

en

L'ANGLE MORT DE L'AUTO SOLO

Comment réduire l'utilisation de l'auto solo

Mémoire sur la gestion du changement

Préparé par Michel Maletto, CRHA, Distinction Fellow

Présenté à l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM)

Le 20 septembre 2024

MALETTO
+ ASSOCIÉS

www.editionsmaletto.com



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION..... | 3 |
| 1. Comprendre ce qui se passe pour un individu ou un groupe en situation de changement . | 4 |
| 2. Mettre en place une approche de gestion du changement..... | 7 |
| 3. Adapter cette approche à l'implantation du tramway..... | 8 |
| 4. Proposer un projet pilote | 12 |
| CONCLUSION | 17 |
| BIBLIOGRAPHIE | 18 |
| PARCOURS DE MICHEL MALETTO, CRHA, DISTINCTION FELLOW | 18 |

Tous droits réservés

Aucune partie de ce texte ne peut être reproduite ou transmise sous aucune forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, par photocopie, enregistrement ou par quelque forme d'entreposage d'information ou système de recouvrement, sans la permission écrite de l'auteur.

Dans cet ouvrage, l'emploi du masculin pour désigner les personnes n'a d'autre fin que d'alléger le texte.

INTRODUCTION

Depuis des décennies, les experts ont démontré à quel point la circulation automobile est une source importante de polluants atmosphériques (PACA¹), particulièrement dans les régions urbaines, et de leur impact majeur sur la santé publique.

De plus, nous connaissons les coûts financiers ahurissants qui sont constamment en croissance tant pour l'État que pour chaque propriétaire de véhicule. En réponse à ces enjeux, la Ville de Montréal songe à implanter sur son territoire et ses arrondissements un projet de tramway. C'est dans ce contexte que l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) offre aux citoyens l'occasion de s'exprimer sur ce projet.

Précisons d'entrée de jeu que n'avons aucune expertise dans le domaine de la mobilité durable. Toutefois, en matière de gestion de changement, nous avons accompagné depuis une cinquantaine d'années des dizaines d'entreprises et d'organisations dans la mise en œuvre de projets d'envergure.

L'objectif de ce mémoire est de partager notre expérience en gestion du changement, en espérant apporter une contribution significative à la démarche de l'OCPM.

Nous présenterons dans ce mémoire une approche de gestion du changement ainsi qu'une proposition de projet pilote dans le cadre de l'implantation du réseau de tramway sur le territoire montréalais.

Ce mémoire se concentrera sur les points suivants :

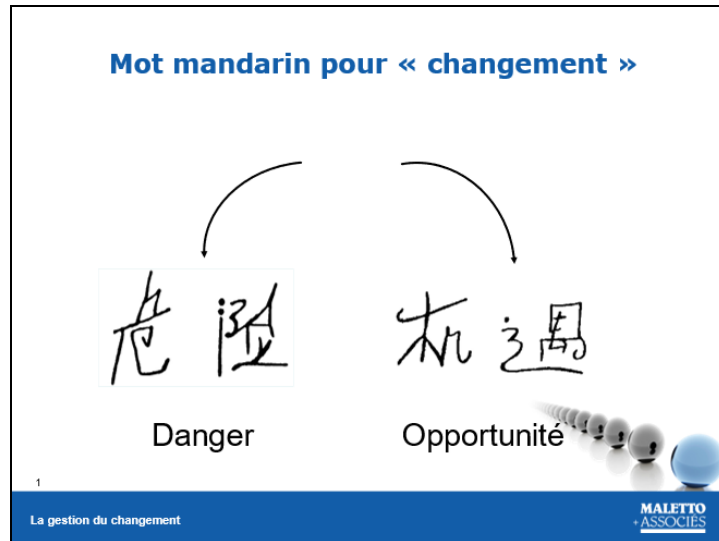
1. Comprendre ce qui se passe pour un individu ou un groupe en situation de changement ;
2. Mettre en œuvre une approche de gestion du changement ;
3. Appliquer cette approche au projet de tramway ;
4. Proposer la mise en œuvre d'un projet pilote.

¹ La pollution atmosphérique liée à la circulation automobile (PACA) est un mélange de polluants provenant des gaz d'échappement des véhicules, de l'usure des pneus et des freins, d'autres particules telles que la poussière des routes et de l'évaporation des carburants de composants du moteur. Source : Gouvernement du Canada.

1. Comprendre ce qui se passe pour un individu ou un groupe en situation de changement

Dans les langues asiatiques, le mot changement (ou crise) n'existe pas. Elles ont plutôt recours à un mot composé qui signifie : DANGER et OPPORTUNITÉ (Figure 1).

Figure 1



Toute situation de changement ou de crise contient une part de danger, mais également une part d'opportunité. L'expérience démontre que tant que les parties prenantes² affectées par le changement n'ont pas traité la partie danger, il leur est très difficile, parfois impossible, de voir les opportunités que le projet comporte. De plus, tout changement, même souhaité, contient des pertes et des gains.

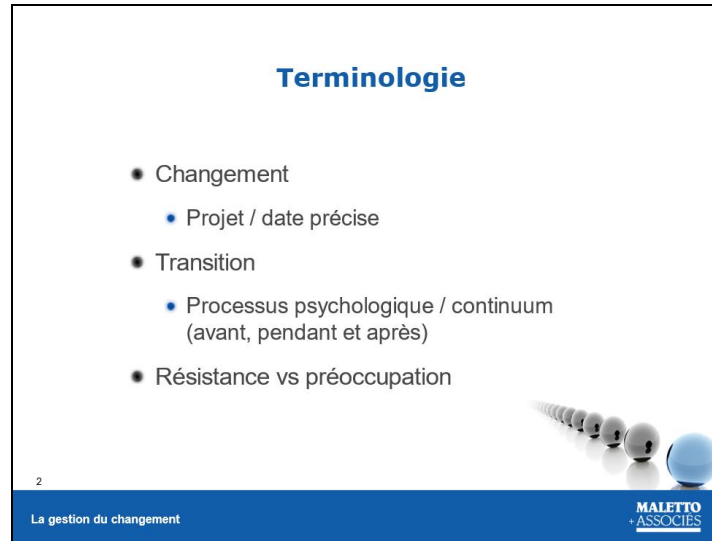
Dans notre approche, nous faisons une distinction entre les termes changement et transition (Figure 2). Le changement, c'est le projet organisationnel (le tramway); la transition, c'est le processus psychologique par lequel les parties prenantes passent.

Tout changement est associé à une date précise. Par exemple, un déménagement a lieu le 1^{er} juillet alors que le processus psychologique (impact humain) s'inscrit dans un continuum. Il commence bien avant le jour J et se terminera après cette date. Tant que vous dites : « Vous viendrez nous voir dans notre nouvelle maison », le processus psychologique de transition n'est pas terminé. Mais lorsque vous direz : « Venez chez nous », il sera complété. Gérer l'impact humain du changement doit nécessairement tenir compte de ce continuum.

De plus, lors de nos interventions en développement organisationnel, nous n'utilisons pas le terme résistance. Notre culture dit ceci : « Si tu résistes, c'est que tu n'es pas ouvert au changement », donc nous n'avons pas vraiment le droit de résister. Toutefois, l'expérience nous a appris que ce sont les préoccupations non entendues et non traitées qui produisent de la résistance au changement. Nous verrons plus loin comment traiter les préoccupations des parties prenantes et leur offrir des alternatives (traitant les impacts organisationnels) ou des activités d'accompagnement (traitant les impacts humains).

² Par « parties prenantes » nous faisons référence aux personnes impactées par le projet, ex. : le personnel d'une entreprise, les simples citoyens, etc., et non celles qui l'initient.

Figure 2



Quand des dirigeants songent à réaliser un projet comme le tramway, ils prennent des semaines, voire des mois et des années, à analyser le risque d'affaires que le projet comporte, en évaluant soigneusement ses avantages et désavantages. Au fil du temps, ces dirigeants passent de la partie danger à la partie opportunité et jusqu'à être prêts à s'engager dans le projet. Mais qu'en est-il pour les gestionnaires qui vont mettre en œuvre le projet ainsi que pour les citoyens que l'on souhaite impliquer ? C'est ici qu'entre en jeu la notion de transition.

Nous avons constaté qu'il existe dans tout changement un décalage psychologique entre les dirigeants, les gestionnaires et les autres parties prenantes (Figure 3). Pour faire comprendre cet écart, nous faisons appel à la notion du décalage horaire que tout voyageur connaît. Psychologiquement, c'est comme si les dirigeants étaient à 18 h à Paris, les gestionnaires à midi à Montréal et les parties prenantes à 9 h à Vancouver. Conséquemment, ils ne sont pas sur la même longueur d'onde. Psychologiquement parlant, être à Vancouver équivaut à la partie danger alors qu'être à Paris correspond à la partie opportunité.

Nous verrons plus loin que les parties prenantes, lorsqu'elles sont bien accompagnées, demeurent trois fois moins longtemps dans la zone de départ (Vancouver) et dans la zone de transition (Montréal). Et elles sont trois fois plus confortables durant le processus (Figure 3).

Figure 3

| Décalage hiérarchique et psychologique | | | |
|--|--------------------------------------|--|---|
| Fuseaux horaires | Vancouver – 9 h | Montréal – 12 h | Paris – 18 h |
| Phases de William Bridges | Zone de fin | Zone de transition | Nouveau départ |
| Préparation du personnel | Rencontre 1 Plan de communication | Rencontre 2 Dialogue sur les préoccupations | Rencontre 3 Présentation du projet de changement |

6

La gestion du changement

MALETTO ASSOCIÉS

Dans nos interventions en entreprise, pour faciliter et accélérer le passage de la zone de fin au nouveau départ, nous avons développé une approche qui se décline en trois rencontres : R1, R2 et R3.

R1 : Une rencontre d'information sur le projet;

R2 : Une rencontre pour entendre et traiter les préoccupations des parties prenantes;

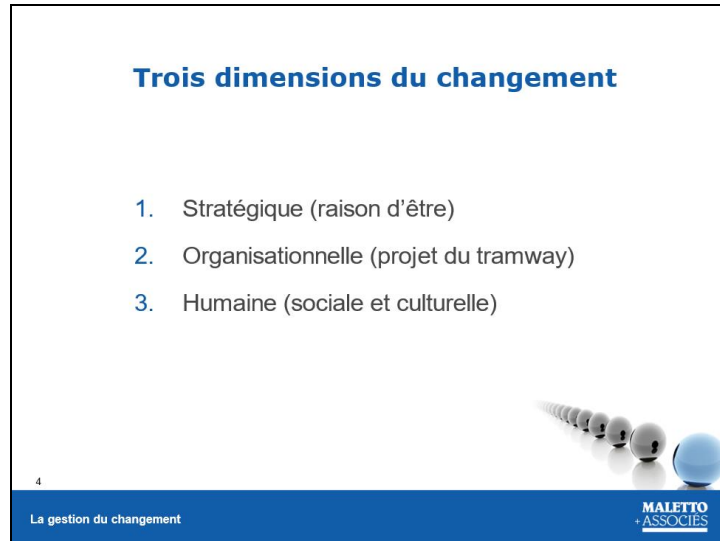
R3 : Une rencontre pour lancer le projet.

Nous décrivons ces trois rencontres un peu plus loin.

De plus, tout changement comporte trois dimensions : stratégique, organisationnelle et humaine (Figure 4).

1. Stratégique : la raison d'être d'un changement qui émane d'un plan stratégique
2. Organisationnelle : le projet lui-même (ex. : le tramway)
3. Humaine : l'impact du changement sur les parties prenantes

Figure 4



L'expérience démontre que les communications axées sur les deux premières dimensions (raison d'être et aspect organisationnel), bien qu'incontournables, ne permettent pas d'enclencher un changement de comportement et de gérer l'impact humain du changement. Il faut faire appel à une autre activité que nous appelons le traitement des préoccupations, afin d'aider les parties prenantes à adhérer au projet.

Voici comment nous procédons³.

2. Mettre en place une approche de gestion du changement

Dans le cadre de nos interventions en entreprise, nous constituons d'abord un **comité de pilotage (CP)** composé de quatre responsables : le responsable hiérarchique (ex. : dans le cadre du projet de tramway, un élu), le responsable organisationnel de la mise en œuvre du projet (chargé de projet), un responsable de la gestion de l'impact humain (souvent une personne RH) et un responsable des communications.

Ce comité a le mandat de planifier et mettre en œuvre l'ensemble du projet. Pour ce faire, il doit s'approprier ce que nous venons de décrire dans la compréhension de ce qui se passe pour un groupe en situation de changement, puisque c'est le cadre de référence qui guidera son travail tout au long de la démarche. Après avoir documenté le projet, le CP commence par faire l'inventaire des parties prenantes susceptibles d'être impactées par le projet. Dans une entreprise, il y aurait les gestionnaires, les départements (opérations, finances, marketing, approvisionnements, etc.) et, selon le type de projet, les clients, fournisseurs ou partenaires.

En ce qui concerne le projet de tramway, les parties prenantes pourraient être, selon les arrondissements : les différentes catégories de citoyens, les commerces, les industries, les institutions (école, hôpital), etc.

³ Vous trouverez cette approche plus détaillée dans notre ouvrage *La gestion du changement, comment faire adhérer le personnel*, (2009, Éditions Saint-Martin), 2e éd. Éditions Maletto, Montréal, 2011, 138 pages.

Par la suite, le CP se met à la place de chaque partie prenante et identifie les préoccupations et les questions qu'il croit que chacune pourrait avoir. Puis il identifie les alternatives (sur le plan organisationnel) et les activités d'accompagnement (sur le plan humain) qui seraient susceptibles de traiter ces préoccupations. Enfin, il prépare les 3 rencontres (R1, R2, R3).

La rencontre 1 permettra au CP de présenter la raison d'être et l'essentiel du projet organisationnel (le tramway) sachant que les parties prenantes sont psychologiquement à Vancouver... et ont donc peu d'écoute envers le projet, à ce stade.

La rencontre 2 permettra d'entendre les préoccupations et les questions de chaque partie prenante et, par la suite, de partager la liste des préoccupations et questions que le comité de pilotage a identifiées dans sa préparation afin d'enclencher un dialogue et convenir des alternatives et des activités d'accompagnement. Cette rencontre est cruciale. C'est elle qui fait cheminer les parties prenantes de la partie danger à la partie opportunité ou, pour reprendre notre analogie du décalage psychologique, les faire cheminer de Vancouver à Montréal, et ainsi leur donner le goût d'aller à Paris ! En d'autres termes, les parties prenantes doivent vouloir et pouvoir changer leurs comportements et ainsi adhérer au projet.

La rencontre 3 permettra de présenter le projet dans son entièreté ainsi que le plan de mise en œuvre.

3. Adapter cette approche à l'implantation du tramway

Préambule

Le projet de tramway de la Ville de Montréal est une alternative écologique qui vise la réduction des GES. Pour qu'un tel projet se réalise et soit pérenne, nous savons que les promoteurs doivent bien comprendre l'écosystème dans lequel leur projet se situe. Pour ce faire, prenons un peu de recul et regardons brièvement l'évolution de notre société.

Depuis deux siècles, l'homo sapiens fait face à une transformation sans précédent. Nous sommes passés, particulièrement en Occident, d'une société agricole à une société industrielle puis à une société informationnelle (Figure 5). Dans la société agricole, nous avons recours au cheval ou au bateau pour nous déplacer et avoir accès aux marchandises et différents services. L'arrivée de la voiture (et autres véhicules issus de la société industrielle) nous a permis de nous déplacer plus rapidement pour avoir accès aux mêmes marchandises et services.


Nous avons ainsi pu reconfigurer nos villes et nos villages. Les routes – pour ne pas dire les chemins de campagne – sont devenues des autoroutes, et les magasins généraux des centres commerciaux. Certes, ces changements ont été très bénéfiques pour les citoyens, mais à l'époque nous ne pouvions pas prévoir les impacts négatifs de cette modernisation. Malgré tous ses gains, nous subissons désormais l'impact, voire les effets pervers, de la période industrielle tant sur le plan sociétal qu'environnemental.

Puis, l'arrivée des nouvelles technologies nous a fait passer de la société industrielle à la société informationnelle. Tous ces changements ont non seulement contribué à reconfigurer notre société, mais ont eu un impact sans précédent sur notre rapport au temps.

Nous sommes passés du temps naturel (les saisons) au temps structuré (les horaires à l'usine et au bureau) puis au temps réel (l'instantanéité de nos communications). Certains auteurs disent que l'homme n'a pas seulement créé la voiture, mais que la voiture a recréé l'homme. Il en va de même pour les technologies.

Figure 5

| Les types de sociétés | | | |
|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Société | Agricole | Industrielle | Informationnelle |
| Type de mobilité | Cheval, Bateau | Voiture | Mobilité durable |
| Rapport au temps | Naturel (saisons) | Structuré (usine) | Réel (technologie) |



5

La gestion du changement

MALETTO ASSOCIÉS

Nous savons maintenant que nos modes de transport sont en grande partie responsables de nos principaux enjeux sociaux et environnementaux. En ce 21^e siècle, le changement devient donc incontournable.

La reconfiguration de nos milieux de vie

Tout projet de changement s'insère dans un écosystème. Le projet de tramway devra s'insérer dans un écosystème – la ville – qui est elle-même dans un processus de transformation sans précédent.

Présentement, les dirigeants de la ville visent à développer un ensemble d'écoquartiers afin de nous donner une écoville et, par voie de conséquence, une écosociété. Le cœur de ces projets s'inspire de la Ville du quart d'heure, un concept cocréé par l'universitaire franco-colombien Carlos Moreno⁴.

Mais nos élus interviennent également sur d'autres aspects dans cet écosystème. Pour n'en nommer que quelques-uns, pensons à la biodiversité (protéger les habitats afin de protéger les espèces), le développement de l'agriculture urbaine, la gestion des eaux de pluie, l'énergie (non seulement en lien avec le transport mais dans les résidences et édifices, ex. : recours à la géothermie), le modèle du Lab-École, sans oublier les soins à domicile pour nos concitoyens.

Depuis le début, il est question de gestion du changement, alors que nous sommes davantage devant une transformation sociétale sans précédent. Les défis de la planète et de l'humanité étant intimement reliés, c'est en transformant nos « milieux de vie » et les comportements de nos concitoyens que nous pourrions avoir un impact sur ces enjeux. Il nous apparaît donc nécessaire de reconfigurer notre modèle de ville.

⁴ Carlos Moreno (1959-...) est un chercheur et urbaniste franco-colombien connu pour sa contribution au concept « 15-Minute City » (« Ville du quart d'heure », soit un petit quartier dans lequel tout serait accessible en termes de déplacement actif dans un délai de quinze minutes).
Source : Wikipédia.

Le pouvoir d'agir intégré ©

L'expérience nous a appris qu'il y a une différence entre un projet de changement et un projet de transformation. Dans une situation de changement, il n'y a qu'une partie du système qui change (ex. : ajuster les trajets d'autobus) alors que dans le cadre d'une transformation (l'implantation d'un réseau de tramway en lien avec d'autres modes de transport actif), c'est l'ensemble du système qui se transforme. L'implantation du tramway est donc plus qu'un projet de changement : c'est un projet structurant qui devrait soutenir et s'insérer dans le nouvel écosystème, **une ville reconfigurée**.

Dans un tel contexte, nous avons recours à un cadre de référence (un outil de gestion) que nous appelons **le pouvoir d'agir intégré**. L'expérience démontre que pour réussir une transformation, toutes les parties prenantes doivent être impliquées dès le départ dans l'élaboration d'un nouveau projet.

Revenons à notre démarche de gestion du changement, orientée sur le projet de tramway.

L'IMPLANTATION DU TRAMWAY – PRÉPARATION

Le comité de pilotage du projet devrait procéder comme suit :

1. Décrire **la raison d'être** du projet (ce qui donne du sens) à partir de données probantes, en décrivant l'impact de la voiture sur l'environnement et la santé publique et en précisant les objectifs du projet ;
2. Identifier **les parties prenantes** touchées par le projet : types de citoyens (jeunes, familles, personnes âgées, etc.), commerces, industries, institutions (écoles, hôpitaux, CLSC, etc.) ;
3. Identifier **les besoins de chaque partie prenante** en termes de déplacement des personnes et d'accès aux services et biens au sein de l'arrondissement et sur tout le territoire montréalais ;
4. Identifier **les alternatives** en termes de mobilité afin d'inciter les parties prenantes à délaisser la voiture solo et à utiliser le transport collectif et actif ;
5. Concevoir **le projet du tramway comme système de mobilité durable** afin d'atteindre les objectifs en termes de réductions des GES et de répondre aux besoins des parties prenantes. Pour ce faire, les responsables du projet devraient s'inspirer de l'ensemble des alternatives qui sont à l'étude ou qui ont fait leurs preuves à l'étranger. Le transport des personnes est une chose, mais il est également question de l'accès et du transport des marchandises (tram-cargo⁵, vélo-cargo⁶) et, autant que faire se peut, au sein d'un même arrondissement. En plus des besoins des parties prenantes, les responsables devront tenir compte de la nouvelle configuration du milieu de vie concerné afin de ne pas travailler en silo. Naturellement, d'autres aspects sont à prendre en compte, que ce soit au niveau budgétaire ou administratif.

⁵ Système qui permet de transporter des marchandises en utilisant un tramway qui circule en dehors des heures de pointe entre les tramways affectés au transport des voyageurs.

⁶ Un vélo-cargo est un type de vélo spécialement conçu pour transporter des charges lourdes ou volumineuses.

Avant de poursuivre, précisons les trois types de besoins des citoyens en termes de mobilité :

1. Se déplacer du point A au point B (de la résidence au travail) ;
2. Aller pratiquer un sport ou visiter sa famille à l'extérieur de la ville ;
3. Faire ses emplettes.

Nous aborderons le point 2 plus en détail dans notre proposition de projet pilote.

Cette étape de préparation permettra au comité de pilotage de préparer les trois rencontres (R1, R2, R3).

L'IMPLANTATION DU TRAMWAY – PRÉSENTATION DU PROJET AUX PARTIES PRENANTES

Rencontre 1 : Informer les parties prenantes du projet (responsable hiérarchique)

- Faire un rappel des données probantes qui amènent les dirigeants (les élus) à entreprendre ce projet.
- Décrire succinctement le projet (... en tenant compte que les parties prenantes sont à Vancouver).
- Informer les parties prenantes que vous avez dressé un inventaire des préoccupations et des questions, que vous souhaitez tenir une rencontre 2 afin d'échanger et proposer des alternatives (dimension organisationnelle) et des activités d'accompagnement (impact humain).
- Décrire les notions de danger et opportunité. Nous avons constaté que le seul fait de reconnaître que tout changement comporte des dangers et des opportunités facilite l'adhésion des parties prenantes au projet.
- Présenter le calendrier de mise en œuvre du projet.
- Inviter les parties prenantes à participer à la rencontre 2.

Rencontre 2 : Dialoguer sur les préoccupations, alternatives et activités d'accompagnement (responsable RH)

En résumé, il s'agit d'entendre les préoccupations des parties prenantes et d'échanger avec elles sur les alternatives et activités d'accompagnement. Vu l'ampleur du projet, un soutien visuel et technologique sera nécessaire pour étoffer cette rencontre 2.

- En termes de changement, l'implantation du tramway aura un impact humain hors du commun. C'est ce que les psychologues américains appellent un choix de vie (*life choice*). À bien y penser, la voiture est un havre de paix pour l'automobiliste et une certaine extension de sa résidence. À l'instar des experts, nous croyons que trois types de préoccupations devraient émerger et être traitées en profondeur : le rapport au temps, le sentiment de liberté que la voiture procure ainsi que le statut social qu'elle offre. C'est ce que nous aborderons plus en détail dans la prochaine partie (projet pilote).

- Enfin, ayant informé les parties prenantes et écouté leurs préoccupations tout en leur offrant un ensemble d'alternatives et d'activités d'accompagnement, nous aurons fait cheminer les parties prenantes... de Vancouver à Montréal, jusqu'à Paris! En d'autres termes, nous les aurons préparées à délaisser l'auto pour le tram et recourir aux différents modes de transport actifs!

Rencontre 3 : Mise en œuvre du projet

En lien avec le calendrier, il s'agit de mettre en œuvre le projet et d'assurer un suivi sur une base régulière, en faisant appel aux approches connues en management.

4. Proposer un projet pilote

Nous comprenons que tout projet de changement aura des impacts organisationnels et humains auprès des parties prenantes. Nous savons également que l'information transmise ne suffit pas à changer les comportements. C'est l'activité décrite dans la rencontre 2 (être à l'écoute des préoccupations des parties prenantes et offrir un ensemble d'alternatives et d'activités d'accompagnement) qui fera adhérer les parties prenantes au projet et enclenchera les changements de comportement.

Mais délaisser l'auto et adopter le transport collectif et actif engendre un ensemble de préoccupations hors du commun. Ce projet modifiera en permanence notre rapport au temps, notre sentiment de liberté et notre perception du statut social, pour ne nommer que trois points critiques.

L'objectif caché

Avant d'aller plus loin dans notre proposition de projet pilote, prenons le temps de faire un petit détour afin de mieux comprendre la dynamique des comportements humains.

Commençons par relater une expérience qui a permis à un cardiologue américain de faire une découverte fort instructive. Un de ses patients ne prend pas ses médicaments de façon régulière. Le cardiologue informe l'homme que s'il ne respecte pas sa médication consciencieusement, il risque la mort. Le médecin en parle à un ami psychologue qui, intrigué, demande à rencontrer le patient. Le psychologue veut vérifier une hypothèse : il croit que le patient a une excellente raison de résister aux consignes de son médecin. Le malade finit par admettre ceci : « Si je prends mes médicaments rigoureusement, je devrai m'admettre que j'ai un sérieux problème cardiaque ». Donc, ne pas les prendre lui évitait de se l'admettre. C'est ce qu'on peut appeler « demeurer dans le déni ». Le psychologue a nommé ce comportement : l'objectif caché.

Cette expérience, en lien avec notre pratique, nous a amenés à comprendre que certaines préoccupations sont beaucoup plus profondes que d'autres.

Le fonctionnement du cerveau

Pour comprendre la dynamique des changements de comportement, il faut connaître le fonctionnement du cerveau. Nous tenterons d'aller à l'essentiel, mais cette compréhension est cruciale. Les travaux de Sébastien Bohler⁷, que nous décrirons brièvement, ainsi que notre expérience en changement de comportement, apparaissent comme des outils de compréhension incontournables, si nous souhaitons aborder les changements de comportement des automobilistes en lien avec le transport en commun.

Dans son livre *Le bug humain*⁸, Sébastien Bohler décrit ce qui guide la plupart de nos comportements. Les chercheurs ont découvert qu'il y a une partie intérieure de notre cerveau qui régule notre motivation et nos impulsions : le striatum. C'est probablement la zone cérébrale la plus importante qui guide notre prise de décision et tient aussi un rôle clé dans les phénomènes de dépendances.

Le mécanisme du striatum a permis à nos ancêtres de survivre en les guidant dans cinq comportements : se nourrir, se reproduire, s'élever dans la hiérarchie, gérer son énergie et traiter de l'information. Nous avons tous hérité de ce mécanisme qui est relié à notre système de récompense. Lorsque nous sommes satisfaits, le striatum sécrète de la dopamine, comme il le faisait pour nos ancêtres. Cependant, en activant notre système de récompense, il nous rend aussi dépendants de nos comportements et engendre donc une addiction.

Prenons le temps d'étudier certains comportements de nos ancêtres en les transposant à notre époque. Commençons par le premier : se nourrir pour survivre. Selon les experts, ce premier comportement expliquerait la difficulté que certaines personnes ont à être moins dépendantes de la malbouffe. Quant au cinquième comportement, pour survivre nos ancêtres devaient repérer et analyser les informations présentes dans la nature. Par exemple, une piste indiquait le passage d'un prédateur ou d'une proie. Le striatum se mettait alors en action afin d'alerter notre ancêtre sur sa survie menacée. Aujourd'hui, les experts comparent ce comportement à la dépendance à nos appareils électroniques (cellulaires, tablettes, etc.), soit des comportements de survie.

Mais le comportement qui nous intéresse particulièrement est celui qui a permis à l'homo sapiens de s'élever dans la hiérarchie. Pour eux, s'élever dans la hiérarchie signifiait avoir accès à la nourriture en premier et attirer les meilleures femelles ou les meilleurs mâles pour se reproduire. De nos jours, des auteurs ont découvert que pour beaucoup de personnes posséder une voiture de luxe pourrait être l'équivalent de s'élever dans la hiérarchie. Dans ce cas, il s'agit d'un mécanisme de survie, tout comme pour nos ancêtres.

Dans le cadre de nos interventions, nous avons accompagné des dizaines de gestionnaires qui avaient postulé un poste dont l'objectif caché n'était pas le salaire ou l'ensemble des bénéfices reliés à l'emploi, mais le statut que le poste leur apporterait. Nous avons vu l'équivalent dans certaines organisations militaires ou paramilitaires, selon le nombre de galons (bananes) sur l'épaule qui accordait un statut particulier. Combien de fois avons-nous observé que ce fameux objectif caché servait à combler une estime personnelle plutôt faible ? Nous croyons que, pour certains citoyens, délaissier la voiture, même si l'alternative organisationnelle relève du rationnel (gain de temps ou économie d'argent), ne permettrait pas nécessairement de lâcher prise. Délaissier la voiture est synonyme de privation d'un sentiment de liberté et d'adaptation à notre rapport au temps, deux changements à opérer en profondeur.

⁷ Sébastien Bohler est un journaliste, chroniqueur, conférencier et écrivain français. Rédacteur en chef de la revue *Cerveau & Psycho*, il intervient dans les domaines liés aux neurosciences et à la psychologie. Source : Wikipédia.

⁸ BOHLER, Sébastien. *Le bug humain – Pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher*, Pocket, 2020, 272 pages.

Cependant – bonne nouvelle! –, notre cerveau contient un autre mécanisme : le cortex cérébral. Cette seconde partie du cerveau nous permet d'être autonomes et de faire des choix de développement. Sans entrer dans les détails, les recherches ont démontré que par l'information et la formation (pour nous, une activité d'accompagnement), nous pouvons aider les parties prenantes à faire un autre choix : délaissier la voiture et opter pour le transport en commun ou actif.

En résumé

Nous savons maintenant que pour enclencher un changement de comportement, nous devons :

- Élever le champ de conscience à l'aide de données probantes ;
- Proposer une ou des alternatives (dimension organisationnelle) ;
- Dans certains cas, offrir une activité d'accompagnement (dimension humaine).

Prenons un exemple simple que nous connaissons tous : les sacs réutilisables.

- Depuis que nous savons que les sacs de plastique prennent environ 400 ans à se décomposer (données probantes), notre champ de conscience s'est élevé.
- Ayant une alternative à portée de main, un sac recyclable ou à usage multiple, nous avons changé de comportement et apportons notre sac réutilisable pour faire nos emplettes.

N.B. Dans ce cas-ci, nous n'avons pas eu besoin d'activité d'accompagnement...

L'ensemble des données probantes publiées depuis plusieurs années a permis d'élever notre champ de conscience collective. Mais pour enclencher des changements de comportements individuels, il faudra élever notre champ de conscience personnelle.

Le projet pilote

Une démarche par étapes

Dans toute transformation d'envergure, comme l'implantation du tramway, il faut procéder par étapes. Concernant la réduction du recours à l'auto solo, nous suggérons de mettre l'accent sur une étape de transition.

Rappelons les trois besoins en termes de déplacement pour nos concitoyens.

1. Se déplacer d'un point A à un point B : de la résidence au travail. Dans ce cas, le transport en commun est tout désigné.

2. Aller pratiquer un sport à l'extérieur de la ville avec ses équipements ou rendre visite à ses parents avec les enfants et leur arsenal de jouets... C'est un peu plus compliqué, mais tout de même possible en transport collectif. Rappelons-nous, c'est ce qui se faisait autrefois avec le P'tit Train du Nord⁹ dans les Laurentides.
3. Faire ses emplettes. Avouons-le, c'est un peu plus difficile. À bien y penser, chaque semaine, nous avons affaire avec une dizaine de commerces : épicerie, pharmacie, nettoyeur, coiffeur, quincaillerie, banque, etc. Et il ne faut pas oublier le parent solo qui doit aller déposer son enfant à la garderie, se rendre au travail et en revenir tout en s'arrêtant à l'épicerie pour acheter ce qu'il faut pour le repas du soir... D'où la nécessité de reconfigurer tous nos milieux de vie (arrondissements) de manière que nous puissions faire nos emplettes à quinze minutes de marche ou à vélo à partir du domicile.

Voici ce que nous proposons en guise d'étape de transition.

Étape 1 : Une série de petits gestes

Avant de chercher à réduire le nombre de voitures sur la route, nous pourrions commencer par réduire le nombre de kilomètres parcourus par chaque voiture, par période.

Nous pourrions demander à un groupe de citoyens volontaires qui utilisent l'auto solo pour faire leurs emplettes mais qui songent à la délaissier progressivement de :

- Planifier leurs déplacements de manière à réduire leur kilométrage (un bon début) ;
- N'utiliser leur voiture que six jours par semaine, voire cinq ;
- Établir avec un ami ou un voisin un petit contrat d'entraide, ex. : prendre en passant un vêtement et le laisser chez le nettoyeur ou apporter un litre de lait en fin de journée ;
- Constituer un groupe de dix familles (retraités) et faire les emplettes par sous-groupe de deux. Le lundi, deux membres du groupe feraient leurs emplettes et celles des huit autres familles, sauf pour les fruits et légumes, puisque chacun voudrait certainement s'en occuper personnellement. Le mardi, deux autres membres du groupe rendraient la relève. Ainsi, au lieu d'avoir six à huit voitures sur la route chaque jour, il n'y en aurait qu'une. Ce serait déjà ça !

Le changement de comportement, sur une base individuelle, commence par de petits gestes et l'expérience démontre que ces gestes enclenchent le processus de changement... d'habitudes. La somme de ces petits gestes fait prendre conscience qu'il est possible de changer et que ce n'est peut-être pas si difficile qu'on pourrait le croire. Il y a une interaction entre l'action (petits gestes) et la réflexion (prise de conscience).

⁹ Ancien service de train de passagers et de fret qui reliait Montréal à Mont-Laurier. Source : Wikipédia.

Étape 2 : L'autopartage

Combiné au transport actif (et collectif), l'autopartage pourrait être une prochaine étape de transition, qui pourrait mener à un abonnement à des services comme ceux de Communauto. Entretemps, les responsables de la mise sur rail du tramway auraient le temps de préparer et d'offrir d'autres alternatives telles que le tram-cargo et le vélo-cargo, pour ne nommer que celles-là.

Étape 3 : Délaisser l'auto solo

Avec ces mêmes groupes – toujours sur une base volontaire – et d'autres groupes, si l'occasion se présente, nous pourrions entreprendre une démarche de changement un peu plus structurée. Nous savons que les données probantes élèvent notre champ de conscience et nous incitent à l'action, pourvu qu'une alternative organisationnelle soit offerte. Or, pour le moment, nous avons une somme de données probantes, mais elles ne font qu'élever notre champ de conscience au niveau collectif. Il importe d'ajouter un autre type de données probantes qui rejoindraient davantage les individus.

1. Faire un rappel des données probantes sur l'impact de la voiture sur l'environnement et la santé publique ;
2. Décrire en groupe le fonctionnement du cerveau : le striatum (mécanisme de survie) et le cortex cérébral (mécanisme de développement). Échanger sur le sujet élèverait le champ de conscience des participants envers leurs comportements ;
3. Faire identifier par chaque participant ses préoccupations à délaissier la voiture solo : rapport au temps, sentiment de liberté ou statut social que la voiture procure (objectifs cachés) ;
4. Demander à chaque participant de prendre une mesure hebdomadaire de son kilométrage (les technologies actuelles le permettent) et de calculer le coût mensuel de ses déplacements ;
5. À cette étape de la démarche, les participants connaîtraient l'ensemble de données probantes qui les concernent personnellement (en plus des données probantes collectives) ; ils seraient conscients des préoccupations qui les empêchent psychologiquement de changer de comportement et connaîtraient mieux les coûts mensuels d'utilisation de leur voiture (incluant les frais d'entretien). Chacun pourrait ainsi mieux identifier ses pertes et ses gains associés au choix de délaissier l'auto solo ;
6. De plus, nous pourrions proposer une méthode d'accompagnement spécifique que nous avons expérimentée à plusieurs reprises : faire passer à l'action. Nous croyons que cette activité serait fort pertinente dans ce type de démarche ;
7. Des méthodes comme le codéveloppement pourraient être utilisées pour que les participants partagent leur prise de conscience aux plans organisationnel et humain ainsi que leur perception des pertes et gains. Documenter l'expérience par une vidéo qui présenterait leurs propos serait très utile, avec leur accord, bien sûr ;
8. Six mois plus tard, une évaluation de leur degré d'adhésion au changement aurait lieu.

9. Dans ce type de démarche, nous prenons une mesure de la perception des difficultés en amont, une seconde mesure en cours d'expérience puis une dernière en aval.

Ce projet pilote pourrait être mis en œuvre simultanément dans plus d'un arrondissement, en documentant l'expérience dans chacun. Il nous permettrait par la suite de généraliser la démarche.

Cette expérience nous permettrait de comprendre beaucoup plus en profondeur l'impact humain du changement et le pouvoir de notre approche d'accompagnement en lien avec les alternatives organisationnelles proposées. Nous avons déjà utilisé ce type d'approche et avons pu influencer des groupes au sein d'entreprises ayant jusqu'à dix mille employés.

Cette démarche en gestion de changement nous apparaît tout à fait appropriée pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes, non seulement dans la mise en place du projet de tramway, mais dans le cadre d'une reconfiguration des arrondissements et de la Ville de Montréal, dans son ensemble.

CONCLUSION

Nous l'avons souligné, tout changement comporte des pertes et des gains. Notre démarche ne fera pas exception. Lever le pied sur l'auto solo et faire le choix du transport collectif et actif engendrera des pertes, mais également des gains.

Les gains collectifs sont incontestables, mais les gains individuels pourraient également être surprenants. Nous croyons qu'en plus des gains financiers¹⁰, l'un des plus grands gains devrait être une meilleure qualité de vie.

Ralentir, comme le décrit Carl Honoré dans *L'éloge de la lenteur*¹¹, ne peut être que bénéfique pour la santé et nous permettra certainement d'apprécier davantage notre rapport aux autres et à la nature, pour ne pas dire, à la vie.

De plus, le sentiment d'apporter sa contribution dans le traitement des enjeux sociaux et environnementaux ne peut que consolider notre estime personnelle.

¹⁰ LEFRANÇOIS, Éric. *Comment calculer le coût d'utilisation d'une voiture ?* Magazine Protégez-vous, 1^{er} décembre 2023.

¹¹ HONORÉ, Carl. *Éloge de la lenteur*, MARABOUT, 2019, 286 pages.

BIBLIOGRAPHIE

BOHLER, Sébastien. *Le bug humain – Pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher*, Pocket, 2020, 272 pages

HONORÉ, Carl. *Éloge de la lenteur*, Édition MARABOUT, 2019, 286 pages

LEFRANÇOIS, Éric. *Comment calculer le coût d'utilisation d'une voiture ?* Magazine Protégez-vous, 1^{er} décembre 2023

MALETTO, Michel. *La gestion du changement, comment faire adhérer le personnel*, (2009, Éditions Saint-Martin), 2e éd. Éditions Maletto, Montréal, 2011, 138 pages

PARCOURS DE MICHEL MALETTO, CRHA, DISTINCTION FELLOW

Consultant en développement organisationnel

Michel Maletto a reçu une formation approfondie en gestion des ressources humaines auprès d'experts reconnus au Québec et aux États-Unis. Depuis 50 ans, il est intervenu auprès de plus de 250 entreprises au Québec et en France, comme consultant et formateur.

Il a conçu et mis à jour des méthodologies uniques en gestion du changement, mobilisation de personnel et développement organisationnel.

Michel Maletto est également l'auteur de six livres¹². De plus, il se consacre au développement de programmes d'autoformation en ligne (e-learning).

¹² *La gestion du changement, comment faire adhérer le personnel*, (2009, Éditions Saint-Martin), 2^e éd. Éditions Maletto, Montréal, octobre 2011

La communication organisationnelle, comment mobiliser le personnel et augmenter la performance de l'entreprise, Éditions Maletto, Montréal, septembre 2010

La gestion de soi, comment être et devenir, Éditions Maletto, Montréal, octobre 2011

Les équipes de haute performance, comment consolider son équipe de travail, Éditions Maletto, Montréal, octobre 2012

L'entreprise du 3^e millénaire, comment devenir transformatiologue, Éditions Maletto, juin 2015

Une bouteille à la... Terre !, pour une transformation humaniste et démocratique, Éditions Maletto, juin 2017