

Accompagnement au changement

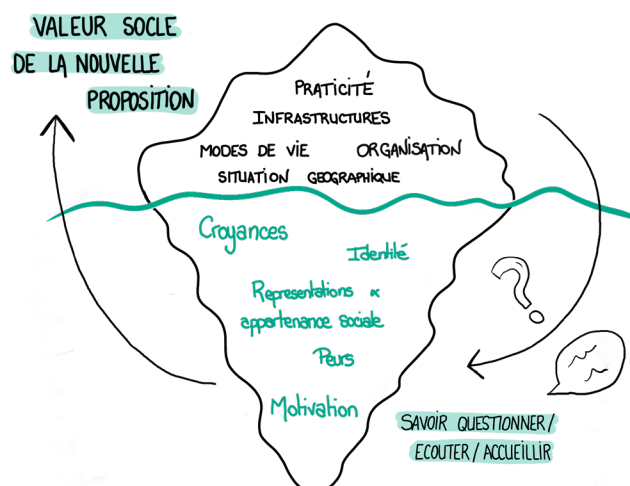
○ Changer de comportements, un processus (souvent) irrationnel

Adopter une nouvelle habitude n'est pas le fruit d'un processus rationnel. C'est souvent à partir de ce que nous voyons, de ce qui est visible (modes de vies, d'organisations, choix matériels...) que nous construisons des projets professionnels et personnels.

Amorcer un processus de changement consiste souvent à descendre depuis le constat de surface (ex : j'utilise ma voiture individuelle pour la majeure partie de mes déplacements), pour aller chercher les racines identitaires, émotionnelles, sociétales qui se cachent dessous (ex : besoin de liberté, marqueur social lié à la voiture...). C'est en ayant identifié ces racines, qu'il deviendra alors possible de remonter vers la surface et d'envisager une autre organisation matérielle.

Un changement aura davantage de chance d'être ancré s'il est irrigué par les racines émotionnelles/identitaires associées à l'ancienne habitude.

Les deux plans communiquent en va-et-vient permanent et s'influencent mutuellement : un changement d'habitude peut aussi faire évoluer mon identité.



LES FACTEURS EXPLICATIFS DES CHOIX DE MOBILITÉ PAR LES FESTIVALIER·ES¹

- Il existe une dissonance cognitive chez les personnes interrogées, entre leur sensibilité aux enjeux écologiques et leurs pratiques de mobilité dans le cadre des loisirs.
- Le poids de l'habitude influence les comportements de mobilité, ce qui s'explique en partie par l'importance de la charge mentale et du "capital mobilité".
- Le poids des représentations sociales joue dans la perception de la voiture comme symbole de liberté, dans l'opposition entre transport individuel et transport collectif (sécurité, liberté / insécurité, promiscuité).
- La praticité est importante pour les personnes (autonomie, liberté de mouvement).

On voit bien que les sujets des mobilités ne sont pas seulement une question technique : les ressorts vont chercher plus profondément dans les cultures des personnes, dans leurs habitudes et leurs représentations.

QUESTIONS CLÉS

Il est important de prendre le temps de connaître les réels enjeux pour les personnes avant de s'attacher à faire changer les pratiques.

Un changement est un processus long > de 3 à 5 ans.

- Quel est le changement demandé ? (le nommer précisément)
- Qu'est-ce que cela demande à la personne / aux personnes concernées ?
- Quelles sont les représentations (positives et négatives) liées à ce nouveau comportement ?

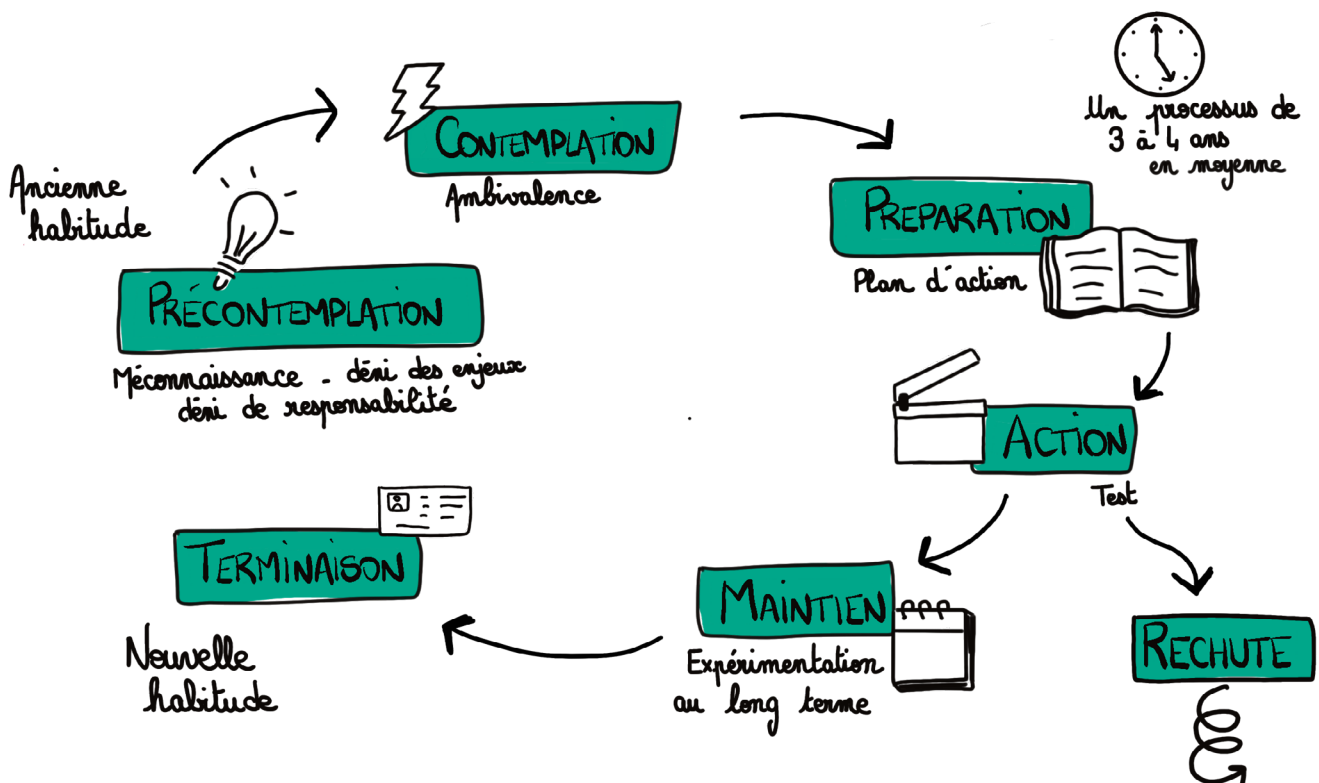
Pourquoi miser sur l'accompagnement au changement dans un travail sur les mobilités ?

Pour explorer l'ensemble des croyances, des constructions personnelles et des fonctionnements ancrés qui bloquent la mise en place de nouvelles manières de faire.

- Au sein des équipes organisatrices et des artistes => accompagner les évolutions de pratiques, repenser le modèle économique, les process et les projets.
- A l'échelle des festivaliers => diversifier les récits autour de l'importance de changer, écouter plutôt que convaincre, faciliter l'appropriation...

○ Intégrer une stratégie d'accompagnement

Pour intégrer une stratégie d'accompagnement, il faut comprendre le processus et les étapes qui font passer d'une ancienne habitude à une nouvelle habitude



1 Pré-contemplation

La personne ne se sent pas concernée.

Besoin de : être informé.e (à partir d'informations claires et précises ou à partir des représentations de la personne).

Pour : se sentir concernée.

2 Contemplation

la personne se sent concernée et pèse les pour et les contre, importance de l'aspect émotionnel.

Besoin de : plaisir, convivialité, imaginaire, laisser s'exprimer les émotions liés au changement.

Pour : être motivée.

Exemple : campagne de com avec des messages positifs pour des mobilités désirables.

3 Préparation

La personne cherche à s'informer, à prendre confiance en elle concernant le changement.

Besoin de : mode d'emploi, fiches pratiques, preuves tangibles.

Pour : passer à l'action.

Exemple : soigner sa page "comment venir" = mettre en avant les alternatives durables et proposer des chiffres clés pour montrer les impacts écologiques des déplacements.

4 Passage à l'action

La personne va tester, expérimenter en autonomie.

Besoin de : soutien, sentiment d'appartenance.

Pour : dépasser les difficultés.

Exemple : convoi vélo > profiter d'un collectif organisé pour tester le trajet à vélo = être en confiance dans son expérimentation.

5 Rechute

Il existe des "retours en arrière" dans les étapes. Si l'une des étapes se heurte à une résistance trop importante, il est courant que la personne revisite les stades précédents, consolidant à son propre rythme le sens, la motivation, ou les moyens qui lui faisaient encore défaut. Il faut alors accompagner les personnes où elles se trouvent (en général au moment du passage à l'action). Cette étape fait partie intégrante du cycle de changement de comportement.

6 Maintien

La personne va inscrire le changement d'habitude durablement, elles vont peut-être permettre une "diffusion sociale" (= contribuer au changement d'habitudes chez d'autres personnes).

Besoin de : valorisation, valider les impacts positifs des changements de comportements engagés.

Pour : intégrer le changement.

Exemple : proposer la même plateforme de couverture chaque année pour inscrire l'habitude dans le temps et inciter de plus en plus de personnes à l'utiliser?

7 Terminaison

La personne a complètement intégré le changement, il n'y a plus de remise en question de l'ancienne habitude.

QUESTIONS CLÉS

- A qui s'adresse la proposition (de changement) ?
- Où se situe(nt) la ou les personne(s) dans les étapes du changement ?
- Comment allez-vous adapter votre posture et vos actions à ces personnes pour les faire passer d'une étape à l'autre ?

Attention ! Identifier les bonnes personnes pour accompagner l'endroit du processus (ça n'est pas forcément vous !)

○ Comment faire face aux résistances ? Quels sont les outils ?

Les résistances : qu'est-ce que c'est ? faut-il contre-argumenter ?

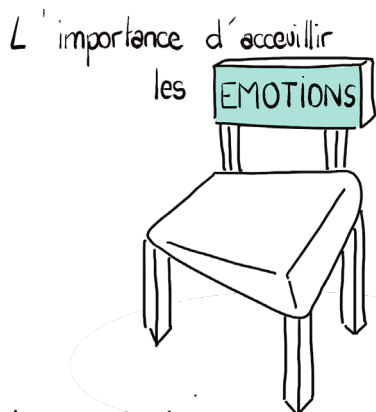
Se rappeler que les résistances ne représentent souvent pas l'expression des opinions. Il s'agit en réalité de réactions cognitives de protection face à un risque "d'éclatement émotionnel".

Dans ces situations, les contre-arguments auront davantage tendance à réactiver les tensions.

Les résistances font partie du processus du changement.

> "Oui, mais ..."

Attention ! Ce travail sur les résistances est utile lorsque l'on veut lever les freins au sein de l'équipe : s'intéresse à la réalité de chaque personne. Les enjeux liés à la mobilité dans une équipe seront sûrement perçus différemment selon les métiers. Ex : logistique pour un-e régisseuseuse, modèle économique pour l'administratrice, organisation de l'équipe bénévole pour le ou la responsable bénévoles



ÉCOUTER entendre ce qui s'exprime

VALIDER ≠ de cautionner

CLARIFIER si besoin

INTÉGRER dans le passage à l'action

Quelques outils pour intégrer les résistances dans l'accompagnement

- L'écoute active : écouter (entendre ce qui s'exprime), valider (ce n'est pas cautionner), clarifier (si besoin), ne pas avoir l'intention de convaincre, pas d'attentes vis à vis de l'autre, être attentif ou attentive au non verbal, reformuler, chercher des précisions.
- Repérer ce qui est vraiment en jeu chez la personne.
- Qu'est ce qui est à votre portée ? qu'est-ce qui dépend de vous ?

1/ Utiliser les résistances

En fonction de la nature de la résistance, voici quelques propositions de questions à poser à son interlocuteur pour l'inviter à investir un endroit où iel a la capacité d'agir.

> Manque de temps - Dans le temps qui vous est disponible, que vous est-il possible de faire ?

> Impuissance - Qu'est-ce qui est à votre portée, qu'est-ce qui dépend de vous ?

> C'est pas moi, c'est les autres - Et si vous étiez concerné, ça serait par quoi ? Et si vous aviez envie de vous impliquer, vous commenceriez par quoi ?

2/ proposer de nouveaux imaginaires

Voici quelques propositions de questions à poser à son interlocuteur pour ouvrir l'imaginaire.

> Manque de temps - Et si vous aviez le temps, vous feriez quoi pour ?

> Absence de priorité - Imaginez que ce sujet soit désormais prioritaire. À quoi cela ressemblerait-il ?

Pour aller plus loin : [téléchargez le livret](#)

Remerciements : **Malika Vignon**, formatrice et accompagnatrice des changements pour les organisations culturelles

Festivals en mouvement est un projet soutenu par :



Edition : Juin 2025