

Nature Humaine
Interview Françoise Keller
Lettre n°13
Les besoins face à la question écologique

Les professionnels de l'environnement et leurs besoins.

Séverine Millet : j'observe que ces métiers au service de (de la planète, d'un métier qui a du sens) on du mal à se mettre au centre, à se faire respecter dans leur travail, à être reconnus par leurs hiérarchies, les élus avec lesquels ils travaillent. Ils souffrent beaucoup de ne pas être entendus, écoutés, alors qu'ils en ont besoin car leur travaille est de délivré un message pour obtenir des changements de comportements.

Beaucoup de professionnels ont besoin d'être écoutés et entendus dans leurs messages.

Beaucoup sont dans une posture convaincre, parce qu'ils pensent que c'est la plus efficace pour diffuser leur message. Du coup, ils créent plutôt de la résistance que de la motivation.

Or très souvent, en face, on ne veut pas les entendre car ils portent un message désagréable, qui fait peur.

Comment se faire entendre malgré tout et nourrir leur besoin d'être écouté et entendu ?

Françoise Keller :

« La posture de convaincre (qui signifie que je considère que l'autre à tort) ne marche pas ou rarement car il est difficile de faire changer d'idée quelqu'un. Le partage des observations est la première chose à faire, c'est à dire le partage des connaissances que l'on a du sujet, des informations auxquelles on a eu accès, de nos représentations de la réalité et enfin des croyances qu'on en déduit et sur lesquelles ont a construit notre vision d'une situation.

Ainsi, à l'occasion d'un stage en CNV que j'animais, deux personnes a priori opposées (un agriculteur bio et un fabricant d'engrais et pesticides chimiques), en faisant ce travail de mise à plat et de partage, ont réalisés qu'ils avaient l'un et l'autre le même objectif : nourrir l'ensemble de la planète. Mais leurs stratégies divergeais, parce qu'ils avaient des informations et des croyances différentes.

Le travail d'information fait par les professionnels de l'environnement prend donc ici tout son sens, mais ce n'est qu'un préalable. Il faut en effet pouvoir comprendre que l'autre peut avoir un vécu différent, une compréhension différente et apprendre à travailler avec ces différences.

Comment la notion de besoin peut les aider ?

Concernant les résistances et l'accompagnement des publics face à la question environnementale, il y a deux façons de l'aborder : l'une tournée vers soi et l'une tournée vers mon/mes interlocuteur(s). J'aimerais préciser déjà que quand je considère que les autres résistent au changement et au message que je leur donne, il y a là une forme de jugement. A ce stade il vaut donc mieux se tourner dans un premier temps vers mes propres besoins.

En général, une personne travaille dans l'environnement parce que cela à du sens et nourri des besoins fondamentaux tels que le besoin d'être utile, de faire un métier qui a du sens, un besoin de justice, de se réconcilier avec une partie de soi et le reste du monde, le besoin de vivre en harmonie, etc. Si je suis contrarié dans la réalisation de mes projets et donc de mes besoins, il devient nécessaire de prendre soin de ce que cela me fait, mes émotions, mes réactions, et d'apprendre à de me donner de l'empathie, voir même de me faire aider (par ma direction, mon équipe, un accompagnant) pour apprendre à mieux vivre et accueillir mes frustrations, ma colère, ma tristesse, ma douleur de ne pas parvenir à être entendu.

Nous avons à comprendre que notre douleur est à la mesure de la beauté de ce qui nous anime et de notre élan à faire ce métier, d'autant plus si celui-ci a un sens profond pour soi. Cette douleur n'est donc pas l'expression d'une fragilité, c'est l'indicateur d'un élément très précieux : celui que notre engagement a de la valeur, de la beauté, et qu'il est important.

Notre douleur est donc un indicateur de la valeur que nous donnons à notre métier. En contactant notre douleur nous prenons la mesure de cette valeur.

Enfin, l'indicateur qui montre que nous avons reçu suffisamment d'empathie de soi-même est ce moment où nous passons de la perception que l'autre nous résiste à une position où nous cessons d'être collé à nos jugements (de l'autre et de soi : je n'ai pas assez de moyen, les autres pensent qu'à eux, etc). C'est alors seulement que la rencontre avec l'autre peut se faire.

Le cas de Véronique et de son besoin de respect de son travail.

Séverine Millet : rappel de l'histoire de Véronique (très classique dans ces métiers). Sa problématique : l'écu et pour, sa directrice est contre, le projet est bloqué, quasi enterré et les mois de travail avec. Longtemps dans le « A quoi bon » et pas en contact avec son émotion donc encore moins avec ses besoins. Prise de conscience de son émotion (colère et tristesse). Reste coincée dans une formulation policée où elle ne se met pas au centre, mais met la réglementation et le travail fait au centre. Identification de son besoin (faire respecter son travail).

Qu'est-ce qui pourrait aider Mlle V. à faire respecter son travail et à formuler justement ce qu'elle a à dire ?

Quand je suis dans une émotion de type colère, culpabilité ou dépression, ce sont des indicateurs que je suis en lien avec des pensées qui peuvent être de trois ordres : des jugements (mon manager ne respecte pas mon travail), des exigences (il faut terminer ce projet) ou un déni de responsabilité (si la structure ne change pas je ne peux rien faire).

Si j'y reste, je tourne en rond dans mes jugements sur l'autre et sur moi, dans mes exigences de ce qu'il faudrait faire et dans le fait que j'estime que je ne peux rien faire si l'autre ne change pas. Cela alimente la colère. Dans ce type de cas, il est très difficile d'être en lien avec ses besoins. Le chemin est de reconnaître mes pensées, mes exigences et de voir qu'elles sont l'expression maladroite de mes besoins.

A ce stade, il est nécessaire de passer de « on ne me respecte pas dans mon travail » à « j'aimerais être respectée dans mon travail ».

Concernant le cas de Mlle V. on peut partir de l'élément essentiel connu, le fait que Mlle V s'est impliquée depuis plusieurs mois sur un projet qu'on lui a demandé de porter et que son directeur vient de lui annoncer en réunion qu'il était abandonné.

Si Mlle V dit à son directeur qu'il ne respecte pas son travail, ou qu'elle ne se sent pas respectée dans son travail, elle risque de faire face au mieux à de l'incompréhension, au pire à une réaction de rejet. En général, c'est en effet inentendable.

Le besoin de respect de Mlle V est encore trop lié aux jugements qu'elle porte et, à ce stade, il me semble utile descendre un cran en dessous dans ses besoins fondamentaux : « par mon métier et ce projet spécifique, j'ai (par exemple) envie d'être utile, et donc de nourrir mon besoin de sens, de stabilité, de repère, de clarté, de cohérence. Et l'arrêt du projet fait que je ne peux plus respecter ces besoins ». Il y a un deuil à faire, ce qui explique l'amertume, la tristesse. Se faisant on n'est plus au même niveau que « mon directeur ne me respecte pas, ne m'écoute pas, ne me reconnaît pas » mais des besoins vitaux pour la personne.

Par conséquent, quand Mlle V retournera voir son directeur, ce ne sera plus pour pleurer le projet avorté et son manque de respect ou de reconnaissance, mais pour évoquer son besoin de travailler d'une façon qui respecte ses besoins identifiés. Cela va lui permettre d'établir un nouveau type de coopération pour travailler différemment et mieux par la suite : elle pourra dire, par exemple, qu'elle a envie d'être utile, de nourrir l'estime d'elle-même dans son travail et comment elle aimerait le faire d'une façon qui a du sens pour elle. Ici, on ne refait pas le passé, on parle à peine du projet avorté, on parle de la façon de travailler et de collaborer d'une façon qui satisfait tout le monde pour les 6 mois à venir.

Le besoin des professionnels *versus* le besoin de leurs interlocuteurs

Séverine Millet : les professionnels que j'accompagne aimeraient mieux connaître les besoins de leurs interlocuteurs pour mieux les accompagner dans les changements de comportement.

A quoi cela sert ?

Est-ce la bonne méthode ?

Comment peuvent-ils si prendre au mieux ?

Comment concilier avec leurs propres besoins ?

Par l'écoute empathique. Derrière les pensées et les jugements que l'autre peut avoir et les choix qu'il fait, est-ce que je peux aller écouter comment l'autre se sent quand je lui dis telle chose? Un directeur décide d'arrêter tel projet pour nourrir des besoins vitaux pour lui en tant que directeur. Si je veux un dialogue qui avance, j'ai à créer un espace dans lequel peuvent s'exprimer mes propres besoins fondamentaux en même temps que ceux de l'autre. Les besoins sont universels : on a tous besoin d'être utile, en sécurité, d'être en lien. Mais on peut prendre deux directions opposées en ayant les mêmes besoins (voir l'exemple sus-cité du chimiste et de l'agriculteur bio). on peut donc, au niveau des stratégies choisies, être en conflit pour nourrir les mêmes besoins ! Et on fait un choix de stratégie parce qu'on pense que c'est la meilleure à un moment donné. Réaliser cela c'est créer un espace de rencontre où la stratégie peut être co-construite. Celui qui écoute s'ouvre à l'autre et celui qui est écouté se met en disposition pour d'autres stratégies que celles qu'il imaginait.

On réalise alors qu'il n'y a pas que solution A ou B mais plein d'alternatives, par exemple concernant le cas de Mlle V, de capitaliser ce que le projet nous a appris, ou de confier le projet à une autre structure.

Quand cela bloque, c'est un indicateur qu'on est dans le registre des pensées qui emmènent souvent au dilemme (Ou/ou). Quand on est au niveau des besoins on n'est pas dans le OU mais dans le ET. Alors peut émerger la créativité.

Pour favoriser le passage des pensées aux besoins, on peut passer par différents chemins : mes pensées sont des expressions maladroites de mes besoins ; mes sentiments sont un indicateur du niveau de satisfaction de mes besoins ; tout ce que je fais, tout ce que je dis sont des tentatives de nourrir mes besoins.

Sur l'insuffisance

Séverine Millet : quand on travaille dans l'environnement on se sent souvent dans l'insuffisance.

Françoise Keller : Je peux inviter ces personnes à être ce qu'on appelle « la célébration » en CNV, c'est-à-dire prendre le temps de repérer les expériences agréables, de goûter à ces situations, de nous recharger en prenant conscience des sentiments agréables et des besoins fondamentaux nourris. Et du coup partir des événements agréables pour pratiquer la CNV : je suis joyeuse d'avoir fait un bon usage de mon temps pendant cette réunion et je prends le temps de remercier l'animatrice ; j'ai apprécié la coopération et la fluidité que j'ai vécu sur ce projet et cela me permet de percevoir à quel point la coopération et la co-création sont importantes pour moi en ce moment ; je suis vraiment fière de ce projet qui contribue à prendre soin de la planète et cela nourrit mon estime de moi, le sens de ma vie, la reconnaissance... Si on ne va voir son manager, son collègue, son partenaire uniquement quand cela ne va pas, quand on est en difficulté, ça va être difficile de construire une relation constructive et durable, d'avoir de l'énergie pour avancer...