

Puissance...

ou impuissance, toute-puissance, face aux enjeux environnementaux et de DD ?

Qui n'a pas été un jour ou l'autre confronté à un profond sentiment d'impuissance face aux enjeux environnementaux ? Si nous faisons l'équation entre l'ampleur de ces enjeux, les moyens dont nous disposons pour y répondre et les faibles changements obtenus, le bilan est sévère et le sentiment d'impuissance difficilement évitable. Ah, si nous avions plus de moyens, plus de pouvoir, plus de puissance d'action et de persuasion.

Or, à vouloir être plus puissant, nous frôlons parfois ce qu'on appelle en psychologie la toute-puissance, et qui peut nous conduire à l'hyper-action et... à l'épuisement. Alors, être puissant, c'est quoi ?

Cette Lettre vous permettra de mieux identifier les sentiments d'impuissance et de toute-puissance et ses impacts sur l'action (la vôtre et celle de vos partenaires), d'éviter le risque de l'hyper-action ou de l'action mal ciblée comme réponse, et de trouver la juste posture pour être vraiment puissant dans vos actions et dans votre accompagnement.

SOMMAIRE

1. De l'impuissance... à la toute-puissance.....	2
2. La puissance au cœur de nos métiers	6
3. Le lâcher-prise au cœur de nos métiers	10



1

De l'impuissance... à la toute-puissance

« Je perçois un vrai mal être chez certains de nos interlocuteurs », constate Agnès Rambaud, du cabinet de conduite du changement spécialisé dans le DD/la RSE, Des Enjeux et des Hommes¹. « Les équipes DD se sont constituées il y a 5 ou 10 ans, et si au début elles ont pris leur mission avec beaucoup d'espoir et d'élan, au vu des résultats obtenus et des marges de manœuvre, beaucoup sont au bord du découragement. Les démarches DD arrivent à maturité et dès lors que leur mise en œuvre nécessite des changements concrets dans la stratégie business, les process et les métiers, les responsables DD se sentent démunis face à l'inertie du système, au blocage des décideurs, et au manque de moyens, d'outils, de relais, de leviers pour agir. Ils ont aussi souvent acquis au fil des années une conscience plus aiguë de l'urgence et de l'ampleur du changement à accompagner, il est donc normal que le sentiment d'impuissance émerge ».

Un mécanisme normal...

Fondamentalement, face aux enjeux environnementaux et humains actuels, nous sommes impuissants. Même un État ne peut résoudre à lui seul cette situation. Alors un humain ! L'impuissance est inhérente à la condition humaine. Tout au long d'une vie, nous réalisons que nous sommes impuissants à atteindre certains objectifs ou à changer certaines situations, comme la maladie, la perte d'un emploi, celle d'un être cher. Là où l'impuissance devient un problème, c'est quand elle n'est pas acceptée comme normale, naturelle (au sens où un être humain ne peut agir sur tout), et qu'une lutte s'engage. C'est alors que peuvent se mettre en place certaines stratégies qui peuvent tenir de la toute-puissance, c'est-à-dire de la puissance au delà des capacités (les nôtres et celles des autres).

« L'acceptation de l'impuissance appartient à la construction intime de la personne », explique l'éco-psychologue Marie Romanens². « Le petit enfant est dans un sentiment de toute-puissance obligé qui lui permet d'obtenir instantanément de ses parents la nourriture et la sécurité affective dont il a besoin. Puis il va peu à peu apprendre à renoncer à avoir ce qu'il veut tout le temps. Naît alors la conscience que l'autre existe, et qu'il s'agit d'en tenir compte. Ce chemin de perte progressive des

1. www.desenjeuxetdeshommes.com
2. www.mariromanens.com





prérogatives premières, qui se joue dans la relation de soi à l'autre, nous permet de sortir de la toute-puissance. Mais nous gardons tous des traces de cet état de toute-puissance infantile, qui dans certains contextes va prendre à nouveau les rênes. Par exemple, quand nous sommes passionnés par un sujet, ou bien que nous voulons obtenir quelque chose auquel nous tenons beaucoup, notre enfant intérieur resurgit pour le meilleur (lorsqu'il est créatif notamment) mais aussi pour le pire, s'il estime que tout doit réussir comme il l'entend ».

... qui peut devenir problématique

« La réalité (que les gens ne puissent pas changer plus que ça) est difficile à accepter, à supporter, alors cela nous pousse à un certain aveuglement vis-à-vis du réel », explique l'éco-psychologue Marie Romanens. « L'épuisement qu'on peut ressentir parfois vient du fait que l'ambition qu'on se donne est disproportionnée par rapport au réel, c'est-à-dire à la capacité réelle de changer de nos interlocuteurs. Lorsqu'on ne tient pas suffisamment compte du réel, c'est que l'on a du mal à le voir et/ou à l'accepter tel qu'il est ».

Si pour certains le sentiment d'impuissance conduit à l'inaction, l'inertie (c'est le cas pour beaucoup de nos concitoyens aujourd'hui), « une autre réponse classique est d'aller dans la toute-puissance », explique Marie Romanens. « On va chercher (notamment par l'hyper-action) à reprendre le contrôle sur une situation qu'on ne maîtrise pas. Or, comme cette situation n'est pas maîtrisable (cela sort de la capacité de la structure ou de la personne, puisque cela sort de sa mission et de ses moyens), c'est le début d'une course sans fin vers le toujours plus d'action. Une stratégie de « fuite en avant » vouée à l'échec et très angoissante car c'est une course sans fin. Dans ce cas, on ne tient pas compte de nos propres limites physiques et psychiques et donc de ce qu'on appelle le réel intérieur ». Et plus la situation résiste, et plus nous entrons dans la surenchère et la lutte.

EN SAVOIR PLUS

La toute-puissance comme modèle

« Dans l'entreprise, accepter qu'on peut être impuissant, qu'on peut ne pas réussir le projet prévu, revient à accepter de rentrer dans une logique d'échec et c'est impossible », constate Ivan Maltcheff³. « À l'origine de ce refus, il y a l'idée qu'on n'a pas le droit d'être défaillant, non performant, et chacun est invité à se conformer à cette vision. On ne parle pas de toute-puissance, mais de performance, de leadership, de charisme, de force, d'être un "gagnant", mais c'est la même logique. La réussite en soi n'est pas blâmable, mais je constate de plus en plus d'excès : rythme intense, avalanche d'objectifs dans tous les sens (...). On pourrait pourtant s'interroger sur nos modes de fonctionnement, introduire des règles de sagesse collective, (...), etc. Au lieu de quoi je rencontre plutôt du déni ».

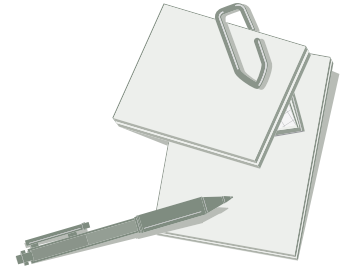
3. Auteur de « Les nouveaux collectifs citoyens », éd. Ives Michel - www.impulse.fr

Un mode de fonctionnement accentué par la crise

« Il est intéressant d'observer que les périodes de crise, qui génèrent de l'angoisse, conduisent à des comportements régressifs de type toute-puissance et impuissance, car l'impression de ne rien contrôler devient optimale, et donc aussi le sentiment d'insécurité », observe Marie Romanens. « Des fonctionnements de contrôle se mettent alors en place pour compenser l'impuissance et retrouver ce sentiment de toute-puissance cher à notre société. L'être humain est actuellement exacerbé dans des besoins premiers (la sécurité, l'avoir, le pouvoir, le besoin de séduire), ce qui le fait régresser à des niveaux de comportements très enfantins (...) »⁴.

4. Voir aussi son interview complète sur le site de Nature Humaine.

EN PRATIQUE



Mieux gérer le sentiment d'impuissance et ses effets

- 1 Listez les faits (événements et circonstances) qui vous mettent immédiatement dans un sentiment désagréable d'impuissance.
- 2 Observez si cela a un effet immédiat sur vous : émotions, envie de passer à l'action, envie de tout laisser tomber, envie d'en découdre avec le monde, envie de pleurer, de crier, de poser une bombe, impression d'être dépassé, submergé, en colère, tensions, etc.
- 3 Soyez à l'écoute (par l'observation intérieure, le ressenti⁵) jusqu'à ce que vous retrouviez doucement votre tranquillité. Une action ne peut être décidée que dans le calme, la tempête « impuissance » passée.
- 4 Chaque fois que vous sentez l'impuissance réapparaître en vous, tenez-en compte de cette façon. La simple observation neutre (c'est-à-dire dénuée de jugement) permet de vous recentrer et de retrouver votre intégrité émotionnelle, psychologique et mentale.

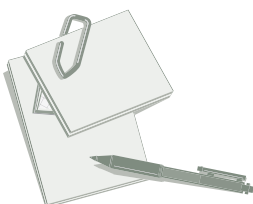
5. Voir Lettre n°10 sur l'écoute.

EN PRATIQUE

Reconnaître ce qui va bien

Je suis surprise de constater que certains professionnels que j'accompagne focalisent toute leur énergie sur ce qui ne fonctionne pas, jusqu'à en oublier tout ce qui fonctionne bien et mérite autant voir plus d'attention et d'investissement.

Exercice



- Si ce sont les « échecs » (ou ce que vous estimez comme tels) qui prennent habituellement le dessus de vos préoccupations, apprenez peu à peu à tourner votre attention vers ce qui fonctionne aussi dans votre travail.
- Ainsi, régulièrement en fin de journée, faites le bilan de ce qui a bien marché, et réjouissez-vous en !
- Vous allez peu à peu modifier votre perception de la réalité.



2

La puissance au cœur de nos métiers

Qu'est-ce que la puissance ?

Être puissant à mon sens est un juste équilibre entre une conscience claire de notre capacité réelle à agir et de nos limites, à laquelle il faut ajouter une vraie acceptation de la situation, du réel, donc de notre impuissance à tout résoudre. Petit clin d'œil, les alcooliques anonymes ont l'habitude de se répéter « Donnez-moi le courage de changer ce qui peut être changé, la sagesse d'accepter ce qui ne peut l'être, et le discernement pour distinguer les deux ». Être puissant c'est être bien avec ce que nous sommes et avec les faits. En quoi cela rend-il puissant ? Cela libère un espace mental qui n'est plus utilisé à maintenir l'illusion que nous devons et pouvons agir au-delà de nos capacités. Nous pouvons alors réinvestir pleinement notre « champ des possibles », nous recentrer sur ce qui est essentiel, et qui répond vraiment à nos aspirations, nos valeurs, et y mettre toute notre énergie, nos moyens et notre créativité.

« Ceux qui retrouvent l'énergie et l'élan sont ceux qui retrouvent en eux le pouvoir du rêve, de la vision, et ce faisant leur espace de créativité intérieure », explique le coach Ivan Maltcheff. « Il est donc nécessaire de rechercher en permanence à se relier à ce rêve personnel et de consacrer son métier à le dérouler et à lui donner forme. L'espérance se trouve dans le réveil de cette énergie inépuisable que nous trouvons en nous lorsque nous sommes dans l'action " juste " par rapport à nous-mêmes ».

« Le sentiment d'impuissance nous invite à établir un état des lieux des forces dont nous sommes en possession, et de celles qui nous font défaut », ajoute Marie Romanens. « C'est au prix et à la lueur de cette décantation (qui exige souvent un travail sincère et profond), que nous nous rendons ou rebâtissons notre capacité à accéder à nos désirs ou à nos objectifs. Bien plus encore, nous renouons avec notre confiance en nous-même, c'est-à-dire ce sentiment qui nous procure la croyance selon laquelle, nous sommes en mesure de parvenir à nos fins, à définir les moyens qui nous sont nécessaires pour œuvrer. Les choses deviennent alors porteuses de sens, car nous en avons été non seulement les instigateurs, mais nous en avons en outre forgé le sens profond, celui qui nous anime et répond à nos besoins ».





Clarifier sa capacité à agir

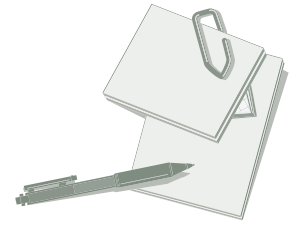
Notre capacité d'action a pour base première la responsabilité, qui signifie « répondre de la chose » (*res* en latin). En d'autres termes, nous ne pouvons être responsable que de ce sur quoi nous avons une marge de manœuvre. Or souvent nous pensons que notre responsabilité va au-delà. C'est le cas dans un contexte où les instances dirigeantes les plus hautes ne prennent pas la mesure des enjeux ou n'agissent pas en conséquence. Il y a alors délégation de responsabilité sans délégation de pouvoirs aux « instances inférieures » c'est-à-dire nous, les individus. Nous devons alors porter plus que nous ne le pouvons, car qui le ferait sinon ? Clarifier son champ d'intervention, le périmètre de sa mission, et nos capacités individuelles réelles, c'est reprendre sa juste place.

Comment connaître cette capacité ?

Le premier critère est quantitatif : on agit dans la limite de ses possibilités (moyens, énergie, temps, capacités physiques et psychologiques).

Le second critère est qualitatif : au cœur même de notre mission, il y a une façon de faire qui n'appartient qu'à nous, à notre créativité et à l'expression de nous-même. S'il y a parfois des contraintes et limites dans un métier, c'est aussi un espace d'expérimentation et de créativité. Lorsque j'écoute les plans d'action des personnes que j'accompagne, je suis frappée du peu d'élan, d'envie et de plaisir qui se dégagent chez ceux qui les portent. Bref, encore un plan « il faut, je dois » qui sera de fait difficile à mettre en œuvre. Il devient urgent d'aller aussi là où est notre envie, notre élan créatif, notre intuition première, là où dès lors nous parviendrons à mobiliser le plus facilement notre énergie et les autres, car nous serons passionnés et donc passionnants ! C'est là que nous sommes le meilleur, le plus performant et... le plus résistant aux aléas quotidiens.

EN PRATIQUE



Retrouver l'élan

Je suis étonnée du nombre de personnes démotivées par un travail qui semble pourtant passionnant et avoir du sens au premier abord. Quelques points doivent être clarifiés à ce stade pour retrouver l'élan.

- 1** Êtes-vous au bon endroit ? Au bon poste ? Dans le bon métier ? Pour le savoir, vous pouvez observer si vous êtes heureux ou léger le matin d'aller travailler. Pour de tels postes, mieux vaut être passionné.
- 2** Si oui, y mettez-vous toute votre créativité, votre élan ? Agissez-vous selon votre élan, vos intuitions, vos envies, ou bien êtes-vous beaucoup dans le « il faut », « je dois » ?
- 3** Le chemin (plan d'action, stratégie) qui mène à la réalisation de vos projets est-il aussi excitant que cette réalisation ?

→ **Souvenez-vous que l'on passe plus de temps à cheminer qu'à être arrivé.** Mettre toute sa vitalité et sa joie dans une future réussite, et ne trouver ni joie ni vitalité tout au long du chemin qui y mène doit être un signal d'alarme que vous n'êtes pas dans votre élan vital, et donc pas dans votre puissance. Il faut peut-être revoir votre manière de travailler.



EN PRATIQUE

Délimiter sa capacité d'action

**Quand êtes-vous dans votre capacité d'action ?
Quand êtes-vous au dehors ? ⁷**

7. Je me base ici sur des profils et approches rencontrés dans mon métier.

Vous êtes dedans quand (cumulatif) :

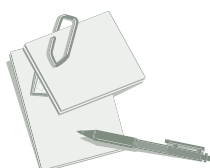
- 1 Vous êtes en accord avec vos envies, vos élans, votre créativité ;
- 2 Vous êtes en accord avec vos valeurs, le sens que vous donnez à votre mission ;
- 3 Vous êtes heureux en agissant ;
- 4 Vous tenez compte de vos capacités et limites (face aux enjeux et face à une situation donnée) : compétences, capacités physiques, équilibre de vie ;
- 5 Vous tenez compte des capacités et limites (à changer, à comprendre, à s'investir...) de vos partenaires et interlocuteurs ;
- 6 Vous tenez compte de l'émergent, c'est-à-dire de chaque évolution de la situation, et vous y adaptez ;
- 7 Vous mettez toute votre énergie et vos moyens là où vous sentez que cela répond ;
- 8 Le sentiment d'impuissance ne vous décentre pas, ou pas longtemps, car vous l'acceptez comme normal ;
- 9 Au final, vous êtes tranquille avec ce qui est, vous faites ce que vous avez à faire avec les moyens à disposition.

→ **Chaque point est un axe de progrès. Investir un axe est déjà un acquis. Les autres suivront.**

Vous êtes dehors quand (non cumulatif) :

- 1 Vous êtes submergé en permanence ou très souvent par la situation ;
- 2 Vous vous éparpillez dans l'action ;
- 3 L'action vous ennueie, ou vous tend, en tout cas il n'y a pas de joie ;
- 4 La moindre information négative (sur la crise écologique ou humaine) vous met dans l'inaction ou vous démotive ;
OU au contraire, vous hyper-réagissez ou hyper-agissez pour être certain d'avoir un peu d'impact sur le réel ;
- 5 Vous dépassez le cadre de votre mission pour agir à plus grande échelle et obtenir plus de changement des comportements alors que vos moyens humains et financiers ne sont déjà pas suffisants ;
- 6 Vous êtes mené par le bout du nez par vos émotions (colère, frustration, tristesse, culpabilité, impuissance) qui décident à votre place de l'action/stratégie à mettre en place ;
- 7 Vous persistez à mettre beaucoup d'énergie et de moyens sur des axes où cela ne bouge pas ou peu, alors que vous sentez que cela vous épuise et vous démotive ;
- 8 Vous êtes fatigué, voire épuisé et questionnez la pertinence de continuer ;
- 9 Bref, vous luttez.

→ **Un seul point suffit à sortir de sa capacité d'action. Je constate que plusieurs de ces points sont en général présents chez une même personne.**





3

Le lâcher-prise au cœur de nos métiers

Accepter son impuissance

Pour Marie Romanens, retrouver sa puissance demande « d'accepter d'une part notre (relative) impuissance, face aux freins, aux changements et à toute situation qui ne nous convient pas (autrement dit le réel extérieur) et d'autre part nos propres limites, à savoir ce que dit notre corps, ce que dit notre état d'épuisement (le réel intérieur). C'est un vrai processus, qui demande de renoncer à son désir d'être tout-puissant même pour une cause que l'on estime juste. Cela nous renvoie à la question de la limite qui est d'ailleurs un des thèmes majeurs concernant la question écologique ».

« Cette reconnaissance nous conduit à moins agir à tout-va, à ralentir notre rythme et à faire des choix d'action et de modes d'action plus créatifs et plus en accord avec notre personnalité et nos besoins », poursuit Marie Romanens. « Ces actions auront alors des racines profondes. On va avancer moins, moins vite peut-être, mais ce sera solide et pérenne. Cela va se faire en étant moins dans le besoin de convaincre l'autre, mais au contraire plus dans l'écoute de l'autre et de soi. Nous ne sommes alors plus en guerre avec le monde ou avec nous-mêmes ».

Un processus de deuil

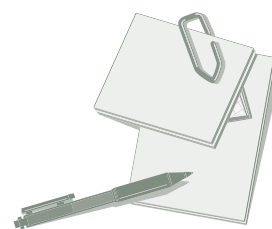
« Le lâcher-prise face à l'impuissance ne peut se faire d'emblée », explique Marie Romanens, « il est le résultat d'un long cheminement pendant lequel nous éprouvons des émotions de sidération, de colère et de tristesse face à ce qui a été perdu (un objet, un objectif, un être, une idée, un rôle...), jusqu'au moment où nous sommes prêts à vivre autre chose : nous comprenons que la vie continue sous une autre forme et nous l'acceptons ». Ce cheminement s'apparente au processus de deuil tel que l'entendait Élisabeth Kubler Ross⁸. « Mais on peut rester fixé à une des étapes du processus : à celle du déni, quand on n'admet pas encore qu'il y a perte, ou à celle de la colère, quand on se révolte contre cette perte », poursuit l'éco-psychologue. « Pour que les étapes du deuil se fassent, il est nécessaire d'être à l'écoute de ce qui est en train de se jouer en nous, d'admettre toutes ces émotions qui nous traversent. Quand le processus se bloque, c'est qu'un enjeu important reste actif. Peut-être la personne est-elle tellement identifiée à son projet ou à sa " mission " qu'elle n'existe pas en dehors ? ».

8. La question du deuil relatif à la question écologique a été abordé dans la Lettre n°3 page 12.



EN PRATIQUE

Les clés des experts



Certaines approches peuvent aider les acteurs à mieux vivre leur mission. C'est ce que nous livre Agnès Rambaud ¹⁰, se faisant notamment l'écho des récents travaux du Réseau du Management Responsable ¹¹.

« Nous invitons les responsables DD/RSE à faire évoluer leur mode d'action. Il ne s'agit pas de leur donner des conseils qui poussent à l'hyper-activité mais au contraire de les aider à économiser leur énergie en étant moins en première ligne et en l'utilisant à bon escient. »

À titre d'exemples :

Se focaliser sur le point de bascule : l'analyse fine de la situation peut amener à identifier dans l'organisation un acteur ou un service pivot à partir duquel le système entier se mettra en mouvement (il peut s'agir par exemple du département achat compte tenu du poids des achats rapporté au CA de l'entreprise ou des risques associés aux achats...). Plutôt que de vouloir agir sur tous les fronts, le fait de se consacrer à la bonne cible peut entraîner un vrai changement (par effet domino), dans le cas présent sur les donneurs d'ordre, les fournisseurs, etc.

S'appuyer sur des relais ou sur des sources d'inspiration externes : lâcher prise c'est aussi réaliser que d'autres personnes sont davantage en mesure que soi-même de faire bouger les choses (par exemple faire intervenir face à un grand patron un expert externe sur les questions de dérèglement climatique ayant un discours prospectiviste et novateur - et de ce fait plus attractif -, afin d'instaurer le dialogue à un autre niveau plutôt que de s'épuiser soi-même à lancer l'alerte sur l'évolution prévisible de la facture énergétique).

Pour finir, nous constatons que le sentiment d'impuissance est souvent alimenté par l'isolement des directeurs DD, rarement intégrés aux comités de direction et en décalage par rapport aux directions opérationnelles du fait de leur position transversale dans l'organigramme. Un des moyens pour eux de se ressourcer est de **participer à des communautés de pratiques**, groupes qui partagent leurs connaissances et retours d'expérience (en réunion ou à travers des plates-formes, forums, vidéo-conférences) et travaillent ensemble à inventer des solutions aux problèmes rencontrés dans leur quotidien. La méthode du CoDéveloppement Professionnel ¹² par exemple, permet aux acteurs de progresser dans leurs savoir-faire et savoir-être en échangeant autour de situations vécues, selon une méthode structurée issue des pédagogies de l'action, de l'expérimentation et de la dynamique des groupes. Ou comment s'appuyer sur l'intelligence collective pour se sortir du piège de l'impuissance et de la toute-puissance !

10. Lire l'intégralité de son interview sur le site de Nature Humaine.

11. Groupe qui réunit des professionnels engagés dans les problématiques de responsabilité sociétale et des professeurs chercheurs d'Euromed Management School et animé par Jean-Christophe Carteron, Directeur RSE d'Euromed Management School/Kedge. À voir sur www.euromed-management.com/fr/groupe-euromed-management/dveloppement-durable-responsabilite-sociale/le-reseau-du-management-respo

12. www.afcodev.com/codeveloppement.php

« *Écrire, c'est inspirer autrui, le pousser vers sa ressemblance, vers sa préférence.* »

Jean Cayrol - Extrait d'*Écrire*

Présentation de Nature Humaine

Nature Humaine est une association à but non lucratif dont l'objectif est d'explorer les aspects psycho-socio-culturels et les représentations du monde qui freinent ou au contraire facilitent le changement des comportements en matière environnementale et dans le développement durable. Nature Humaine est un creuset où les sciences humaines peuvent se rencontrer autour de l'écologie et des questions humaines pour faire émerger une réflexion originale sur notre relation à la nature et à notre propre nature. Par sa Lettre, elle explore le processus du changement et la meilleure façon de l'accompagner pour en dépasser les écueils et lui permettre d'être effectif et pérenne.

www.nature-humaine.fr



Les contributeurs de la Lettre

Pilote et auteure (passionnée) : Séverine Millet

Correcteurs (attentifs) : Thierry Thouvenot et Agnès Rambaud (Des Enjeux et des Hommes)

Mise en page et graphisme (inspirée) :

Blandine Reynard - www.blandinereynard.com

Comité éditorial (débordé mais soutenant) : liste sur le site de Nature Humaine

Abonnement

La Lettre est gratuite. Il est possible de s'abonner et de se désabonner sur le site de Nature Humaine.

www.nature-humaine.fr/abonnement

Soutient de Nature Humaine

L'association finance cette Lettre par les dons de ses membres et les subventions. Il est possible de soutenir l'association, et même d'en devenir membre, en se rendant sur son site Internet :

<http://www.nature-humaine.fr/membresetbenevoles>



La Lettre est sous licence Creative commons garantissant une diffusion large, car permettant aux lecteurs de l'utiliser, de la reproduire, de la distribuer, de mettre un lien internet vers elle, sous la condition de citation de la Lettre, de l'auteur des propos cités ou de l'écrit, et du site Internet de Nature Humaine.

Cette œuvre ne peut pas être modifiée, ni commercialisée.