

CAFE CLIMAT DU 26 NOVEMBRE 2007



LE CHANGEMENT

GENEVIEVE PERNEL - VAKOM

En ce jour de grève des transports rouennais, nous avons néanmoins réussi à nous retrouver au Pub O'Kallaghan, qui avait accepté de nous accueillir. Alban Bourcier, chargé de mission Agenda 21 à l'université du Havre, avait accepté la lourde tâche de gérer nos débordements et très stoïquement n'a rien dit alors qu'il en mourait d'envie. Les échanges furent très intéressants et rendez-vous pris pour voir les changements envisagés dans six mois. En attendant, Geneviève Pernel nous ayant fait don de ses notes, nous ne pouvons que l'en remercier et remercier encore les bénévoles qui ont œuvré pour ce Café Climat.

« RIEN NE DEMEURE SAUF LE CHANGEMENT » SENEQUE

Le développement durable s'inscrit dans un contexte de changement avec des problématiques liées aux mécanismes de la résistance au changement et aux comportements humains.

Je vais donc tenter de vous expliquer pourquoi le changement devient une préoccupation, comment cela fonctionne et pourquoi c'est si difficile de changer.

1 - Pourquoi parle-t-on de changement ?

Pour comprendre les phénomènes qui nous arrivent aujourd'hui et les problèmes que cela pose, je vais d'abord comparer le changement à des vagues qui arrivent les unes après les autres sur une plage.

1) **Imaginez la mer, les vagues**, vous êtes sur la plage, vous les voyez arriver depuis l'origine de l'humanité :

- à l'origine, les vagues sont longues, vous les voyez arriver de loin, elles viennent s'étaler en douceur sur la plage, vous avez l'éternité devant vous avant de voir arriver la suivante.

A l'origine, l'homme vit de Culture nomade, chasse et pêche, cela pendant des millions d'années

- et peu à peu, le mouvement s'accélère, mine de rien d'abord, puis de plus en plus vite, vous n'avez pas fini de voir en arriver une, qu'une autre suit juste derrière, courte, brutale, dérangeante, imprévisible surtout, et elles s'enchaînent de plus en plus vite

1^{ère} vague : **Agriculture 6000 ans**

2^{ème} vague : **Ere industrielle 300 ans**

3^{ème} vague **Ere de l'information 1950 –2030 ? (ordinateur)** est en train de se terminer alors que des joueurs ont à peine commencé à faire des adaptations et des transformations dans leur organisation.

4^{ème} vague dite de « **productivité** » commence :

- nouvelles énergies, reconstitution de la matière et des formes de vie élémentaires, avancement de l'information.
- Technologies : biotechnologie, robotique, intelligence artificielle, supraconductivité, ordinateurs à base de bactéries (1000 x Cray dans 1 cm³ !!!), monde de l'infiniment petit

5^{ème} vague imminente sauf catastrophe : **imagination**. Elle donnera les moyens d'expliquer les questions les plus fondamentales de l'univers

(source : Dudley LYNCH et Paul KORDIS) : la stratégie du dauphin

2) Claquement de doigt

Claquer du doigt = 500 millions de nanosecondes

1 **nanoseconde** = 1 milliardième de seconde

Il n'est plus possible d'en faire l'expérience à l'échelle humaine

C'est peut-être ce qui peut expliquer que la démonstration scientifique irréfutable d'un film comme celui d'Al Gore ne suffise pas puisque cela dépasse l'entendement d'encore beaucoup de personnes.

C'est peut-être aussi poser le problème des niveaux d'engagement : on ne mesure pas, à notre échelle, l'amplitude des bouleversements de style de vie qu'entraîne les phénomènes de dérèglement climatique, par exemple.

3) Conséquences

=> **Rupture dans l'échelle du temps**

On n'avait jamais organisé le temps jusque là dans une échelle qui dépasse la conscience ! C'est un tournant dans le rapport de l'homme au temps.

Il y a des milliers d'années quelqu'un naissait avec une certaine organisation identique à celle de ses parents, grands parents, enfants, petits enfants.

Il mourait avec la même organisation

- **Tout était parfaitement prévisible**
- les gens disposaient d'une **éternité pour changer**

Aujourd'hui, au cours de notre vie, nous connaissons 10 à 15 grands changements d'organisation

- ▲ Avec les vagues de plus en plus courtes et les phénomènes de rupture
- ▲ Plus d'incertitudes et plus de risques d'où un stress croissant, des conflits (familiaux, nationaux, mondiaux), souffrance, peur
- ▲ Nécessité d'entraîner notre cerveau à gérer la complexité
- ▲ Conséquences de plus en plus précaires si on se contente de réagir
- ▲ D'autant plus si nous avons un tsunami de l'environnement

2 - Pourquoi le changement est-il si difficile ?

Nous étions au bord de la mer, remontons en terre ferme : nous sommes dans un chemin, un VTTiste passe, puis un deuxième, au même endroit puis un dixième, creusant au fur et à mesure un sillon

- plus il passe, plus le sillon se creuse
- plus cela se creuse, plus c'est difficile de sortir la roue de ce sillon
- quand c'est une ornière, n'en parlons pas, c'est la chute assurée

Une habitude c'est donc un enchaînement de passages successifs qui creusent un sillon au niveau de notre cerveau (notion de sillon neuronal).

Ce qui est compliqué n'est pas tant de creuser que de sortir du sillon.

Ainsi, une des premières causes de résistance au changement, c'est **l'habitude**.

Un Changement est une **perte** de repère ou d'habitude.

La résistance au changement c'est réagir à l'incertitude (peur de l'inconnu, zone d'inconfort).

Accompagner le changement c'est d'abord s'occuper du facteur humain.

3 - Le mécanisme de la vague du changement : comment ça marche ?

Nous venons de voir 2 mécanismes parallèles et incompatibles :

- d'une part des vagues de changement qui se raccourcissent et s'accélèrent et nécessitent plus d'adaptation et de créativité
- d'autre part ces sillons d'habitude qui nous freinent et nous enferment

Comment abordons-nous le changement ?

Changer c'est perdre quelque chose.

1) Courbe du changement

Source : Travaux d'Elisabeth Kubler Ross sur l'accompagnement des personnes en fin de vie et leur entourage (perte de quelqu'un).

Visualisez la surface de la mer, calme, vous êtes bien, confortable

Tout d'un coup, une grosse vague de changement arrive à l'improviste, vous vous retrouvez au sommet de la vague et derrière il y a un grand creux :

Plusieurs phases entre le sommet de la vague et le creux :

- **phase de choc**, vous êtes obligé de réagir
- **phase de déni** : non, ce n'est pas possible, cela va revenir comme avant = refus de voir
- **phases d'émotions** : (le cortex ne raisonne plus) :
 - o du haut de cette vague, vous avez **peur**
 - o Vous luttez, vous tentez de nager à contre courant mais la vague est toujours plus forte que vous et c'est la **colère**, la protestation, c'est la faute des autres
 - o A force de vous faire embarquer vous devenez **triste, mélancolique** à l'idée de tout ce que vous perdez
 - o Tant que l'énergie reste bloquée vers le passé, ces émotions sont bloquantes mais normales.

- **phase de marchandage :**

- o Oui mais quoi en échange, Oui mais à condition que...
- o Le changement est superficiel sans enlever le problème de fond. C'est que l'on appelle un **changement de type 1** : je trouve une planche pour me porter, j'aménage pour soulager. Dans le sujet qui vous intéresse, je mets des panneaux solaires sur mon toit mais je ne change pas mes habitudes de consommation.

C'est à ce niveau que cela passe ou que cela casse. Tant que l'on n'est pas passé à la phase suivante, la souffrance est importante et il n'y a qu'un changement de surface. Tant que la phase d'acceptation n'est pas franchie, c'est la faute de l'autre. Et le risque est grand de souffrir de plus en plus.

- **phase d'acceptation** : c'est l'amorce d'un **Changement de type II** : quand on a trouvé le vrai problème derrière, on peut trouver des solutions : Je mets en place des **habitudes différentes et créatives** en me tournant vers l'avenir plutôt que vers le passé. « Dis-toi que le pont vient de s'écrouler derrière toi et qu'il faut maintenant mettre ton énergie à construire autre chose ».

- **phase de réajustement – Lâcher prise**

- o La boucle est bouclée quand il y a une acceptation **totale** : **je vois ce que je gagne, j'accepte ce que j'ai perdu**
- o Savoir ce qu'on a appris mais savoir qu'on est dans une nouvelle étape
 - o aller de l'avant et vivre le nouveau projet
 - o comprendre le sens du changement et en prendre la responsabilité

Plus tard on réagit, plus l'apprentissage est rude avant de remonter à un autre niveau et être armé pour amorcer une nouvelle vague.

2) 3 façons devenues inefficaces d'aborder la vague

3 stratégies câblées dans notre cerveau depuis plus de 40 000 ans

- l'attaque, l'agressivité (stratégie requin): je revendique, je dis non, je vois ce dont je peux tirer profit pour mon compte, mainmise - « J'en veux un max ! »
 - Effet pervers de l'adaptation : le Syndrome de la grenouille cuite dans l'eau dont la chaleur monte graduellement
- La fuite : je ferai demain (stratégie de la carpe): « *Je n'arriverai jamais, à quoi bon partir ?* »
- la dissimulation, la passivité immobile (autre stratégie de la carpe) : j'attends que ça se passe ou je me sacrifie - Pratique toujours « plus » de la même chose
 - Quand la descente est abrupte, la carpe continue à travailler à son détriment

Conséquence : désastre, désintégration, souffrance

3) 1 stratégie efficace : celle du dauphin

Le dauphin pense autrement, recherche ce qui marche, trouve des solutions efficaces :

- ▲ Il sort de l'ancienne vague bien **avant le point de bifurcation**
- ▲ **Il anticipe** dès les premiers signes : « **Qu'arriverait-il si ...? »**

- ▲ Force visionnaire
- ▲ « C'est **ici et maintenant** que tout se passe. »
 - ▲ *Tâche : mettre au point une stratégie pour gérer son arrivée*
 - ▲ *et aider les autres à comprendre sa nouvelle réalité et agir en conséquence.*
- ▲ Il est déjà dans une **nouvelle phase de découverte** quand la vague amorce la descente
- ▲ Il est acteur du changement :
 - ▲ Il déclenche volontairement les perturbations
 - ▲ Plus il prend d'initiatives pour changer, moins il risque d'être victime d'un environnement explosif
 - ▲ Il investit pour apprendre à déclencher et exploiter l'auto stress, l'auto effondrement, l'auto chaos, l'auto changement et l'autocréation

« *Pour jouer comme un dauphin, nous devons assumer la responsabilité de notre **réaction** à ce qui nous arrive. »*

Les carpes et les requins se focalisent sur leurs limites
 Les dauphins se focalisent sur leurs **possibilités**.

Un changement choisi est beaucoup moins inconfortable et beaucoup plus motivant qu'un changement subi.

**Qu'est ce qui peut nous pousser à changer ? (Motifs d'action)
 Une démarche volontaire peut-elle exister ?**

Il y a des moteurs externes et des moteurs internes :

1- l'obligation et les contraintes externes :

- qu'est-ce que je risque de perdre ?
- nouvelle réglementation et contrôle de son application (« ex : radars pour rouler moins vite)

2 – La motivation

- Insatisfaction personnelle / convictions personnelles
- Défi – besoin de se dépasser - Qu'est ce que je peux gagner ? Qu'est-ce que je peux faire mieux, autrement ?

Les deux approches ne sont pas incompatibles, elles peuvent au contraire se compléter si elles sont combinées intelligemment.

Points clés

- On obtient plus par la motivation que par la peur
 - Peur : ne faites plus sinon
 - Or le cerveau ne comprend pas le négatif, il ne fonctionne que pas images
 - La peur bloque la créativité
 - « On ne fait pas pousser un arbre en tirant sur les branches »
 - La peur engendre des changements de type 1 qui ne tiennent pas dans la durée (actuellement observez le nombre de voitures qui reprennent de la vitesse après avoir dépassé un radar automatique)
 - Pour se «programmer positivement », il convient de se poser la question : « qu'est-ce que je veux à la place » et de se donner un futur désirable

- C'est l'un des moyens pour **donner envie de « changer de sillon »**
- « Un homme est capable de tous les comment si on lui explique le pourquoi ». (Goethe)
 - Pour agir, les humains ont besoin de comprendre et d'avoir du sens
 - Cela passe donc par la pédagogie et la répétition, sans cesse et sans cesse jusqu'à ce que le sillon se creuse. C'est là que des média utilisées avec intelligence et éthique peuvent jouer un rôle puissant dans les changements de comportement
 - L'homme est alors capable de prendre conscience de la nécessité d'agir et de mobiliser sa créativité
 - Une personne est bien plus motivée à mettre en œuvre une solution à l'élaboration de laquelle il a participé plutôt qu'une solution imposée même si celle-ci est pertinente
- Seul le groupe est génial
 - Exploiter l'effet réseau
 - Croire à l'effet démultiplicateur des messages et des exemples
 - Agir individuellement de façon responsable (exemplarité) et collectivement pour l'effet synergie
 - A plusieurs, il est plus facile de continuer à agir avec ténacité sans céder au découragement.
 - C'est la force du groupe qui peut infléchir les politiques institutionnelles, économiques et gouvernementales.