but essentiel de « neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsque, au-dedans de lui-même, il est la proie d'un conflit entre des exigences contradictoires : celles qui découlent de ses propres vœux, celles qui relèvent de la réalité extérieure...