Table-ronde dynamique

Retranscriptions des conférences de :
Stéphane Labranche, Fabien Bressan et Lara Mang-Joubert

Lara Mang-Joubert, accompagnatrice de changement, consultante et formatrice.

C'était un vrai bonheur d'entendre les interventions précédentes, j'ai beaucoup appris et je me suis régalée, je me sens vraiment en phase.
Pour faire juste un petit lien parmi tous ceux qui sont là à la table, j'ai beaucoup aimé ta conclusion Stéphane lorsque tu décrivais l'évolution actuelle du vécu des personnes qui sont en charge de l'expertise sur le climat et comment elles gèrent leurs propres émotions sur ces questions entre l'impuissance, la colère, la peur, Gaïa, le totalitarisme. Je pense qu'on est un peu tous concernés par ça. Et donc, c'est un peu de ça dont je vais parler aujourd'hui.
Et puis, j'ai beaucoup aimé aussi la vivante et brillante description que tu as fait Fabien de cette place qu'on laisse à l'autre, quand on veut que l'autre s'approprie et change dans ses pratiques, dans ses comportements, dans ses relations ici à l'environnement urbain mais à l'environnement tout court, et puis à tous les enjeux énergétiques, c'est la même chose.
J'utilise l'expression de « double flux ». Ça fait un peu technique. Pour tous ceux qui connaissent les VMC, c'est un peu l'histoire de la maison basse consommation. C'est cette idée pour que ça fonctionne dans un système, il faut que toutes les relations entre les parties prenantes, entre les niveaux d'acteurs soient à double flux sinon il n'y a pas de changement.
Donc merci : c'était merveilleux d'avoir toute cette remontée de terrain, il y avait des perles. J'espère que les liens se feront d'eux-mêmes sinon je compte sur vous pour les faire après au moment des questions.

Peut-être vous dire deux mots d'où je parle pour que vous compreniez aussi un petit peu le contenu de mon intervention. Je suis aujourd'hui consultante et formatrice sur les questions d'accompagnement du changement mais je viens du monde de l'expertise, je viens aussi des sciences en l'occurrence des sciences de la biologie et de l'industrie pharmaceutique, donc hors sujet.
J'ai traversé un chemin qui m'a amenée à la santé environnementale, donc je connais bien le sujet aussi, par le bout de l'expertise c'est à dire en arrivant avec les lectures de documents qui prouvaient que, un peu comme le GIECC d'ailleurs, on avait les preuves que.
Et, de là, aller accompagner des citoyens, des parents, des professionnels dans des changements de représentations, dans des changements de pratiques et dans des changements de capacités de diffusion. C'était énorme et j'étais dans le milieu associatif comme vous, sur le terrain, avec des groupes de participants, des ateliers, des animations. Et là, je me suis heurtée de plein fouet à la grande certitude que les sociologues connaissent depuis bien longtemps qui est qu'informer ne suffit pas à faire changer. Et ce raccourci, il est systématique dans nos organisations actuellement.

Donc m'étant heurtée à ça vraiment concrètement sur le terrain, je suis allée chercher mes réponses. Donc, j'ai cherché à revenir au monde des sciences humaines, sociologie, psychologie. Je me suis formée, j'ai travaillé avec Nature Humaine aussi, une autre consultante qui travaillait sur ces questions-là et j'ai poursuivi mon petit bonhomme de chemin avec vos expériences de terrain, avec des travaux vraiment passionnants, avec certaines associations qui sont là et puis avec l'Ademe et avec d'autres.
Ce que je voudrais partager avec vous, ce sont trois idées principales, trois éléments qui me semblaient justes dans le contexte et les questionnements actuels dans le réseau GRAINE.

Je reviens dans ma présentation : derrière toutes les thématiques qui sont un peu les entrées, les questionnements métiers que vous vous posez ou que vous pouvez vivre, je le suppose, il y a souvent une question centrale, non dite, tacite, parfois qu'on ne se reconnaît pas à soi-même.
Quelle est-elle à votre avis, cette fameuse question centrale ?
Ce que j'observe, c'est, quand on m'appelle en général, c'est parce qu'on se demande : « comment je peux faire changer les autres ? ». Sur le changement, il y a plein de choses à dire. Sur comprendre les choses, on a les outils, on a les experts. Pour changer soi-même, je pense que le chemin, on le voit devant soi. Mais pour faire changer les autres, on est dans une dissonance. On est dans quelque chose qui n'a pas de sens, quelque chose qui est une incohérence, un paradoxe.
C'est ça que je vais essayer de vous démontrer. A mon avis, cette question-là est aujourd'hui le principal frein dans nos démarches d'accompagnement du changement.

Tant qu'on aborde ces questions avec en tête ce présupposé tacite, on va être peu efficaces en termes d'accompagnement. On va pouvoir sensibiliser, mais en termes d'accompagnement, on ne va pas être efficaces.
Alors j'essaie de vous expliquer ça.

Je vais remonter à une observation qui est faite dans le milieu du coaching, dans le milieu de la conduite du changement en entreprise. On s'intéresse vraiment à ce qui fait basculer un individu et ce qui va le renforcer dans ce qu'on appelle un changement dit de « comportements », je mets des guillemets, je n'aime pas ce terme. Je l'emploie pour dire qu'il s'agit d'un changement de passage à l'action, un changement effectif. On n'est plus que dans les représentations, on est dans « j'arrête de prendre la voiture, je prends mon vélo ». Pour qu'il puisse y avoir chez quelqu'un le cheminement qui mène à ce changement effectif, il y a deux conditions, deux éléments minimum. Après il en faut d'autres, mais les deux minimums sans lesquels ça ne bascule pas.
Qu'est-ce que c'est à votre avis ?
Le plaisir, j'entends ?
Oui c'est ça. On peut mettre un autre mot que plaisir mais on est dans quelque chose de cet ordre.
D'autres idées ?
L'intérêt ?
Alors l'intérêt au sens « motivation » ou au sens de « ça m'intéresse » ?
Au sens de « ça me touche » : d'accord.
L'appropriation ? Alors l'appropriation de quoi, en l'occurrence ? On rejoint la notion de motivation.
La liberté de choix.
L'estime de soi.
La reconnaissance sociale.
L'enthousiasme, alors l'enthousiasme, on n'est pas loin du plaisir.
En fait, pensez à des changements comme « arrêter de fumer » par exemple. On n'est pas forcément dans l'environnement. Qu'est-ce qu'il faut pour que ça marche ?
La présentation ne va pas forcément suffire. L'information non plus.
« Une bonne raison » ? Alors pas forcément non plus.
« Avoir envie » Alors on est au cœur, le plaisir, l'enthousiasme… la première raison qui n'est pas la seule, mais une qui est vitale, c'est que la personne, à un moment, elle-même de l'intérieur, elle ait envie. Ça rejoint toutes les questions de motivation, mais elle est beaucoup plus profonde.

Et la deuxième, au même plan de profondeur mais pas du même ordre, et qu'on oublie tout le temps dans nos projets. La première, à la limite, on y pense. Mais la deuxième, on l'oublie tout le temps.
Il ne faut pas seulement en avoir envie. Prenons l'exemple du tabac ou autre chose.
En avoir les moyens. « Pouvoir le faire » ? On y est presque parce que pour ce n'est pas « pouvoir le faire » le vrai.
« L'occasion » ? Non plus.

On est dans le faire, mais quoi ?
« Être en capacité » ?
Vous y êtes presque, mais non la nuance est là mais elle est subtile.
Que ce soit possible, c'est bien, c'est nécessaire mais ça peut être possible et la personne peut ne pas changer.

La confiance ! En soi !
Les deux conditions minimales au fond du changement, c'est que la personne qui est concernée elle-même en ait envie, et ait confiance au fait qu'elle peut le faire.
Pouvoir le faire, c'est nécessaire mais ça ne va pas suffire parce que si elle n'a pas confiance, qu'elle peut le faire, alors ça va encore bloquer.
Alors, pourquoi j'insiste sur ça : parce que ces deux éléments là, ils appartiennent à l'autre.
Ils ne sont pas chez vous, ils sont chez lui. C'est lui qui décide de ça, ce n'est pas vous.
C'est un peu comme, si vous faites du jardinage, si certains mettent la main à la terre, quand vous plantez des graines, quand vous voulez que ça pousse, vous pouvez planter la graine, mettre de l'eau, mettre du terreau, mettre du soleil s'il y en a, mais le moment où la graine va germer, ça vous n'y pouvez rien, c'est elle qui le décide.
Vous pouvez aider, contribuer, améliorer ou au contraire bloquer bien entendu mais le fait même que ça germe ne vous appartient pas. Ce que j'aimerais c'est que vous gardiez cette image-là du changement pour la suite de ce que je vais vous présenter.
C'est ça la clé, c'est de savoir que faciliter les changements dans la société à un certain niveau de pratiques de passage à l'action, on va voir qu'il y a différents plans et que les représentations, c'est aussi un plan important. Ça va nécessiter d'avoir cet angle de vue et de construire les démarches d'accompagnement en partant de là, ce que vous faites déjà certains mais qu'on peut oublier à certains moments où on passe en conduite de changements : et là, on tire sur la plante pour qu'elle pousse plus vite.

Ce que je voudrais partager avec vous, c'est quelques mots sur « qu'est-ce que les résistances ».
Pour bien comprendre la notion de résistance, pour moi qui est différente de la liste de freins, on va revenir sur le processus de changement très très vite et puis à la fin, j'aimerais partager avec vous mes observations de terrain avec des associations du réseau GRAINE sur les enjeux d'aller chercher chez les sciences humaines, psychologie, sociologie des outils. On s'est rendu compte que ce n'est pas si simple, on va voir ensemble pourquoi.

Les résistances.
Pas de chance, pour les enjeux d'écologie, au niveau psychologique on est sur un terreau sociétal hautement défavorable. Je m'explique.
On est actuellement dans une société où le quotidien vraiment, tout ce qu'on vit dans nos gestes, dans nos actions, dans nos modes de vie, est saturé de contradictions. On est tout le temps dans la contradiction. Donc, ça les psychologues appellent ça des injonctions paradoxales. C'est l'idée que vous avez un message qui vous dit « Manger Mac Do » et, vous avez une petite ligne en bas qui vous dit « Attention, ne pas abuser » ou « Bouger et faites du sport ».
Et ça c'est notre quotidien : au niveau santé, au niveau économique, au niveau écologique, au niveau parfois même personnel. On est baignés de ces contradictions au point qu'on ne les voit même plus, qu'elles font partie de la normalité. Or, qu'est-ce qui se passe quand une personne est plongée dans une telle situation ?
Ça vous est arrivé parfois de, par exemple, être dans un bouchon et puis pester contre tous les automobilistes qui sont là.
Ou encore de savoir que vous êtes au régime et puis d'avoir terriblement envie de vouloir quand même acheter pour vos amis une tarte ou un gâteau au chocolat pour le dessert. Ça, c'est des petites choses.
Là où c'est plus grave, c'est quand on ouvre le journal et qu'on tombe sur un article sur le réchauffement climatique et la fonte de la banquise et qu'au milieu de l'article, un journal en ligne j'entends, vous avez une publicité pour un 4x4. Et là ça ne choque plus personne, c'est juste normal.

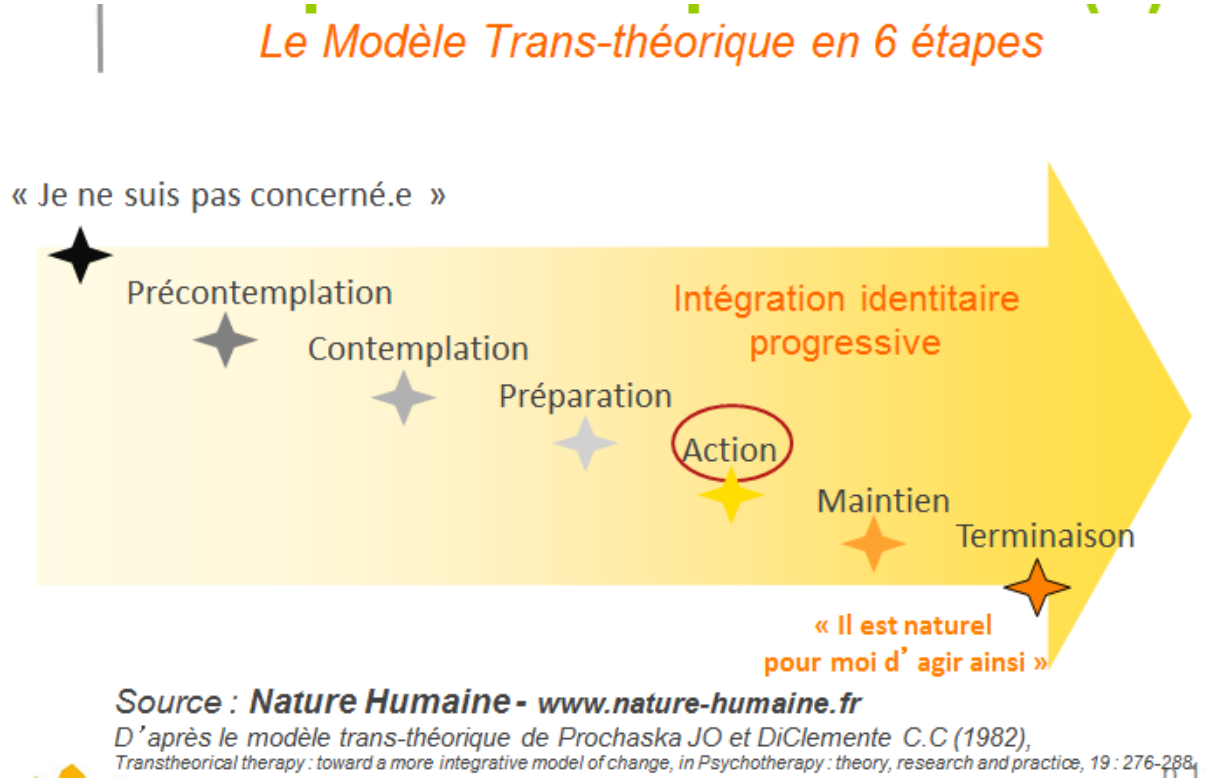
Ça, psychologiquement, ça n'est pas soutenable. Ça génère une tension intérieure extrêmement coûteuse en énergie, d'autant plus qu'elle est inconsciente. Ça génère des strates de mauvaise conscience, et ça entraîne une perte de sens.
On n'est plus dans la congruence, au sens utilisé par les psychologues. Tout ça, on le vit sur tous les plans, pas que sur l'écologie, c'est toute notre société qui est basée là-dessus.
Pour aller à l'extrême, c'est l'expression « développement durable » qui est une oxymore qui relève du même registre. Qu'est-ce qui se passe quand on est là-dedans ? Et bien, ce n'est pas tolérable pour un esprit sain, ça mène à l'extrême, à la schizophrénie.
Il est complètement normal, complètement justifié de développer des mécanismes de défense contre ça. En fait, on est baignés dans un état de dissonance cognitive chronique, de décalage, « le feu rouge et le feu vert en même temps », qui fait qu'on est devenus hyper-résistants. C'est comme pour les antibiotiques si vous voulez. On est tellement habitués à baigner là-dedans qu'on a développé chacun des bonnes stratégies de défense contre cette tension interne insoutenable qui fait que quand quelqu'un arrive avec un message écologique, et bien ça glisse comme l'eau sur les plumes d'un canard parce qu'on a développé trop de résistances.
Donc on ne peut pas travailler sur les enjeux de l'écologie en étant dans un argumentaire rationnel et mental sans tenir compte de ces processus.
Alors quelles sont les résistances qu'on développe tous les uns les autres face à ce genre de tensions, de malaises comme celui de l'article du journal et de l'embouteillage ?
On ignore. La première stratégie, c'est la fuite, c'est le déni. Claude Allègre, c'était l'incarnation collective de notre besoin de déni. A un moment, on est passés par là, on avait tous besoin de quelqu'un qui incarne ça.
Autre type de stratégie, autre famille de stratégie ?
Comment on peut faire quand le déni n'est plus tenable ?
Parce que les experts sont à 95% sûrs que...
Le bouc émissaire, on rejette sur l'autre. Les élus, ou éventuellement le voisin ou les multinationales… on trouve toujours, quand on cherche on trouve toujours. Alors, ça fait quoi quand on cherche un bouc émissaire ?
On ne regarde pas dans son jardin, ça veut dire qu'on se dit qu'on y réfléchira quand les autres auront changé.
C'est un report dans le temps du moment où on est confronté à la tension de la distance cognitive, on la décale dans le temps.
Une autre façon de la décaler dans le temps, beaucoup plus subtile ?
Le sentiment d'impuissance ?
Alors, malheureusement, ce sentiment enfonce dans la distance, la tension est toujours là.
Le recours à l'expertise technique extérieure ? : repousser à plus tard, le dieu sauveur…

Mais, plus subtil encore, dans certains cas, on va demander plus d'informations. Et là je me tourne vers les universitaires… parce que tant qu'on n'a pas la preuve, qu'on n'est pas sûrs de vraiment comprendre pourquoi et par quel bout ça marche, il n'y a pas de raison de prendre de décisions. Donc une étude, deux études, trois études…
Tout ça permet de repousser le moment où on sera concerné soi-même.
Et puis la troisième façon de descendre cette tension interne, c'est tout simplement d'aligner et donc d'expérimenter la cohérence.
Et un des principaux leviers de résistance aux changements, c'est la détente, le soulagement que peut procurer la congruence.
Tout ça pour vous dire que quand on observe ça, quand vous vous trouvez face à une personne ou une structure qui sont là-dedans, c'est ok. Ce sont des mécanismes de défense qui sont sains et naturels en réponse à une tension interne. Et si vous n'aidez pas les personnes à sentir cette tension interne, à la lever, si vous allez frontalement avec un argumentaire, vous allez juste la renforcer.
Ça, c'était la notion de résistance qui se cache à mon avis derrière les freins qu'on peut observer, qu'on peut entendre.

Les résistances, je rappelle c'est un processus réactionnel. Ça se joue à deux. Donc quand on observe une résistance, première chose : « est-ce que moi-même je suis en tension ? ». Ce n'est pas forcément ça, mais souvent c'est ça.

Et puis, et c'est le plus intéressant, en réalité, très souvent ce qui se passe c'est que les freins ce sont des énergies d'élan qui sont bloquées. Ça renvoie au modèle de la communication non-violente qui invite à aller chercher les besoins profonds, qui sont cachés, qui ne sont pas souvent conscients derrière les émotions négatives, d'ailleurs tout ce qui va être frein, émotionnellement et cognitivement en résistance. Et quand on touche, quand on descend sur le besoin, ensuite on peut remonter sur le moteur, les élans, ce qui parle à la personne.
Moi, je pense aux étudiants avec Gaïa. Ils ont touchés quelque chose qui les motivait.

Le processus du changement, je vous renvoie vers les experts du réseau du GRAINE qui ont déjà profondément travaillé sur ce sujet.
Dans les années 80, la sociologie s'est extrêmement intéressée aux phénomènes d'addictions et notamment la tabacologie et il y a un modèle qui a été transposé comme étant trans-théorique donc comme étant accepté par tous, qui explique en détails comment le changement est un processus qui passe d'un état où on n'est pas concerné par le sujet à un moment où c'est tellement intégré dans l'identité qu'on ne voit plus le sujet. C'est rentré, on n'en parle plus.



Il y a de nombreux exemples et si vous avez le temps, pour les questions, on pourra voir ensemble que chacune de ces phases qui correspondent à une intégration sur un plan d'abord mental, un plan du savoir et des représentations : « est-ce que ça rentre dans mon cadre, mental ou pas ? », premier niveau.
Après, ça vient rentrer dans nos émotions, dans notre vie, dans ce qu'on y perd et ce qu'on y gagne, en tant que personne, en tant que structure c'est-à-dire « Ok c'est vrai mais maintenant, est-ce que je suis d'accord pour y aller ou pas ? » au niveau de mon propre intérêt. Et puis, ça va descendre jusqu'au niveau pratique, ça c'est le stade de la préparation. C'est « ok, je suis d'accord, c'est vrai, j'ai envie d'y aller mais est-ce que c'est

faisable ? Est-ce qu'on peut faire ? Comment, où, quoi, combien ? ». Donc, c'est seulement à ce stade que les guides pratiques sont audibles, sont acceptables, avant c'est même pas la peine.
Et puis il y a le passage à l'action qui lui-même n'est pas la fin du chemin, puisqu'il faut encore deux étapes pour arriver à l'intégration complète du processus, jusqu'à ce que vraiment, ce soit intégré.
Chacune de ces étapes, correspondant à un stade différent quand on descend dans cette intégration, on réveille des nouveaux freins. Donc il y a des freins qui n'étaient pas là, qui vont émerger et on l'observe aussi collectivement à l'échelle de la société.

Le piège est de croire qu'on peut accompagner seul l'ensemble du processus : aucune structure, aucune manifestation, aucun dispositif aussi magnifique soit-il ne peut faire tout le chemin. Parce que ce n'est pas aux mêmes endroits que ça se joue et ça prend des années de vivre ce chemin. Alors heureusement collectivement, actuellement on en est au stade de contemplation, on est tous au moins au courant qu'il y a un réchauffement climatique et le stade du déni est aujourd'hui un peu dépassé. On a donc fait une grosse part du chemin, ça se joue avec les médias aujourd'hui beaucoup.
Il y a beaucoup à faire et accompagner le changement ce n'est pas seulement accompagner uniquement le passage à l'action, c'est-à-dire quand on mesure quand on trie ses déchets, quand on prend son vélo, ça c'est le moment du passage à l'action mais c'est le moment où ça devient visible. Avant il y a tout un travail extrêmement important qui est souvent peu accompagné parce qu'on ne sait pas le mesurer et donc on ne l'accompagne pas, parce qu'on n'est pas payés pour accompagner ça. On est payé pour accompagner uniquement le passage à l'action. Il y a donc vraiment quelque chose de fondamental qui se joue là et j'invite les personnes intéressées à nous recontacter par la suite.
En fait, ça se joue de façon cyclique. Les rechutes font parties du processus et il est important de respecter ce rythme chez les personnes qu'on accompagne.

Accompagner pour moi, c'est très différent de cette expression de « conduite du changement ». Très souvent, quand j'arrive, on me dit « vous allez nous parler de conduite du changement ». Mais non pas vraiment. Qu'est-ce que c'est que la différence ?
C'est le degré d'espace qu'on laisse à l'autre dans le processus et dans notre tête. C'est-à-dire quel espace, on donne à l'autre vraiment et pas juste sur le papier. Ça, ça se sent. Ça se sent tellement que ça va jouer sur la capacité de l'autre de pouvoir avoir confiance en lui et de pouvoir avoir envie de changer. En gros, c'est comme si vous vouliez remplir tout l'espace au lieu de laisser l'autre réfléchir et se retrouver lui-même pour sentir comment et pourquoi il va pouvoir changer.

Je vous invite à observer comment les trois postures d'expertise, d'animation et d'accompagnement sont nécessaires, complémentaires et combien ça peut être difficile d'aller de l'une à l'autre dans nos métiers aujourd'hui en soi, c'est un changement et donc on va retrouver tout ce qu'on a commencé à dire sur le changement.

Vous avez des structures ressources dans vos réseaux pour aller en parler et puis je vous propose quelques lectures sur ce diaporama que vous aurez à disposition très bientôt.

Merci.