

Interview de Ivan Maltcheff, coach-consultant, accompagnateur du changement

Ancien DRH, aujourd'hui coach formé à l'intervention systémique brève modèle Palo Alto, il privilégie une approche globale qui lui permet d'accompagner les entreprises sur différentes composantes d'une problématique :

- ✓ Coaching d'équipes et construction de modules, ou de journées de mobilisation, autour de projets ou de démarches, qui donnent du sens et permettent de concrétiser des plans d'actions
- ✓ Approche globale de préparation du management aux changements forts (restructurations, situations de crises, préparation de fusions ...)

Il a participé à l'écriture d'un article publié en 2003 dans la Harvard business review, « De la médecine à l'entreprise » ainsi qu'à l'écriture d'un ouvrage « comment jouer collectif » rédigé dans le cadre des travaux de l'association Interactions transformation personnelle transformation sociale, dont il est un des membres du collectif d'animation.

Nature Humaine : Qu'est-ce qu'agir ?

Transformation et mouvement

Agir c'est se transformer. C'est à la fois le début et la conclusion. Au départ, on pense que l'action, c'est rendre une idée et la concrétiser, passer du champ de l'immatériel, de l'idée à l'acte. Le premier niveau de définition est donc la mise en œuvre de ses idées.

Or, dans la réalité, on ne peut que se rendre compte qu'il y a nécessairement une perte entre l'idée et la réalisation, du fait des résistances, des difficultés et parce que l'idée que l'on porte n'est pas forcément partagée. De plus, il peut y avoir un gouffre entre ce que l'on veut faire et ce qu'on est capable de faire. Il y a donc obligation d'adapter l'idée à la réalité, ou tout au moins à la perception qu'on en a. Il y a un aller-retour permanent entre les choses que j'imaginai et les choses que je rencontre. Cette boucle qui part de l'intention et qui arrive à ce que je vis, oblige à une transformation et à une reconfiguration permanentes, si on veut rester dans l'action cohérente.

Voilà une clé de l'action : il n'y a pas d'action sans transformation de mes propres représentations, qui elles-mêmes vont modifier ma manière d'intervenir et d'agir. On ne peut pas séparer les deux, car ma représentation va à la rencontre des autres, des situations, elle agit sur l'environnement, le modifie, et est modifiée par lui. La logique du cheminement oblige à des reconfigurations de l'action et des étapes de l'action.

Agir, c'est être conscient de ce mouvement et de cet aller et retour permanent. Il faut regarder ce mouvement et le laisser se dérouler. Il y a fluidité dans l'action, quand le mouvement est juste par rapport à la situation. C'est juste quand c'est fluide, par rapport à l'instant, aux personnes. C'est à cette condition, que l'action ne demande plus d'effort. Et lorsque cela coince, que ce n'est plus juste. On pense toujours que certaines choses sont plus justes par rapport à nos idées, notre culture sociale et familiale, mais en réalité c'est l'instant présent qui va dire si c'est vraiment juste ou pas. On regarde donc la justesse à l'ensemble des éléments de la situation. C'est une perception et une conscience globale que la justesse, et non uniquement un regard moral.

Ethique de l'action

Il existe une éthique de l'action, qui est rattachée au sens, à l'orientation, et à la finalité de ce que l'on fait. En entreprise il est possible de trouver des équipes très efficaces et organisées, qui s'entendent bien, mais qui ne s'interrogent pas sur les finalités de leur action. Il manque alors une éthique de l'action, celle qui répond à "à quoi cela sert et qu'est-ce que cela sert". Une mafia peut bien fonctionner, mais cela reste un objectif de mafia. On ne peut donc pas séparer l'action de "ce que cela sert", sinon la déshumanisation s'installe. Les entreprises ont des organisations très performantes, beaucoup plus que la plupart des associations. Elles se forment, se transforment, mais ont très peu l'éthique de l'action, puisqu'elles ne regardent pas leur impact sur la société civile ni sur l'environnement, ou de façon très très secondaire au regard de leurs objectifs financiers et de développement. La loi NRE applicable dans les entreprises, ne change rien fondamentalement. Car la finalité de l'entreprise reste d'exploiter des ressources et de dégager du profit pour croître. Ce sera ainsi tant que l'on ne changera pas les indicateurs de ce qu'il est important de considérer et donc de mesurer, dans les relations entre les êtres humains et leur environnement.

Par contre, si l'on prend les salariés isolément, aucun ne souhaite nuire à l'environnement ou à la société civile par son travail et est donc convaincu que l'activité de son entreprise contribue au bien commun. Il s'opère donc une dissociation entre le salarié, le citoyen, le consommateur, chacun régit par un système de représentation différent. L'Éthique de l'action vise donc à réunifier ces différents systèmes de représentation en une vision unifiée de la société et de l'être humain

Si l'on ne crée pas cet espace de l'éthique de l'action, sa finalité va nous échapper, puisqu'elle sera au service de quelqu'un, de quelque chose qui peut être en désaccord avec ce qui est juste. Dans ce cas, on ne parle plus d'action, mais de réaction : nous changeons... parce qu'il faut changer. Bien sûr le changement est une loi de la vie, il est nécessaire. Depuis 20 ans, nous assistons à une accélération des changements, on restructure beaucoup du fait de la mondialisation, des nouvelles technologies, de l'évolution des repères sociaux. C'est un constat. Mais qui a décidé de quel changement nous voulions ? Le progrès ? Mais lequel ?

Nous pensons que nous devons changer de voiture tous les 5 ans, car aux dires des experts, c'est le progrès, c'est mieux, et donc personne ne peut arrêter cela. Le problème est que personne n'a précisé à quel changement de société cela permettrait d'aboutir. C'est un mouvement effréné, fait au nom du progrès, sans que nous parvenions à donner collectivement un sens à notre futur. Par exemple, nous pourrions décider que notre objectif commun est que tout le monde ait de l'eau, à manger, et de l'énergie propre. Une forme de pensée budgétaire et comptable veut nous faire croire, et nous nous en convainquons, qu'on ne peut y aboutir faute de suffisamment d'argent, alors qu'en réalité, des masses de capitaux colossales circulent et cherchent à s'investir pour obtenir les meilleurs rendements. Il n'y a pas de problèmes d'argent, il y a un déficit immense de représentation collective d'un autre futur pour notre humanité.

Aujourd'hui, il n'y a pas de rêve collectif partagé : un tel rêve existe lorsque toute personne quelle qu'elle soit, se demande dans quelle société elle a envie de vivre et que toutes les envies sont partagées pour aboutir à un projet commun. Il n'y a aucun endroit où le collectif se construit ensemble. Il n'y a pas de lieu de rêve collectif. Au contraire, le système qui repose sur nos croyances collectives, fait que tout oppose tous les gens de bonne volonté qui sont dans des institutions qui défendent des objectifs différents (secteur public, associatif, privé, économie solidaire...)

Or nous sommes dans l'obligation d'avoir un futur commun. Mais nous avons choisi de dire Amen à un projet non défini collectivement et de laisser les experts sectoriels nous dire quel

futur est possible. En conséquence, tout le capital d'une humanité, que sont les rêves et les intentions, est coupé à la racine. Pourquoi ? Nous pensons que tout est inéluctable.

Or, se demander à quoi je sers, ce que je sers est déjà le début de la fin de l'inéluctable. Une personne se transforme quand elle vit une expérience forte, douloureuse ou pas, une crise, une remise en question d'un mode de fonctionnement qui ne semble plus adéquat par rapport au présent. Pour cela, il faut qu'apparaisse dans notre vie une inadéquation, des frottements, liés à un décalage entre ce que je perçois et ressens, entre ce que je fais et ce que je vis. Si on est conscient de ce mécanisme, qui est bloquant, on peut passer à l'étape de changement.

Mais généralement, le premier réflexe est un mélange de peur, de rejet, et de fuite. Nous en sommes là collectivement. Nous avons toutes les raisons du monde de ne pas changer, simplement parce qu'on ne veut pas laisser mourir ce qui est ancien et nous constitue. Il existe en nous, personne et société, un mécanisme de résistance interne forte. Tant que nous n'avons pas pensé notre futur, nous ne pouvons pas le construire : en restant figés dans des visions créées à l'extérieur de nous (par les experts, les politiques, les médias, les religions, etc), le futur est rigidifié.

Notre challenge est ni plus ni moins de changer de civilisation. Pour parvenir à cela, le premier enjeu actuel est d'apprendre à habiter l'intention de façon collective, car pour faire basculer une société entière, il est nécessaire qu'il y ait suffisamment de personnes qui soient prêtes au changement.

Il y a partout des îlots de changement (voir l'étude sur les "créatifs culturels" par exemple). On peut se représenter cela comme les cellules d'un corps qui se régénèrent doucement. Ces îlots peuvent donner le début de l'action collective. Un processus est en cours mais sans qu'il y ait pour l'instant de résonance suffisante pour que cela soit visible.

Nous devons ensuite accepter de ne pas rigidifier notre vision du futur. Nous attendons de la stabilité, alors que la vie, mouvante, exige la multiplication des scénarios pour construire des futurs possibles. Le futur choisi, même s'il nous semble le plus adéquat, devra s'adapter en permanence à l'impermanence de la vie. Cela exige d'apprendre à faire face à l'inconnu. Il y a un saut dans le vide à faire, qui peut faire peur mais aussi être excitant.

Nature Humaine : La vision méta est souvent difficile à vivre pour un individu qui a déjà le sentiment de ne pas maîtriser sa vie. Ainsi la crise écologique mondiale déclenche souvent un fort sentiment d'impuissance et l'inaction. Comment gérer cela et passer à cette vision méta ?

Il faut d'abord se relier à ce que chacun porte comme potentiel et comme intention, ce dont je suis capable, et ce que je veux faire. Pour me relier au collectif, j'ai d'abord besoin d'une vision personnelle, vers quoi je veux aller, et quel est mon message personnel au monde. Cela demande un travail, la recherche de ce que je porte en moi. Une personne qui parvient à identifier, réveiller, déployer et incarner ce qu'elle porte, se donne de la force pour agir. J'envoie une information à mon entourage, aux personnes qui peuvent m'aider. Elles vont m'amener des opportunités. Chaque porte m'emmène vers une nouvelle porte. L'univers est intelligent et répond toujours par résonance.

Ce même mécanisme est applicable au collectif mais la traversée est plus complexe car il faut des mécanismes de régulation collective permanents

Peu à peu, on va percevoir chaque fois le mouvement est juste : la vie le montre en permanence par des micro-déblocages de situations. L'effort, le travail, saisir les opportunités, la clarification des intentions, l'utilité de mon action, tout cela se manifeste. L'ouverture à cette clarté d'esprit et l'installation du discernement permet de saisir les opportunités et d'adapter l'action aux circonstances et à la réalité. On est alors en résonance avec notre action et avec les opportunités. Le chemin le plus court n'est pas la ligne droite : il est fait de détours. Et de l'acceptation que 99 % des choses nous échappent.

L'action est faite de mouvements et de pauses : la pause permet de porter le mouvement suivant. La stabilité porte en elle les germes de transformation de l'action ...mais aussi de sa dissolution si c'est nécessaire. Chaque personne doit se placer en situation d'auto-observation, sinon l'action ne sera pas menée intelligemment. Il est même nécessaire de programmer la mort d'un projet dès le départ de sa création, afin qu'il ne se fige pas. Notre objectif est de vivre l'action, et non de vivre pour réussir le but qu'on s'est donné. Sinon, le projet risque de survivre pour survivre. C'est ainsi que les organisations deviennent résistantes par nature au changement. Par nature et par conception elles sont conçues pour durer.

S'est affolant de découvrir à quel point l'on peut être co-créateur de ce qu'on devient, et découvrir qu'on peut tout faire, bien sûr jusqu'à nos limites individuelles et collectives. Notre peur la plus puissante est notre propre puissance (Nelson Mandela : "*Notre peur la plus profonde n'est pas que nous ne soyons pas à la hauteur, notre peur la plus profonde est que nous sommes puissants au delà de toute limite*").

Nous avons eu des rêves collectifs qui ont été des échecs et nous devons en tirer les conséquences. Notre société est en train de rencontrer son ombre. Nous devons la traverser pour aller vers notre futur.

Nature Humaine : De quoi a besoin aujourd'hui notre société pour permettre un vrai changement profond face à la crise écologique et humaine ?

Il est nécessaire bien sûr d'amorcer le mouvement, par une prise de conscience et des actions simples comme les éco-gestes. Le problème est que l'on a déshabiter l'écologie pour la réduire à l'environnement et à l'économie. Si on présente un éco-geste comme une perspective de gestion économique (moins d'énergie = moins de dépenses), c'est réduire l'écologie à une vision de gestionnaire. Nous devons arriver à comprendre qu'il y a une terre intérieure, faite des éléments qui composent notre corps et qui constituent notre identité et une terre extérieure. L'eau, c'est la vie, et elle ne peut se réduire à une comptabilité de l'eau. C'est une représentation du réel qui donne du sens à ce que je fais. Les êtres humains, les éléments de la nature, sont vivants. Grâce à cela, le geste est « habité » de nouveau. L'homo-economicus a trouvé sa limite aujourd'hui, et nous ne parviendrons à rien en faisant entrer l'écologie dans cette logique économique.

Dans notre société, nous avons un set de valeurs pour agir, qui nous sont inculquées par l'éducation : la compétition plutôt que la coopération, la segmentation, la pensée éclatée et la spécialisation (l'histoire; la géographie, les mathématiques) plutôt qu'une pensée globale et transversale, et la croyance que le savoir vient de l'extérieur (du professeur, du politique, du religieux). Notre programmation culturelle fait qu'il nous est impensable de comprendre que la nature, c'est nous. Nous avons fait le choix social que les mathématiques sont plus importants que notre relation à la nature, et à nous-mêmes. Aussi nous est-il difficile de

penser le monde autrement. Pour vivre autre chose nous devons choisir un autre "programme".

Nature Humaine : Quels sont les outils et méthodes qui permettent d'accompagner le changement et l'action favorable au changement ?

J'utilise les références de la systémique relationnelle. Le fondement est le constructivisme : il n'y a pas de vérité en soi, il n'y a que des réalités qu'on porte les uns et les autres. Pour accompagner le changement, on va travailler avec la représentation que porte la personne, sans aucun jugement de sa réalité. Simplement parce qu'il n'y a pas de vérité absolue, et que tout est en permanence en construction. Les seules questions à se poser : est-ce que cette construction me rend plus heureux ? Est-elle conforme à mes valeurs ? Permet-elle de transformer mon réel pour vivre en conformité avec mes rêves profonds ? La personne va être aidée à modifier sa perception de la réalité, et de son problème, de ses croyances limitantes (par exemple : "les gens sont méchants avec moi", "je rate tout ce que je fais"). Elle va tourner autour du problème et le reformuler au fur et à mesure.

Appliqué à la crise actuelle, il conviendrait de pouvoir se poser ensemble les mêmes questions (par exemple quel « progrès » veut on pour l'humanité ?) et il est évident alors que nos réponses seraient que nous devons changer de monde, de type de relations les uns avec les autres et avec la nature, que l'on peut considérer aujourd'hui comme le miroir de nos comportements. Au fond, il n'y a pas de crise écologique, ni de crise économique mais juste une crise de croissance, la vraie, celle du passage du stade de pré humain au stade d'humain.