

PSYCHOLOGIE ET PEUR DU CHANGEMENT

Par Christophe ANDRE - Médecin psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne, à Paris

L'esprit humain entretient avec le changement une relation paradoxale : par bien des aspects, nous aimons l'idée et le concept de changement, et parfois nous y aspirons. Mais cela n'empêche pas que sa mise en œuvre concrète génère souvent en nous des réticences, hésitations, voire des peurs ou des aversions intenses et quelquefois illogiques, phénomène que connaissent bien les décideurs, qu'ils soient entrepreneurs ou politiques.

Ces peurs s'expliquent en partie par la formule bien connue de Nicolas Machiavel : « *Un changement en prépare un autre* ». Bien souvent, dans nos esprits, nous nous inquiétons de savoir si, derrière les changements annoncés, ne s'en dissimuleraient pas d'autres, beaucoup moins désirables... En réalité, il n'y a rien d'étonnant à la peur du changement, et ce pour deux raisons principales : la première est que tout changement dans nos vies représente ce qu'on nomme en médecine un *stresseur* (une source de stress au sens large) la seconde, c'est que tout changement implique des gains et des pertes.

Tout changement représente un « stresseur »

Le stress n'est pas une maladie mais la réaction d'un organisme vivant à des demandes de son environnement. On différencie classiquement, dans l'étude du stress, d'une part, les causes du stress (les « stresseurs »), et, d'autre part, les conséquences du stress (les « réactions de stress », qui peuvent être émotionnelles, comportementales, physiques, psychiques). Dans les recherches conduites sur les relations entre stresseurs et événements de vie, tout changement est considéré *a priori* comme un stresseur et se voit à ce titre affecté d'un chiffre allant de 0 à 100, évaluant le poids éventuel de cet événement sur la santé de la personne : on a montré qu'une dose de changements trop élevée dans les deux années précédentes représente un facteur de risque en matière de santé. Dans les listes de ces échelles figurent bien sûr des événements douloureux (deuils, chômage), mais même les changements positifs ou bénins sont concernés : promotion, mariage ou naissance d'un enfant, déménagement, etc., représentent eux aussi des stresseurs en tant que changements mobilisant de l'énergie et induisant de la fatigue.

Tout changement comporte des gains et des pertes

La plupart des changements impliquent des pertes et des renoncements, ne serait-ce qu'aux habitudes prises. Or, en tant qu'humains, nous sommes plus sensibles aux pertes qu'aux gains, notamment quand les deux coexistent. Pour des raisons liées à l'évolution de notre espèce (la priorité donnée au dépistage des dangers éventuels), notre cerveau est toujours plus sensible au négatif qu'au positif. C'est pourquoi, dans la plupart des situations de changements, nous percevons d'abord, automatiquement, ce que nous allons perdre (ou du moins ce que nous pensons perdre). La perception de nos gains à venir nécessitera en revanche un effort ou des preuves tangibles, là où la perception et l'anticipation de nos pertes éventuelles se feront intuitivement et sans effort.

D'autres rouages psychologiques sous-tendent l'aversion spontanée au changement, présente chez la plupart des humains (à l'exception d'un petit sous-groupe, au contraire « accro » au changement, qui va, lui, à l'inverse, être allergique à l'habituel et au prévisible).

L'allergie à l'incertitude

Le cerveau humain est allergique à l'incertitude : comme celle-ci peut toujours cacher un danger, nous y réagissons en général par du recul ou de la méfiance. Le phénomène est, là encore, relié à nos racines animales : lorsqu'on est une proie (et les humains ont longtemps été des proies avant de devenir les grands prédateurs de la planète), toute forme d'incertitude (un bruit, une odeur, un mouvement inhabituels et dont on ne peut préciser clairement la nature exacte) est associée, par réflexe et par défaut, à la possibilité d'un danger. La grande loi de la nature et du vivant est qu'il vaut mieux une fausse alerte qu'un manque de vigilance : la première nous coûte cher en stress et en dépenses d'énergie mentale (toujours surveiller, toujours s'inquiéter) mais assure notre survie la seconde est plus confortable, mais nous surexpose aux risques imprévus.

C'est pourquoi, chez les humains, l'incertitude génère le plus souvent de l'anxiété, ce sentiment de crainte et d'inconfort lié à l'impossibilité de pouvoir prévoir et contrôler ce qui va advenir. Et chez les humains les plus sensibles s'installe une forme particulière d'anxiété excessive, nommée « anxiété généralisée » : c'est une véritable intolérance à l'incertitude, qui va entraîner de nombreux symptômes (ruminations, tensions physiques), déclenchés par tout ce qui est nouveau, incertain et imprévisible (c'est-à-dire la vie en général et le futur en particulier).

Une autre façon de réagir à l'incertitude (et tout changement représente une forme d'incertitude) est de la transformer en certitudes négatives : c'est le mécanisme du pessimisme. Plutôt prévoir qu'attendre sans savoir, et plutôt prévoir le pire qu'accepter l'incertain...

Il faut savoir que pour soigner cette allergie à l'incertitude, la solution choisie par les thérapeutes n'est en général pas de prodiguer des certitudes rassurantes : cela n'apprendrait pas à affronter l'incertitude et chroniciserait le mal, et cela serait aventureux (qui pourrait délivrer des certitudes sur l'avenir d'un changement ? On ne peut que proposer des conséquences probables...). Les protocoles de désensibilisation à l'anxiété généralisée proposent plutôt aux patients des « épreuves de réalité », qui consistent à les inciter à se tester en situation. Par exemple, partir en week-end à l'aventure sans avoir réservé d'hébergement, ou arriver volontairement en retard à une séance de cinéma. Derrière leur caractère anodin, ces exercices ont pour but de montrer aux personnes que le pire n'est jamais sûr, et que même s'il survient, on peut lui faire face. À terme, il s'agit donc de développer une tolérance accrue à l'incertitude (inévitable dans toute existence) en s'appuyant sur la confiance en ses capacités personnelles et toute confiance ne peut se construire que sur des confrontations régulières avec le réel. Bref, il s'agit d'apprendre à cultiver une tolérance au changement compatible avec une vie qui ne soit pas surprotégée et figée.

L'aversion envers les inégalités

L'être humain est une espèce comparative : nous ne jugeons pas de notre situation, de nos bonheurs ou malheurs dans l'absolu, mais en observant attentivement ce qui arrive aux autres. Ces comparaisons peuvent s'effectuer vers le bas (pour se rassurer : « Il y a pire que

moi ! ») ou vers le haut (pour se motiver : « Comment faire aussi bien ? »). Dans le cadre des efforts que demande tout changement (le maintien du statu quo n'en nécessite pas), surtout collectif, on est prêt à accepter les changements qui entraînent des pertes dans un premier temps et des gains ensuite, mais seulement à condition que tout le monde soit concerné et joue le jeu. C'est ce qu'ont montré les recherches expérimentales sur le « bien commun ». Dans ces travaux, des volontaires sont invités à investir de petites sommes d'argent dans un pot commun. L'argent ainsi récupéré est ensuite redistribué avec une prime à l'ensemble des participants, qu'ils aient ou non donné (personne n'y est obligé). Donc, si tout le monde donne, « jouer collectif » s'avère très rentable et, tour après tour, chaque joueur voit ses gains augmenter. Mais si un joueur ne donne rien, il touchera malgré tout la même somme partagée que les autres, grâce aux dons de ces derniers, et sera donc « encore plus gagnant » qu'eux, bien injustement, puisqu'il n'aura pas « joué le jeu » ni respecté les règles du bien commun. Les expériences montrent que, très rapidement, la présence de joueurs égoïstes démotive la plupart des autres, et que, peu à peu, la participation au pot commun baisse fortement. Les investissements de chacun en vue d'un changement pourtant bénéfique sont ainsi figés dès qu'il semble que certains ne jouent pas le jeu des pertes ou des efforts pour obtenir des gains : plus rien ne peut alors changer...

Dans toute population humaine semblent exister trois catégories par rapport à ce jeu du « bien commun » : *les altruistes* (environ 20 %), qui jouent le jeu quoi qu'il arrive et sont prêts à « payer » pour un changement favorable, quoi que fassent les autres les *profiteurs* (également 20 %), qui tentent de bénéficier des gains sans accepter les pertes et les *suiveurs* (60 %), qui observent tout cela. Si les *altruistes* sont assez nombreux et donnent l'exemple, les *suiveurs* suivront ! Mais si le nombre des *profiteurs* dépasse un certain seuil, les *suiveurs* cesseront de collaborer. Sauf si les *profiteurs* sont « punis » (exclus du jeu au bout d'un moment, ou financièrement pénalisés), ce qui rétablit alors l'implication des *suiveurs*, c'est-à-dire du plus grand nombre.

Ces travaux extrapolés au domaine de la psychologie du changement montrent qu'une majorité de personnes sont spontanément prêtes à accepter les pertes dans l'attente de gains ultérieurs, mais à la condition expresse qu'une minorité engagée serve d'exemple, et surtout que tout le monde joue le jeu et que les fraudeurs soient sanctionnés.

L'importance des modèles

Dans le prolongement des travaux précédents, rappelons que l'humain est un animal hautement social, et pour lequel les modèles jouent un rôle important : à ce titre, les figures d'autorité et de décision se doivent non seulement de jouer elles-mêmes le jeu du changement, mais encore de l'incarner, seule condition pour être des modèles motivants. C'est sans doute pourquoi, en notre époque de grands changements sociétaux, la pression et les attentes sur le comportement privé des élites sont si fortes. Il ne s'agit pas seulement de voyeurisme, mais d'un besoin de confiance et de réassurance : le besoin de voir le cap du changement s'incarner concrètement par des comportements exemplaires. C'est d'autant plus vrai dans le cas de changements coûteux ou inquiétants : les modèles que représentent les décideurs (entrepreneurs ou politiques) doivent absolument donner l'exemple, et leur comportement personnel prend une valeur symbolique majeure, qui pourra être motivante ou dissuasive.

Pédagogie, psychologie et exemplarité

Les freins au changement semblent donc s'enraciner dans une certaine logique de méfiance spontanée envers toute forme de situation incertaine et imprévisible, et cet héritage est lié à notre instinct de survie. Certes, des facteurs culturels (culture des avantages acquis) vont ensuite amplifier le phénomène, mais ils ne seraient pas assez puissants si cet enracinement *animal* n'existait pas. D'où la nécessité d'intervenir à des niveaux multiples pour atténuer la peur du changement :

- La pédagogie honnête et adulte, tout d'abord, expliquant les gains sans dissimuler les pertes. Elle est nécessaire mais généralement pas suffisante.
- La psychologie, ensuite : elle permet de comprendre, par exemple, que la solution à la peur de l'incertitude ne réside pas forcément dans l'accroissement des certitudes (souvent impossible, sauf à faire de fausses promesses), mais dans l'accroissement de la confiance en soi et en les autres.
- L'exemplarité enfin : la présence de règles claires, d'une implication collective partagée et de comportements exemplaires de la part des élites sont de grands facilitateurs de changement.

Et puis, il y a un dernier frein au changement, que nous n'avons pas abordé ici mais qui mérite lui aussi réflexion : la peur que les décideurs peuvent avoir de la peur du changement, chez leurs collaborateurs ou chez les citoyens. Cette peur de la peur peut expliquer parfois nombre d'immobilismes (« ce changement ne passera jamais »). Or, comme pour toutes les émotions, la peur doit être écoutée, respectée et comprise, mais elle doit aussi, tôt ou tard, être accompagnée et dépassée. Même, et surtout, la peur des décideurs...

BIBLIOGRAPHIE

- Christophe André, *Psychologie de la peur*, Odile Jacob, 2005.
- Albert Bandura, *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, 2007.
- Kristin Buhr et Michel Dugas, « The role of fear of anxiety and intolerance of uncertainty in worry. An experimental manipulation », *Behaviour research and therapy*, 2009, vol. 47, p. 215-223.
- Ernst Fehr et Simon Gächter, « *Altruistic punishment in humans* », *Nature*, 2002, n° 415, p. 137-140.
- Joseph Henrich et Robert Boyd, « Why people punish defectors », *Journal of theoretical biology*, 2001, vol. 208, p. 79-89.