

Introduction

Cette fiche propose un autre regard sur la notion de résistances au changement. Elle aborde le processus sous l'angle de la **théorie des besoins**, développée par Marshall B. Rosenberg, psychologue américain fondateur de la Communication Non Violente (CNV).

Ici, le terme de « résistances » est à considérer comme en physique ou en mécanique : il s'agit d'un phénomène réactionnel, un blocage ou une déperdition d'énergie, qui se produit entre deux polarités, deux intentions, également légitimes. Autrement dit, le problème – si problème il y a – ne réside pas « chez celui qui résiste », mais dans la tension relationnelle qui émerge entre le changement proposé et l'individu qui ne souhaite pas en être acteur.

Cette approche permet de considérer les résistances au changement comme faisant partie intégrante du processus de changement lui-même. Il ne s'agit plus de lutter contre elles, mais de les entendre pour intégrer leur message dans l'accompagnement proposé.

Explications

La notion de besoins

D'après Marshall B. Rosenberg, tous choix, actions, décisions, préférences reposent sur la recherche d'une satisfaction de nos besoins fondamentaux. Selon lui, ces besoins fondamentaux universels sont au nombre d'une trentaine et sont tous également légitimes et importants. On peut citer à titre d'exemple : liberté, sécurité, épanouissement, appartenance, joie, amour, paix...

Nous partageons tous ces mêmes besoins, mais notre histoire individuelle et la situation de chaque instant peut en faire varier l'intensité et la prévalence. Ainsi, une personne donnée pourra avoir un très fort besoin de liberté qui se manifestera comme une constante directrice dans ses choix professionnels ou personnels... Alors que telle autre pourra orienter ses choix à partir de son besoin de sécurité. Et si nous partageons tous ces mêmes besoins universels, nous les traduisons en stratégies concrètes qui peuvent être très différentes.

Par exemple pour nourrir mes besoins de liberté et de mobilité, je peux choisir d'investir dans une deuxième voiture OU dans un abonnement annuel pour transports en commun. Pour contribuer à mon besoin de sécurité, je peux faire le choix de développer des compétences en maraichage et me lancer dans un projet d'autonomie alimentaire OU chercher à avoir un emploi salarié dans la fonction publique OU choisir d'habiter dans une résidence surveillée par un vigile, etc...

Le lien entre besoins et résistances au changement

D'après ce modèle, l'élan de motivation ou la sensation de résistance interne que nous pouvons ressentir face à une proposition de changement proviennent de l'adéquation que nous percevons entre nos besoins et la projection que nous nous faisons de ce changement.

Simple en théorie, mais rares sont les situations où nous avons une conscience claire de ces besoins qui nous mettent en mouvement. Ceux-ci sont le plus souvent masqués derrière nos pensées, nos jugements, nos stratégies historiques que nous confondons avec nos besoins.

Remonter la piste des jugements, des résistances, des émotions... jusqu'au besoin

Souvent, cette résistance est exprimée sous forme d'arguments rationnels (ex : manque de temps, impossibilité logistique, etc.), alors qu'elle repose sur un noyau émotionnel (colère, inquiétude, tristesse, etc.) qui lui-même est l'expression cachée d'un besoin non satisfait. Dans la plupart des cas, nous sommes difficilement capables de nommer nous-même le besoin qui est à l'origine de nos émotions, résistances et jugements.

Des résistances... aux motivations !

Lorsque les besoins sont nommés, se produit le plus souvent une détente intérieure. L'énergie mobilisée en résistance devient à nouveau disponible pour la recherche de solutions au service des besoins de la personne : « *Quel seraient pour vous d'autres façons de nourrir vraiment votre besoin de liberté, de confort et de calme au quotidien ?* » ...

Et c'est depuis cet endroit que peuvent émerger des sources de motivation pour de nouvelles stratégies créatives : oser un abonnement annuel de train en première classe, explorer l'usage d'une voiture électrique en auto-partage, passer à 4/5 sur le plan professionnel pour avoir plus de repos, de calme et de liberté, etc...

Les résistances au changement : une expression indirecte des besoins

Pour Marshall B. Rosenberg, l'expression d'une résistance au changement est parfois la seule expression possible d'un besoin. Cette expression n'est pas un problème à combattre, elle exprime indirectement ce qui est important pour la personne et nous indique ainsi un chemin pour l'aider à retrouver un espace de motivation et d'envie.

Bibliographie

Marshall B. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs*, Ed La Découverte, 1999, 2005.

Thomas d'Ansembourg, *Du JE au NOUS - L'intériorité citoyenne: le meilleur de soi au service de tous*, Ed. de l'homme, 2014.

Françoise Keller, *Pratiquer la CNV au travail - La CNV, passeport pour réconcilier bien-être et performance* - InterEditions, 2013.

Marshall B. Rosenberg, *Vers une éducation au service de la vie* - Ed.de l'homme, 2007.

Formations pour accompagner les résistances à l'aide de la théorie des besoins :

- Formations de Séverine Millet www.nature-humaine.fr
- Formations de Lara Mang-Joubert www.changementvivant.com
- Site national des formateurs.trice.s certifié.e.s en Communication Non Violente : www.cnvformations.fr