

# La Lettre

NATURE HUMAINE  
Un autre regard sur l'écologie.

**ÉCOLOGIE:**  
le changement,  
étape par étape.

Numéro 04

Quel que soit le sujet, quelles que soient la nécessité et l'urgence, on ne peut pas forcer quelqu'un à changer son comportement si peu écologique soit-il, et on n'a généralement qu'une très faible emprise pour obtenir le changement d'une situation, si peu écologique soit-elle (voir Lettre n°3). Par contre, il nous est possible de contribuer au changement que nous voulons obtenir en aidant les personnes à se rendre disponibles à ce changement et en organisant des conditions favorables.

Pour changer, nous avons besoin de nous mettre dans un certain état d'esprit, de nous rendre disponible à cette éventualité et à ce qu'elle recouvre en termes d'inconvénients et d'avantages, de bouleversements du quotidien et de nos fonctionnements. Lorsque la décision de changer est prise, nous traversons tous des étapes plus ou moins longues pendant lesquelles nous affermissons notre désir de changement et notre objectif. A cette occasion nous expérimentons de nouveaux comportements plus adéquats, nous confrontons nos habitudes bien enracinées dans notre inconscient, nous hésitons, quitte à faire marche arrière devant la contrainte, jusqu'au moment où, de manière quasi inopinée, le nouveau fonctionnement est intégré et devient à son tour... un automatisme indéracinable!

Les changements qu'il implique la question écologique n'échappent pas à ce processus, que l'on souhaite passer au co-voiturage, à une consommation plus réfléchie, à un usage plus intelligent de l'énergie. Mais pour aider de tels changements, ou transmettre des messages de sensibilisation adéquats, que l'on soit association, collectivité publique, ou consultant accompagnateur de démarches de développement durable en entreprise, mieux vaut maîtriser un minimum les étapes du changement ainsi que les modes d'accompagnement efficaces tout au long du processus.

Voilà le challenge de cette Lettre n°4 : vous faire connaître ces étapes et certaines des méthodes d'accompagnement et de communication les plus adaptées. Cette Lettre n'est pas exhaustive ! D'autres solutions existent, qui ne demandent qu'à être explorées.

### L'association Nature Humaine

Nature Humaine est une association à but non lucratif dont l'objectif est d'agir et d'aider à agir pour la nature et l'Homme, en explorant les facteurs humains et les représentations du monde qui freinent ou au contraire facilitent le changement. Nature Humaine est un creuset où les sciences humaines peuvent se rencontrer autour de l'écologie pour faire émerger une réflexion originale sur notre relation à la nature et à notre propre nature.

La Lettre est sa première action.

[www.nature-humaine.fr](http://www.nature-humaine.fr)

### La Lettre Nature Humaine

La Lettre a pour objet d'explorer cet espace qui échappe à la raison et au sein duquel se trouve la source principale de nos dysfonctionnements écologiques : notre vision de la vie, nos émotions, nos désirs et espoirs, nos personnalités construites sur nos héritages familiaux et culturels... Les transformations sociales et culturelles auxquelles la crise nous invite ne peuvent se faire sans nous ni en dehors de nous, parce que nous faisons partie du système à transformer. Et parce qu'«il est impossible de résoudre les problèmes avec le même cerveau que celui qui les a causés» (Albert Einstein). La Lettre n'a pas comme but de répondre à tout, mais d'ouvrir l'esprit et la curiosité. Chaque Lettre fera l'objet d'un dossier complémentaire sur le site de Nature Humaine.



# La Lettre

# Sommaire

NATURE HUMAINE



**La Lettre Nature Humaine a besoin de votre soutien !**  
Pour permettre la gratuité de sa Lettre, Nature Humaine est soutenue par les subventions et les dons. Pour l'année 2009, nous n'avons pu trouver la somme nécessaire. Aussi, tous vos petits gestes comptent.

Pour soutenir ce projet, il suffit d'envoyer un mail à [contact@nature-humaine.fr](mailto:contact@nature-humaine.fr) avec vos nom et prénom, la somme que vous souhaitez verser et sous quelle forme. Les coordonnées postales et bancaires de l'association sont sur [www.nature-humaine.fr/formulaireadhesion](http://www.nature-humaine.fr/formulaireadhesion).

Si vous souhaitez devenir membre :  
<http://www.nature-humaine.fr/membresetbenevoles>.

- 4 RUBRIQUE COMPRENDRE  
Étapes du changement et méthodes d'accompagnement
- 5 Première étape - La précontemplation
- 7 Deuxième étape - La contemplation
- 9 Troisième étape - La préparation
- 10 Quatrième étape - L'action
- 11 Cinquième étape - Le maintien
- 11 Sixième étape - La terminaison
- 14 RUBRIQUE ALLER PLUS LOIN  
DANS L'INATTENDU  
Le manque monopolise l'énergie nécessaire à l'action
- 16 RUBRIQUE TERRAIN  
Accompagner le changement en Entreprise
- 18 LES CONTRIBUTEURS DE LA LETTRE

## Étapes du changement et méthodes d'accompagnement

Mais alors, si le changement ne se commande pas, on fait quoi ? Ça sert à quoi toutes ces actions ?

Rose (voir Lettre n°2) n'est pas du genre à se satisfaire du seul plaisir d'être dans l'action dénuée de tout objectif. Ça, c'est bon pour les contemplatifs et autres moines zen. Sa motivation, difficile à déraciner, reste quand même claire : à 12 ans, sauver les dauphins. A 17 ans, sauver les forêts amazoniennes. A 25 ans, sauver la banque. A 30 ans, sauver les réfugiés climatiques. Et à 35 ans, sauver le climat. Et elle n'est pas tout à fait prête à s'assagir. Il y a tant de choses à faire !

Néanmoins, Rose ne peut que constater par elle-même que ses grands moulins de bras n'ont pas eu beaucoup de résultats (voir Lettre n°3). A force de vouloir faire bouger le monde selon sa volonté, Rose s'est surtout épuisée et elle souffre du « burn out » (surmenage) du militant, au point de frôler parfois « l'aquabonisme » (A quoi bon tout ça ?), seule porte de sortie visible. En parallèle, elle découvre que ses actions, malgré leur très grande qualité et leur professionnalisme, ont jusqu'à présent manqué de réalisme en ne prenant pas en compte suffisamment la réalité quotidienne des gens, leur réalité face au changement exigé par la crise écologique. Alors, entre « j'agis tout azimut » et « je ne fais plus rien, ça ne sert à rien », peut-être existe-t-il une autre posture, à la fois plus confortable et...réellement plus efficace ?

### Prendre en compte chaque étape du changement

On l'a vu dans la Lettre n°3, un changement profond, tel que celui qu'exige la crise écologique, ne se commande pas et est rarement de l'ordre de la volonté, mais il peut néanmoins être aidé, accompagné, afin de créer les conditions les plus favorables à son émergence et à sa pérennité. Accompagner le changement étape par étape avec des méthodes éprouvées est donc la clé.



Car le changement est en réalité le résultat d'un souvent long processus, au cours duquel la personne va se rendre de plus en plus disponible, jusqu'à réaliser le changement elle-même et à le pérenniser dans son comportement. En général, le nombre d'étapes suivies pour opérer un réel changement varie d'une personne à l'autre, car de nombreux facteurs intérieurs et extérieurs à la personne vont interférer : personnalité plus ou moins rigide, éducation, expériences vécues, événements de la vie, soutiens extérieurs, etc. Néanmoins, à force d'observations sur le terrain, on sait aujourd'hui mieux définir les étapes qui conduisent au changement de comportement.

### Le modèle « transthéorique » à notre secours

Pour comprendre le processus, nous avons choisi le modèle « transthéorique » des sociologues Prochaska et DiClemente (développé entre 1982 et 1992), car il a le mérite d'être construit sur une analyse comparative des nombreuses théories sur le changement développées en psychothérapie, en sociologie, etc., pour en tirer six étapes claires et huit modes d'accompagnement. Par ailleurs, cette théorie a fait ses preuves sur le terrain, notamment en médecine pour aider les personnes très addictives (cigarette, drogue, etc) à arrêter. Comme nos comportements non écolo sont des habitudes et des automatismes très difficiles à déraciner du fait de leurs implications sociales, culturelles, émotionnelles et psychologiques, cette théorie semblait tout indiquée. Pour chaque étape, nous avons très librement et largement complété la base théorique par nos diverses expériences de terrain... et notre créativité.

#### 6 étapes et 8 modes d'accompagnement

	Précontemplation	Contemplation	Préparation	Action	Maintien	Terminaison
Conscientisation	×					
Modifications environnementales	×					
Éveil émotionnel		×				
Reévaluation personnelle		×				
Engagement			×			
Récompense				×		
Contre-mesures					×	
Relations d'aide		×	×	×	×	×



## La nature graduelle et cyclique du changement

Le modèle transthéorique est axé sur l'évolution temporelle et reconnaît la nature graduelle du changement. La méthode privilégie une relation à long terme basée sur la confiance au lieu d'une intervention isolée. Après l'avoir conçue comme linéaire, les deux sociologues ont conçu les 6 étapes comme cycliques. En effet, selon les individus, il peut y avoir des rechutes, des retours à l'étape précédente, des « écarts de conduite » temporaires et isolés, sans pour autant que l'apprentissage et les progrès ne soient perdus, l'expérience acquise permettant ensuite une progression plus rapide. Il peut aussi y avoir des paliers de maturation, d'intégration, qui sont trop souvent perçus comme des stagnations ou des régressions, alors qu'ils sont en réalité bénéfiques. Il peut enfin y avoir des « sauts d'étapes » soudains et explicables uniquement par le passé, la personnalité et l'expérience de la personne.

L'exposition de ces étapes est donc indicative, en aucun cas impérative. Pour ceux qui accompagnent, cela demande simplement de la patience, de l'intelligence, de la clairvoyance...et de la créativité.

## Première étape : la précontemplation

### Rien à f..., ou presque !

« Pour mieux défendre la planète, on va imposer partout des ampoules basse tension, moches et blanches comme des culs, à la lumière blafarde et chevrotante. Faire ressembler la chaude ambiance de nos doux foyers à celle des halls de gare et des vestiaires de cantine. A quoi sert l'écologie si c'est pour faire un monde encore plus moche, aux reflets industriels de néons d'hôpitaux ? Nos bonnes vieilles ampoules à filament ont cette dose de chaleur et d'humanité que ne pourra remplacer aucun produit high-tech. Rejoignez le PLAF ! Le parti de libération des ampoules à filament » (Lettre publiée dans le Télérama N° 3072 29, Novembre au 5 décembre 2008).

A ce stade, soyons clair, la personne n'a pas l'intention de modifier son comportement, en tout cas dans un avenir proche. Soit elle nie le problème, soit elle ne voit pas l'intérêt d'un changement pour elle-même car son propre comportement demeure plus avantageux, ou bien elle justifie son comportement ou le rationalise, le déplace sur les autres, ou pense que le changement ne lui est pas possible. Cette phase dure au minimum six mois, car on constate qu'une personne ne prévoit jamais un

changement plus de six mois à l'avance. A ce stade, toute intervention qui invite la personne à changer son comportement obtiendra de piètres résultats.



Néanmoins, plusieurs «stratégies» permettent un accompagnement, afin « d'assouplir » les résistances.

## Recette n°1 : l'augmentation du niveau de conscience écologique

La précontemplation est le stade de l'information sur les risques et conséquences possibles du comportement posant problème, mais aussi et surtout sur les avantages à changer.

La communication a, à ce stade, un rôle important, mais doit être maniée avec précaution afin de ne pas heurter frontalement les freins du public cible (voir la Lettre n°2 sur les freins).

- **Mieux vaut éviter le registre de la culpabilité, de la peur, de l'urgence, de la catastrophe** : s'il est difficile d'échapper aux conséquences des dégradations environnementales, l'information anxiogène et culpabilisante est totalement rédhibitoire car elle renforce les freins (tel le sentiment d'impuissance - voir Lettre n°2).
- Or, il est reconnu qu'à ce stade, la personne sera attirée par une information ou **une communication qui viendra combler un désir ou un besoin personnel**. C'est souvent ce qui manque concernant la crise écologique, car les conséquences sont peu palpables et les avantages à changer encore moins.
- Aussi, nous l'avons dit dans la Lettre n°1 : **les arguments proches de la réalité des gens et de leur quotidien marchent, car ils répondent à leurs besoins essentiels** (santé, sécurité, éducation, finances, lien social, etc). Ainsi, le pédibus (bus pédestre pour emmener les enfants à l'école) permet certes la réduction des gaz à effet de serre et la pollution mais surtout : les enfants font de l'exercice (lutte contre l'obésité), ils sont plus attentifs en classe et apprennent les codes de la sécurité routière (alors que l'on sait que sinon il y a recrudescence des accidents de la route chez les 11/12 ans, âge où on commence à

aller seul à l'école). Voilà ce qui motive les parents à s'investir dans la mise en place d'un pédibus !

- Il devient donc urgent de présenter la crise écologique comme **une opportunité de « mieux-vivre »**.

## Des conditions individuelles favorables pour changer

Selon la sociologue Anaïs Rocci, quelques caractéristiques semblent jouer, sur le terrain, en faveur d'un changement rapide :

- L'avantage à changer est fort et visible. C'est le calcul coût/bénéfice.
- Le nouveau comportement est compatible avec le contexte des personnes et le contexte social est favorable : pour inventer de nouvelles règles du jeu, mieux vaut ne pas avoir un mode de raisonnement trop rigide, et mieux vaut un contexte social ouvert.
- Le comportement n'est pas perçu comme complexe à mettre en place. La « complexité » peut être dépassée par l'expérimentation et le dépassement des appréhensions.
- Le nouveau comportement peut être facilement expérimenté.
- Les gains à changer sont rapidement observables.

## Recette n°2 : les modifications « environnementales »

Au stade de la précontemplation, toutes les alternatives dans l'environnement et le quotidien de la personne peuvent l'aider à changer ou à maintenir le changement, comme par exemple, l'augmentation des campagnes de sensibilisation sur l'écologie, l'apparition de nouveaux modes de transport, des mesures gouvernementales, l'adoption par certains groupes sociaux de nouveaux comportements visibles, etc. En d'autres termes, les conditions matérielles et sociales deviennent de plus en plus favorables au nouveau type de comportement. C'est la seule « recette » de cette Lettre qui nous échappe en partie, car de nombreux facteurs extérieurs sont nécessaires :

- **Des conditions matérielles favorables** : la sociologue Anaïs Rocci rappelle que changer coûte beaucoup en énergie, car le changement vient bousculer une habitude de fonctionnement routinisée qui elle est économe en énergie. Si en plus le changement est rendu difficile par des conditions défavorables (comme l'absence d'alternatives à la voiture, des horaires de bus inadaptés, la résistance forte d'un groupe social ou d'un lobby, la nécessité de faire une formation de plusieurs jours pour

maîtriser le nouveau comportement, etc.), il ne pourra se faire seul ou plus difficilement. La mise en place de conditions matérielles susceptibles d'accueillir le changement et d'y contribuer, est donc une question capitale.

- **Des conditions sociales favorables** : il s'agit ici de l'acceptation, de la diffusion et de l'intégration d'un changement dans les mœurs d'un groupe. Lorsque le changement voulu concerne une société entière, l'apprentissage collectif devient impératif. En effet, tout le monde n'est pas un « pionnier », cette catégorie sociale apte à intégrer une nouvelle pratique avant tout le monde. La plupart des gens ont besoin d'une « validation sociale » des intérêts du changement, qui fait dépasser le sentiment d'insécurité quand le changement est vécu comme perturbateur ou contraire à la norme. L'utilisation de l'innovation doit devenir légitime, évidente et ressentie comme une pratique obligatoire (nous reviendrons en détails sur les conditions sociales du changement dans la Lettre n°5).

## L'illusion d'être un bon citoyen empêche l'action

Être un bon citoyen, voilà ce que la plupart des gens pensent d'eux-mêmes, qu'ils aient ou non un comportement écologique. Car que recouvre cette notion ? Serait un bon citoyen celui qui paye ses impôts, respecte un minimum les règles sociales, aide la petite grand-mère à traverser ? En réalité, cette notion de « bon citoyen » est bien plus de l'ordre de l'imaginaire qu'un inventaire d'actes concrets dit « positifs ». Nous sommes bon citoyen, parce que nous aimerions l'être selon nombre de critères que se forge notre imaginaire sur la base de notre culture et de notre éducation.

Les sondages indiquent que, pour la majorité des Européens, l'écologie est prioritaire, parce que dans leur esprit cela répond à l'idée qu'ils se font d'une personne idéale dans un monde idéal. Cette image de « bon citoyen » est fondée sur notre illusion de perfection, explique le psychologue Serge Vidal. Or, « la perfection est subjective, culturelle, sociétale, issue de l'éducation, et elle souligne plus un malaise qu'autre chose, puisqu'elle montre qu'on ne s'accepte pas comme on est. Pour devenir adulte, nous devons entre autres perdre l'illusion qu'on est parfait, gentil » explique Serge Vidal.

« Normalement, la réalité fait perdre l'illusion et permet d'agir en conséquence. Il en va ainsi des parents qui, à l'adolescence de leurs enfants, lâchent leur illusion d'être des parents parfaits. Mais comme en général on ne se contente pas de ce qu'on est, on construit une représentation idéale et idéaliste de soi.



Par rapport à notre engagement envers la crise écologique, il y a cette illusion ». L'image que l'on a de soi est alors toujours plus reluisante que ce qu'on est réellement et les sondages d'opinion ne montrent que cette image irréaliste de



nous-même, et bien peu la réalité des comportements. Le problème est que « l'illusion de perfection fige, empêche le mouvement », poursuit Serge Vidal. Et donc le changement. En effet, cette auto-conviction d'être un bon citoyen rend quasi sourd aux messages de responsabilisation des pouvoirs publics et des associations, car on a du mal à se sentir concerné, ou cela fait fuir cette part de nous-mêmes pour laquelle se remettre en cause est impensable, puisque cela annoncerait la mort de notre illusion de perfection. « Lorsqu'il y a incohérence entre ce que je suis, ce que je crois être et mon comportement dans la réalité, je négocie avec la réalité afin de ne pas la regarder en face », explique Stéphane Rio, accompagnateur du changement en entreprises. « Or, le processus de deuil (à l'ancien comportement) exige de trouver une cohérence. Mais pour cela, il faut quitter les bénéfices secondaires de l'ancien comportement. C'est cela qui va permettre de passer réellement à l'action ».

## Deuxième étape : la contemplation

« C'est vrai ma petite Rose, il faudrait que je change ! J'aimerais bien aller à ton magasin bio, mais tu comprends, à mon âge, ça fait trop loin. Bon, ma voisine m'a proposé de m'aider. Mais quand même, ça va pas peser trop lourd dans mon budget ? Oui, c'est vrai, tu m'as montré comment éviter ça ». « Faire du co-voiturage ? Oui je sais que c'est faisable et économique. Mais j'ai tellement besoin de ma liberté de déplacement, de mon autonomie. Et puis tu te rends compte, Rose, si je tombe sur un emmerdeur ? Je fais comment pour m'en débarrasser ? Bon faut que je me renseigne, c'est ça ? ».

La grand-mère et le voisin de Rose sont à la phase des bonnes intentions. Chacun reconnaît le problème, voit désormais tout l'intérêt d'un changement, et commence à avoir une intention assez sérieuse de changer. Néanmoins, ils ne sont pas prêts, ont encore besoin de comprendre, d'être convaincus, attendent le moyen ou la situation rêvée pour changer. Les freins sont encore puissants et nous invoquons de nombreuses bonnes raisons pour ne pas changer. Il est bon de savoir que cette phase dure 2 ans en moyenne (allez, courage !).

## Changer est-il rationnel ?

La démonstration suivante, basée sur des faits réels, a été faite à l'occasion de deux journées de formation : acheter bio + acheter moins + préparer soi-même = économie + santé + non atteinte à la planète. En effet, un paquet de carottes bio, achetées au marché et râpées par soi-même revient moins cher qu'une barquette de carottes râpées achetée en magasin discount ou qu'un même produit congelé compte tenu du coût de l'énergie nécessaire au congélateur. Pourtant, une participante aux revenus modestes ne modifiera pas ses habitudes. Elle sera d'ailleurs absente le second jour. Pourquoi ?

La démonstration était pourtant parfaitement rationnelle et adaptée au budget de cette dame...

La réponse se trouve dans son mode d'achat et ses émotions. En effet, cette dame possède depuis quelques années un grand congélateur familial et achète tout, chaque début de mois « au moment où l'argent rentre ». Elle souhaite ainsi garantir que « ses enfants auront à manger jusqu'à la fin du mois » et « qu'ils pourront manger des produits vantés à la TV pour être comme leurs copains d'école ». Face à ce comportement émotionnel (peur de manquer), affectif (faire plaisir aux enfants) et fondé sur un souci d'appartenance sociale, la démonstration la plus rationnelle ne tient pas. Pire, elle crée un phénomène de fuite. Selon Stéphane Rio, « Lorsque les personnes ne veulent pas changer, c'est parce qu'une part d'eux-mêmes ne peut pas même l'envisager. Une personne peut avoir mis en place, la plupart du temps inconsciemment et de par son histoire personnelle, un fonctionnement qui rend impossible le changement. Pour aider la personne à l'envisager, il est nécessaire de lui faire prendre conscience de ses stratégies de survie et d'évitement, tout en préservant une zone de « confort » suffisante (un espace intérieur où elle se sent sécurisée). En même temps qu'elle lâche ses freins, il faut alors lui permettre de trouver un autre espace de valeurs et de valorisation dans le changement ».

## Recette n°3 : l'éveil émotionnel

Il s'agit pour la personne d'identifier, d'expérimenter et d'exprimer les émotions reliées aux risques du comportement problématique, ainsi que celles reliées à l'éventualité d'un changement. Cela permet de mettre à jour les craintes et les a priori, ainsi que le développement de sentiments favorables au comportement souhaité. Tout changement « provoque une angoisse et le développement d'un imaginaire positif ou négatif », explique la sociologue Anaïs Rocci. « Puis, comme tout nouvel objet, il va s'inscrire petit à petit dans le cours des choses ». Cela a été le cas d'Internet qui a modifié profondément notre manière de communiquer, sans exclure pour autant les autres modes de communication. Mais un nouvel équilibre s'est instauré.



## Recette n°4 : la réévaluation personnelle

Il s'agit d'amener la personne à s'interroger elle-même, de confronter ses valeurs personnelles au comportement qui pose problème. Comment se perçoit-t-on comme conducteur, comme non-écolo, comme co-voitureur ? Comment se sentirait-on si on parvenait à changer ? Quels seraient le coût et l'apport de ce changement en temps, en énergie, en désagrément, en image ? Cela peut paraître étrange, mais cette méthode aide à peser le pour et le contre, pour passer d'une croyance « il faudrait que je change » à une conviction « je vais changer ».

Se mettre au covoiturage, à l'autopartage ou prendre le bus demande donc de passer en revue, d'une part les automatismes et attachements pratiques, culturels et autres par rapport à la voiture, et d'autre part les croyances négatives et les a priori relatifs au covoiturage ainsi que ses avantages souvent méconnus... mais aussi ses inconvénients. La réévaluation personnelle permet ainsi de se forger sa propre opinion sur l'intérêt et la valeur du changement pour soi-même.

### Des conditions symboliques

Selon le sociologue D. Desjeux (2002), l'insécurité, ou plutôt l'inconnu, face à l'innovation va générer un imaginaire fort, allant de l'enchantement optimiste (tout devient possible, le changement de comportement promet un avenir meilleur), à la vision apocalyptique (tout ira mal). « L'avenir oscille entre utopie et cauchemar », explique le sociologue C. Sèze, « entre espoir et peur », complète la sociologue Anaïs Rocci. Pour faire adopter d'autres modes de transport, les gens doivent pouvoir « imaginer une vie meilleure sans voiture, une ville moins stressante », conclut Anaïs Rocci, car « l'imaginaire transcende la réalité et ses contraintes ». C'est l'expérimentation qui ensuite va permettre de passer de l'imaginaire à la réalité

*En savoir + : voir références en fin de partie sur les travaux de Anaïs Rocci*

**En réalité, cette réévaluation doit se faire en permanence,** tout au long du processus de changement, chaque fois que le choix d'un comportement se pose et peut donc aussi être remis en cause : chaque fois que je prends le bus dans de nouvelles conditions (il pleut, le bus est en retard, je suis en retard, je suis malade, fatigué, énervé), je dois réévaluer ma motivation à continuer de prendre le bus.

### Quelle communication à ce stade ?

La communication doit pouvoir :

- **Servir de miroir objectif, constructif (et humoristique)** aux gens en leur faisant prendre conscience de leurs propres freins à changer (freins culturels, éducatifs, psychologiques, etc. - cf. Lettre 3 de Nature Humaine). Recourir ici à l'humour a toute sa place, car cela évite l'effet dévastateur de la culpabilité qui généralement renforce les freins à l'action (sauf chez les activistes). Prendre conscience de ses propres freins participe d'une prise de conscience plus forte que de connaître les conséquences sur la biodiversité des changements climatiques.
- **Aider à reconstruire les imaginaires individuels et collectifs** : c'est comment une ville avec que des vélos ? Une campagne avec des champs d'éoliennes ? La société sans pétrole ? Une maison bioclimatique avec un chauffage au bois ? Une société où tout est trié, recyclé ? Pour donner envie d'y aller, il est nécessaire d'aider à construire un nouveau « récit social » (ce sujet sera développé dans une prochaine Lettre) qui dessinera un futur différent mais possible, vivable et désirable, fondé sur de nouvelles bases acceptables par tous.
- **Montrer l'écologie en utilisant les ressorts du désir, des sens et de l'émotion** : il est nécessaire d'utiliser un discours qui rende l'écologie plus désirable. En effet, pourquoi réserver ce type de discours aux publicités pour



les fromages et les voitures ? La question de l'écologie, de la nature donc, est beaucoup plus de l'ordre des sens et de l'émotion qu'une voiture !

- **A ce stade, le « mimétisme »**, fondé sur des témoignages, des expériences vécues et réussies, est capital : le fait de connaître des initiatives similaires qui ont fonctionné, permet de nourrir positivement l'imaginaire. Car, constate Stéphane Riot, « la personne qui a déjà changé est légitime à pouvoir dire : « je sais par quoi tu passes, je connais tes difficultés, mais je suis la preuve que cela est possible ». Le partage permet une réévaluation personnelle, car il y a autorisation à changer, malgré ce qu'on est, et malgré nos choix passés ».



## Troisième étape : la préparation

« Rose, tu vas pas le croire, mais on va s'inscrire dans une AMAP ([www.reseau-amap.org](http://www.reseau-amap.org)) ! On va enfin manger bio, ma p'tite sœur ! Même Jacques a renoncé à son Coca light, ce qui, pour lui, est plus de l'ordre du miracle que d'une décision censée, tu le connais ! Nous allons aussi probablement vendre notre gros break, pour passer à l'auto-partage. Les frais de bagnole sont trop importants au regard de l'usage qu'on en a. Mais bon, faut qu'on soit bien sûr que ça marche. On va à une réunion samedi ». C'est le stade du plan d'action, où des initiatives sont prises pour se préparer à modifier son comportement, comme s'informer un peu plus sur le problème et sur le changement possible et les méthodes pour y parvenir. Les gens commencent à visiter les forums et salons écologiques, à acheter des ouvrages pratiques, à lire plus attentivement l'information dédiée à l'écologie, etc. Et à faire le choix de nouveaux comportements.

## La clarification de l'objectif

C'est au stade de la contemplation que l'objectif du changement va être déterminé. Mais, attention à ne pas se tromper d'objectif, à choisir un objectif inaccessible ou à trop court terme. Si votre objectif est de manger des légumes bio, le fait d'intégrer un groupement d'achat solidaire (type AMAP), qui demande un investissement en temps pour faire fonctionner le groupe, trouver un producteur, maintenir le lien, etc. peut être lourd et vous faire perdre votre motivation, jusqu'à l'arrêt total du projet. Car ce type de projet exige un objectif qui dépasse celui de simplement manger bio : construire du lien, soutenir un agriculteur, créer un nouveau type de commerce, etc. Donc le moyen d'action dépasse l'objectif, et l'action est probablement vouée à l'échec. Ici, l'action adéquate sera plutôt d'aller au marché ou magasin bio, ou de s'abonner à un « panier bio » ne nécessitant pas d'engagement personnel.

## Recette n°5 : l'engagement (moral et concret)

« L'engagement c'est lorsque chacun, individuellement, adhère à un projet et s'engage à l'appliquer dans son quotidien », explique Stéphane Riot. On recherche sa propre capacité à changer, ce qui permet d'assumer sa responsabilité individuelle face au changement. Prendre la décision de changer est un choix lourd. Cet engagement peut être personnel, mais il peut aussi être fait envers les autres, par l'annonce publique de sa décision. « Dans un dynamique collective », poursuit Stéphane Riot, « lorsque quelqu'un s'engage face au groupe, même s'il fait partie des plus réticents, il ne peut plus aussi facilement revenir dans ses freins, car il a conscience que ce faisant, il va empêcher le processus de se faire, et retenir la force de transmutation du groupe. La responsabilité personnelle est donc mise à l'épreuve par le reste du groupe. Une masse critique s'installe alors sur la base d'une responsabilité collective, dont chaque individu est le garant ». L'engagement est donc différent pour une personne ou un groupe de personnes (entreprise, collectivité ou autre), car le groupe a un effet d'entraînement puis de « gel » (non retour en arrière) dont ne bénéficie pas, ou moins, une personne plus isolée.

- **Au niveau individuel** : sans le regard d'autres personnes (un groupe, un proche) ou un soutien extérieur assez présent (par une personne ou un organisme qui va plus loin que la simple information sur les avantages de tel mode de chauffage par exemple), l'engagement est plus difficile et va dépendre beaucoup de la personnalité, de la

volonté, de l'origine de la décision de changer. Car l'engagement doit résister aux aléas et difficultés en tous genres. D'où l'intérêt d'imaginer des groupes locaux permettant un soutien (voir sur ce sujet la prochaine Lettre).

- **Au niveau collectif** : les chartes, consignes, et autres engagements collectifs peuvent avoir un intérêt, si ces documents sont réellement engageants (avec des planning d'actions) et dépassent donc la simple déclaration d'intention.

## Quelle communication à ce stade ?

La communication doit donner une information plutôt pratique, qui permet de mieux connaître la manière d'agir, de s'y prendre (voir encadré ci-après). A ce stade aussi, les témoignages de ceux qui ont réussi le changement sont nécessaires. Cela permet de s'engager avec moins d'appréhension et plus de certitude quant aux possibilités et avantages à changer.

### Trouver des fiches pratiques

Pour faire des économies d'énergie, mieux consommer, acheter la bonne voiture, faire du co-voiturage, créer une cantine biologique, une AMAP, etc. :

- Le site de l'ADEME : [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)
- Le Mouvement Colibri : <http://www.colibris-lemouvement.org>
- Le site [www.mescoursespourlaplanete.com](http://www.mescoursespourlaplanete.com),
- La Fondation Nicolas Hulot - [www.fondation-nicolas-hulot.org](http://www.fondation-nicolas-hulot.org)
- Le livre « La stratégie du colibri », de Séverine Millet, aux éditions Minerva (<http://www.nature-humaine.fr/le-guide-la-strategie-du-colibri>).

## Quatrième étape : l'action

« Tu sais Rose, moi j'en fais du co-voiturage. Pas tous les jours, tu t'en doutes, parce que parfois, c'est juste impossible. Mais c'est vraiment sympa, j'ai rencontré une fille géniale qui connaît un éditeur qui pourrait être intéressé par mon livre. Et les économies financières, c'est incroyable. 1000 euros en 8 mois ! Par contre, une fois je suis tombée sur un type, je te dis pas l'angoisse. Rayé de ma liste celui-là. Je prends le bus aussi. Mais là, franchement, dès qu'il pleut ou que je dois l'attendre plus de 10 minutes, je t'avoue que j'ai plutôt tendance à sauter dans ma voiture ». Marianne, l'amie de Rose, en est au stade où la personne a commencé à modifier vraiment son comportement. C'est la phase de l'expérimentation d'un autre fonctionnement, pendant laquelle la personne évalue les avantages et désavantages du changement, et essaie des alternatives au comportement

problématique. Au début, la personne commence à faire du co-voiturage de temps en temps, puis de plus en plus, jusqu'à en faire quasi-quotidiennement pour aller au travail. Cette phase dure le temps que soit pleinement atteint l'objectif de changement fixé.

C'est la phase la plus instable pendant laquelle les risques de « rechute » sont importants, surtout si des « obstacles » se présentent : pour l'adepte de nouveaux modes de transport, ce sera des horaires de bus complexes, des trains régulièrement en retard, insuffisamment de covoitureurs (ou un covoitureur casse-pieds), etc. Pour l'adepte de l'alimentation biologique et des objets écologiques, ce sera le prix de certains produits, un choix différent et parfois plus limité de produits, les horaires d'ouverture des magasins, etc. Ce sera aussi un objectif mal ciblé, difficilement accessible, etc. Bref, le changement vient se confronter à nos habitudes, à nos automatismes, qui doivent être bousculés (voir la question des habitudes dans la Lettre n°2).

## Recette n°6 : la récompense

L'attribution de récompenses, à soi-même ou venant de l'extérieur, marque l'atteinte de l'objectif. Par récompenses, on inclut l'augmentation de l'estime de soi, la valorisation positive de l'effort, le fait de devenir exemplaire pour les autres (proches, amis, collègues, etc.), mais aussi l'expérimentation positive de tous les avantages qui sont liés au changement de comportement et qui deviennent concrets : je me sens mieux avec ce nouveau comportement, je vais plus vite en vélo, j'ai rencontré des amis, j'ai fait des économies financières grâce à mes économies d'énergie, etc.



« A partir du moment où il y a récompense, on valorise le nouveau comportement, alors qu'on est encore en sevrage de l'ancien », explique Stéphane Riot. « Le patron qui change de voiture pour un véhicule basse consommation est valorisé dans son exemplarité pour les salariés de l'entreprise. C'est donc la récompense d'avoir atteint l'objectif. On garde l'homéostasie de l'entreprise (son équilibre vital), on garde la face, dans une démarche gagnant/gagnant. Mais par ailleurs, on est passé à un autre niveau de conscience. S'il y a eu des compromis, des choix, des tiraillements et des peurs, au final c'est positif ».



## Quelle communication à ce stade ?

Pas besoin d'une communication spécifique, car la récompense se situe au niveau personnelle de l'expérimentation. Simplement, la communication prévue pour accompagner la phase de « contemplation », et présentant les avantages du changement de comportement, trouve ici une application concrète et une réalité et peut alors agir comme un « amplificateur » de la conviction d'avoir fait le bon choix.

## Cinquième étape : le maintien

« Je vais te dire, Rose, acheter des produits écolo, cela demande de la constance. C'est comme un entraînement sportif. Tu arrêtes pour un jour, tu arrêtes pour toujours. Mais un matin, tu sais pas pourquoi, ça devient automatique. Et là, c'est super, parce que ça ne te demande plus d'effort. Tu l'as dans la peau en quelque sorte. Mais je vais te dire, le chemin est semé d'embûches. Tiens, la semaine dernière, il y avait une énorme promo sur des légumes hyper emballés. Comment tu veux que je résiste à ça ! Et ben j'ai résisté, parce que l'idée de croiser ton regard le lendemain m'a glacé le sang ». Mario, l'amoureux de Rose, en est au stade où il essaye de maintenir le changement (pour ceux qui débarquent, Rose a rencontré Mario à la Lettre n°2). Cette phase concerne la période de 6 mois qui suit l'atteinte de l'objectif fixé. Il existe toujours à ce stade un risque de « rechute » important. Ces 6 mois sont propices pour travailler sur les automatismes et les habitudes de vie et de fonctionnement afin de les « assouplir » jusqu'à ce qu'ils cèdent la place au nouveau comportement.

## Recette n°7 : les contre-mesures environnementales

Le principe est d'aider la personne à éviter des situations présentant des risques de « rechute », rendus possibles du fait d'automatismes, d'attachements pratiques, culturels et émotionnels à l'ancien comportement. Cette méthode s'intéresse aux stimuli environnementaux qui conditionnent le comportement à éviter. On recommande ainsi par exemple aux fumeurs de supprimer de leur environnement quotidien tous les objets qui ont un rapport direct avec le tabac (cigarettes mais aussi briquets, cendriers, etc.). Pour Mario, ce sera d'éviter les super-marchés, très propices à la tentation, car présentant un énorme choix, et de fréquenter plutôt les marchés de producteurs locaux, présentant des produits de saison sans emballage, sans intermédiaires, et donc à un prix moindre...et avec tout autant de promos ! En matière de transports plus écologiques, faire partie d'un bon réseau de covoitureurs permet de trouver un remplaçant rapidement en cas de défection de son covoitureur habituel et donc de ne pas « rechuter ».

## Sixième étape : la terminaison

Ça, c'est Rose : elle va au travail en vélo depuis 10 ans, mange bio et local depuis qu'elle est enfant, se déplace en train et en bus pour les longs déplacements, trie plus ses déchets qu'il n'y a de filières existantes, composte ses déchets organiques au grand bonheur de ses voisins de balcon et a mis des ampoules basses consommation dans tout son immeuble. Cela ne signifie pas qu'elle est irréprochable, mais que beaucoup de ses comportements écologiques sont intégrés à son quotidien depuis suffisamment longtemps pour être devenus des habitudes, des évidences, et non des contraintes uniquement. C'est le moment où l'on estime qu'il n'existe plus de risque de « rechute », quelles que soient les situations ou « tentations ». Le nouveau comportement est intégré dans le répertoire comportemental de la personne et rejoint les automatismes. Et comme tous les automatismes, il devient difficile à... changer.



## La solution totale, le syndrome d'utopie ou le commencement des ennuis

Toutes ces étapes, ça vous emm... ? Vu l'urgence, cela vous semble une perte de temps ? Heureusement, il existe une race d'individus ayant la conviction d'avoir trouvé la solution permettant de régler définitivement le problème d'un coup d'un seul. Quel bonheur, direz-vous. Mais attention aux utopies, car toute solution annonçant régler d'emblée les problèmes humains, est généralement de l'ordre de l'extrémisme. Totale, finale, idéale, ce type de solution est tentant pour celui qui rame depuis 30 ans pour soutenir sa cause. Mais si le fondement est juste (il y a bien un problème), le projet de société proposé donne rarement envie : autoritarisme, réglementation accrue, rigueur, restrictions, etc., et curieusement, promet rarement le mieux-être, plus de solidarité, plus de lien.

« Que se passerait-il si l'on arrivait à effectuer un tel changement utopique au plan socio-économique ? », se demande Paul Watzlawick, thérapeute et spécialiste de

la théorie des systèmes (voir Lettre n°3). « Cela supposerait que la société idéale soit composée d'individus qui, en vertu de leur maturité idéale et identique, penseraient, agiraient et sentiraient les choses de la même façon. C'est une illusion qui rappelle la vision cauchemardesque de masses stagnantes et totalement stériles, des robots (...) privés de la tension vitale qui provient seulement de la diversité naturelle des Hommes. Le changement, comme toute manifestation d'individualité et de créativité, devraient être mis hors la loi, car il ne pourrait signifier qu'un retour à l'imperfection ». Bref, bienvenu chez Orwell. Or, trouver une solution à la crise n'exige pas forcément la négation de l'autre et de sa différence, auquel cas la solution risque d'être pire que le problème.

## Et d'étape en étape...

Certains modes d'accompagnement et de communication, on l'a vu, sont adaptés à plusieurs étapes du processus de changement. C'est le cas tout particulièrement des relations d'aides, qui peuvent (doivent) intervenir tout au long de ce processus.

## Recette n°8 : les relations d'aide

Il s'agit des soutiens émotionnels ou sociaux. Le regard et la présence des autres apportent aide, conseil, écoute, compréhension et encouragements. On change plus facilement si l'on sait qu'on n'est pas seul à changer, et si sont mises en place des structures aidantes.

« On a besoin que l'on nous dise régulièrement « c'est bien, continue » et de faire éventuellement des ajustements de comportement », explique Stéphane Riot. « Il s'agit d'un accompagnement sur le long terme, tout au long du processus de changement, car on sort des techniques intellectuelles pour entrer dans des techniques émotionnelles, voire corporelles. Il y a bien les alcooliques anonymes ! A quand les non-écologistes anonymes ? » L'intérêt d'un regard extérieur permet de déjouer nos stratégies pour ne pas changer, ainsi que tous nos freins (voir les détails dans la Lettre n°2). L'aide peut prendre de multiples formes. En voici quelques unes :

- **Au sein de l'entreprise**, ce sera le consultant chargé d'aider à la mise en place d'une démarche de développement durable en interne, qui sera aussi formé à l'accompagnement du changement et prendra en compte autant les freins que les moteurs du changement des comportements.
- **Au niveau individuel**, l'aide viendra des associations, des Espaces Info Energie (EIE) de l'ADEME, des AMAP qui

peuvent vous aider à modifier certains comportements en fonction de leurs missions. Certaines personnes font aussi des stages d'accompagnement émotionnel, des formations à différentes pratiques et nouveaux comportements, etc.

- **Au niveau du quartier, de la commune**, on peut parler des Maîtres composteurs en Belgique, formés par l'Institut Bruxellois de gestion de l'environnement, et qui sont bénévolement à disposition de leur quartier et de ses habitants pour leur apprendre à composter et gérer écologiquement les jardins.

Sur l'accompagnement en entreprise, voir aussi l'interview de Stéphane Riot en page 16.

## Sortir de la toute puissance : arrêter de vouloir changer les autres

Tout psychologue ou accompagnateur du changement digne de ce nom sait que ce qui aide le mieux la personne est de ne pas vouloir qu'elle change, et surtout de ne pas avoir de projet de changement pour elle, tel que faire qu'elle soit plus écolo. Même si cela peut sembler étrange à beaucoup de gens, vouloir que l'autre change peut en réalité être violent, et crée des résistances qui freinent tout changement. C'est pourquoi, renoncer à changer l'autre est fondamental.

Des écologistes sur le terrain depuis 20, 30 ans et plus, doivent faire face au manque de réaction généralisé en réponse à la crise écologique. Certains en ressentent à raison beaucoup de tristesse et d'aigreur. On a vu ainsi dernièrement la publication de livres, tels que « L'humanité disparaîtra, bon débarras », du naturaliste et philosophe Yves Paccalet, ou « L'horreur écologique » du journaliste Claude-Marie Vadrot, dans lesquels la colère et l'amertume sont très perceptibles. D'un côté, il est difficile de reprocher ces coups de gueule très réalistes de la part de vrais amoureux de la nature, à la conscience environnementale très affûtée et qui sont au plus proche des dégâts qui lui sont faits. D'un autre côté, ces colères reflètent bien l'état de personnes qui n'ont pas réussi à faire changer les choses et les gens. Ces émotions ne prennent-elles pas leur source dans l'illusion de « toute puissance » ? Réponse de Marie Romanens, psychologue et éco-psychologue :

« Ce n'est pas le fait d'avoir le désir de voir les choses changer qui pose problème, car ce désir est profondément humain. Le problème est de s'accrocher au résultat, à la réalisation de ce désir. Il est normal de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour y arriver, mais il est fondamental d'intégrer que ce n'est pas sûr que cela va se réaliser, et que les choses, le résultat, peuvent



nous échapper. On n'est jamais sûr de rien. C'est l'attachement au résultat qui fait qu'on est dans la toute puissance ».

« Faire et laisser faire la vie : sinon, la non-acceptation des événements rend forcément violent, aigri, rancunier à l'égard de celui qui s'est mis en travers de mon chemin. La conséquence, au niveau individuel, est qu'on se fait mal à soi-même et qu'on est moins réceptif à l'écoute des événements et des autres. Il y a là un refus de la différence qui nous met en position de totalitarisme ! Au niveau collectif, cela engendre des crispations qui sont sources de malentendus, voire de violences verbales si ce n'est physiques. Cela signifie qu'on ne peut pas changer tout, tout de suite. Il y a une véritable prétention à vouloir que les gens changent. Qui suis-je pour l'exiger ? Je perçois de la violence en matière écologique, de la part de certains écologistes qui exigent que ça change. La manifestation de leurs aigreurs dessert forcément leur mouvement, car la crispation sur le résultat empêche la communication, l'écoute des raisons de l'autre, l'ouverture à l'altérité, l'attention aux événements ».

« En tant que psychanalyste ou psychothérapeute, on est là pour aider les autres à changer, mais on apprend très vite que si on VEUT que ce changement advienne, on ne peut plus aider les gens. Il y a comme un paradoxe : pour être le plus aidant possible pour son patient, il s'agit d'apprendre à ne pas vouloir son changement (on l'espère, c'est tout), sinon on lui fait revivre ce qu'il a déjà subi pendant son enfance : de la non-reconnaissance, de la non compréhension, de l'oppression, etc ».

*Sur la toute puissance, voir aussi la partie sur le deuil, dans la Lettre n°3.*

*Marie Romanens anime l'atelier « Un autre regard » du 22 au 24 mai sur le changement de regard sur les mutations actuelles.  
[www.marieromanens.com](http://www.marieromanens.com)*

## Références de cette partie

- De nombreux articles sur le modèle transthéorique ont servi à rédiger les bases de cette partie. Mais très rares sont ceux qui utilisent le modèle pour la question écologique. En voici un, du sociologue Canadien Gaston Boudreau, disponible sur [www.umoncton.ca/ecosage/Gaston2.rtf](http://www.umoncton.ca/ecosage/Gaston2.rtf).
- « Changements, paradoxes et psychothérapie », P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, Ed. du Seuil, 1975.
- Pour l'encadré « Changer est-il rationnel » : « La question sociale au cœur de l'écologie » - Intervention de Daniel Cueff, Maire de Lango, Institut de Silfiac, oct 2008.
- « Les conditions du changement », Jacques-Antoine Malarewicz, conférence oct. 2005 Min. Défense, disponible sur [www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/malarewicz\\_06\\_10\\_05.pdf](http://www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/malarewicz_06_10_05.pdf)
- « Analyse sociologique des freins et leviers au changement de comportement vers une réduction de l'usage de la voiture », thèse de la sociologue Anaïs Rocci, décembre 2007.
- Interviews disponibles sur le site Internet de [www.nature-humaine.fr/les-dossiers](http://www.nature-humaine.fr/les-dossiers).

## Actualité de Nature Humaine

L'association Nature Humaine commence à recevoir des demandes de courtes interventions et de conférences auprès d'entreprises et de collectivités publiques. En effet, Nature Humaine est une des rares structures abordant la question des facteurs humains dans la crise écologique, et celle des freins psychologiques et sociologiques à l'action et au changement, des sujets qui commencent à intéresser ceux qui s'engagent dans une démarche écologique ou de développement durable.

Les interventions prennent la forme d'échanges oraux d'1 heure ou 2 avec le public sur ces sujets qui touchent tout le monde en profondeur. Les gens en ressortent en général soulagés et remotivés pour l'action. En tant qu'association à but non lucratif, Nature Humaine demande pour ses interventions de la soutenir par des dons, ce qui permet de financer sa Lettre.

Nous sommes aussi en création de modules d'accompagnement pour aider à prendre conscience des freins et moteurs de l'action.

Si vous êtes intéressés, vous pouvez nous contacter : [contact@nature-humaine.fr](mailto:contact@nature-humaine.fr).

## Le manque monopolise l'énergie nécessaire à l'action

Peut-on considérer que régler le problème du manque est un pré-requis à tout changement pérenne en matière écologique, et d'ailleurs en toute matière ? Car le manque, qui annonce qu'un besoin fondamental n'est pas comblé, semble la racine de beaucoup de problèmes humains, puisqu'il nous dévierait de l'essentiel. Points de vue.

### Création du manque

« Dans nos sociétés actuelles, il semble qu'il y ait peu d'énergie disponible pour agir en vue d'un projet commun, principalement parce que nos sociétés vouent un véritable culte à l'individu et à sa réalisation matérielle et sociale », constate l'éco-psychologue Jean-Pierre Le Danff. « Pour autant, beaucoup de gens ne voient plus le sens de leur vie. Et le discours des médias, de la publicité, des politiques (travailler plus pour gagner plus et dépenser plus), n'apporte des réponses - largement au niveau du discours, d'ailleurs - qu'aux besoins matériels et primaires (sécurité, manger, se loger, etc) mais pas aux autres besoins (de lien social, d'appartenance et d'accomplissement) pourtant tout aussi essentiels pour être vraiment heureux.»

La pyramide des besoins de Maslow comprend en effet cinq niveaux de besoins essentiels : les besoins physiologiques (manger, boire, dormir, se reproduire, avoir chaud), de protection et de sécurité, de liens sociaux et d'appartenance à une famille et à un groupe, d'estime de soi et des autres, et enfin, le besoin d'accomplissement dans notre vie.



« Pour satisfaire les besoins d'un niveau, il est nécessaire que les besoins des niveaux inférieurs soient satisfaits », explique Anne Versailles, fondatrice de Co-intelligence. « Aujourd'hui, si notre société organise la manière de répondre aux besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance à un groupe, à une famille en gérant la sécurité sociale, l'école, l'apprentissage, le droit au logement, le mariage, l'héritage, etc, elle ne reconnaît pas (ou trop peu) les niveaux supérieurs de la pyramide, surtout l'estime de soi et le besoin d'accomplissement, qui sont les niveaux d'amour de soi et de recherche de sa propre complétude, qui implique de donner du sens à ses choix de vie. Ces besoins sont considérés comme de l'ordre du privé, et notre système

socio-économique ne les prend que peu en compte. Il est donc difficile de les investir ».

### Du manque à l'inaction

« Cette situation génère un manque profond », poursuit Jean-Pierre Le Danff. « Ce manque peut alors vite devenir insupportable et susciter une nécessité de compensation, par exemple par une surconsommation de biens matériels. Mais cette consommation malheureusement ne peut compenser ce manque, car il est d'une toute autre nature. Elle devient une fuite en avant. Ainsi, les sondages montrent régulièrement que, quelle que soit la couche sociale, les gens estiment qu'un salaire supérieur au leur les rendrait plus heureux, même chez les gens les plus riches. Alors, au fil du temps, s'installe l'ennui, voire une forme de déprime permanente et latente, insaisissable. Nous pouvons toujours essayer de les camoufler sans cesse par l'action-réaction, par la sur-action, par 25 heures de télévision par semaine et par la surconsommation. Mais à force de cacher le malaise, nous tournons en rond. L'ennui et la déprime persisteront tant que les besoins de liens sociaux, de reconnaissance, d'épanouissement de soi et de développement ne seront pas profondément satisfaits ». Par ailleurs, « l'impression de manque constitue une quasi perpétuelle source d'angoisse chez les êtres humains, parce que nous ne parvenons jamais à la combler »

« Dans un tel contexte, comment pourrait-il y avoir suffisamment d'énergie pour agir pour la planète ? », poursuit Jean-Pierre Le Danff. « Toute la culture dominante nous pousse, en quelque sorte, dans la direction opposée à l'action pour la nature : en suscitant chez nous une insatisfaction permanente et, de manière concomitante, des désirs toujours nouveaux. Ce système nous conditionne ainsi à donner beaucoup d'importance à des satisfactions en définitive mineures et éphémères au regard de notre véritable épanouissement ».

### Manque et crise écologique

Selon Jean-Pierre Le Danff, « la crise écologique est, au final, le reflet de nos manques. Elle nous reflète par cette surconsommation qui entraîne avec elle la surexploitation



de la nature, principale cause de cette crise. La crise va nous obliger à regarder nos fonctionnements, dont notre compulsion à consommer. En sortir exige alors de prendre conscience de nos propres vides intérieurs, mais cela conduit à une remise en cause profonde de nous-mêmes, de nos valeurs, de nos croyances, de nos habitudes. C'est pourquoi la posture du déni, largement adoptée par la plupart de nos contemporains, paraît bien plus confortable ».

## Comblé le manque pour sortir de la crise

Pour Anne Versailles, la solution, pour combler ce manque, est, pour chacun, de « sortir du système socio-économique afin de prendre le temps d'aller dans notre intimité, pour nourrir cet espace de recul à l'intérieur de soi qu'on a appris à refouler et qui est en manque d'expression, de créativité et de spontanéité. Lorsque cet espace est comblé, le manque s'amenuise et disparaît, et la consommation compulsive n'a plus de raison d'être. En cessant de faire violence à notre propre nature, nous pourrions alors prendre soin de la nature extérieure ».

Mais la consommation érigée comme mode de vie et comme programme politique est désormais un conditionnement profond chez nombre d'entre nous. « Il faut une grande force et une grande liberté pour sortir de nos conditionnements familiaux, sociaux, culturels, et une grande liberté pour agir par soi-même dans le monde, pour remettre en question des positionnements, des modes de vie culturels », explique Geneviève Odier, psychothérapeute. Surtout, « il faut le courage d'affronter la peur qui sous-tend ce conditionnement et ce qu'on ne veut pas voir de nous-mêmes, personnellement et socialement. Cela demande du courage, parce que cela demande de changer en profondeur et de renoncer aux petits (ou grands) bénéfices apportés par ces fonctionnements. Mettre en évidence son conditionnement exige d'aller voir la peur qui le sous-tend et donc demande de regarder ses « monstres » (sa part d'ombre), c'est-à-dire tout ce qu'on n'accepte pas de soi-même alors que ce sont des parts intimes que l'on ne peut éradiquer. C'est seulement comme ça que l'on pourra commencer à accepter sa responsabilité sans plus la rejeter sur l'autre ».

## Un dérèglement climatique intérieur ?

« La question du climat est aussi intérieure. En quelques générations, nous vivons des bouleversements colossaux, que l'on ne peut vivre que si nous avons tout d'abord une capacité de centrage sur l'essentiel, en plaçant notre désir dans l'ordre de l'être (de la qualité d'être et de mieux être) et non plus dans l'ordre de l'avoir ; et qu'ensuite nous développons notre sécurité intérieure émotionnelle avec une capacité d'autonomie plus grande pour ne plus chercher la sécurité exclusivement dans l'univers matériel ».

Patrick Viveret  
Philosophe et anthropologue

## Accompagner le changement en entreprise

L'accompagnement du changement vers une société écologique se fait à plusieurs échelles, et notamment au sein d'entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable. Néanmoins, trop souvent, le responsable ou l'accompagnant de la démarche en interne est surtout un technicien : les changements qu'il propose concernent les moyens de production, les procédures internes et les comportements au travail. Rares sont ceux qui considèrent que la question écologique est avant tout un problème humain, certes comportemental, mais aussi culturel, psychologique, intime. Stéphane Riot est de ceux-là.

### Biographie

Stéphane Riot est Expert conseil en développement durable et accompagnement du changement. Responsable du développement durable de Vivendi jusqu'en 2003, il doit quitter l'entreprise en grande difficulté. Durant cette période critique, il perçoit le nécessaire travail de conscience à opérer au sein de l'entreprise dans la gestion des enjeux sociaux et environnementaux, et décide de créer Noveterra en 2004, cabinet de conseil et de sensibilisation des leaders aux enjeux du développement durable ([www.noveterra.com](http://www.noveterra.com)). Ses activités de conseils se sont enrichies d'outils d'accompagnement individuel et systémique (Intelligence collective, CNV, etc) et de processus de dynamique émotionnelle et psycho-corporelle. Il participe également à des groupes de recherche pour de nouvelles pratiques managériales et techniques et une autre vision du monde.

### Prendre en compte les émotions et freins des salariés

« Est-ce le rôle des directeurs DD de gérer les freins et émotions des salariés face à la question écologique ? Oui, car lorsque le changement (de pratiques, de comportements, de process) n'est intégré qu'intellectuellement, il reste un concept, qui ne résistera pas au temps. Il est facile d'envisager un plan d'action bien calibré sur des process et des modes de production ciblés, mais tant que cela ne touche pas l'individu dans sa réalité corporelle, émotionnelle, fonctionnelle, cela ne peut pas être pérenne.

Le problème est de permettre l'expression des émotions. Je travaille souvent seul à seul avec les managers pour leur permettre cela, car ce sont des personnes clés qui font bouger la structure. Il y a des rétifs, qui sont contre une telle mise à nu. Il est alors nécessaire de les aider à exprimer ce refus et à l'expliquer. C'est une plongée dans l'intime à laquelle il faut donner un cadre (un espace de parole neutre

qui permet la confiance). Généralement, derrière le refus, on constate qu'ils ne peuvent envisager la perte de repères qui va de pair avec le changement. Celui-ci est trop énorme, trop difficile à dépasser. C'est donc parfois un travail de longue haleine, mais qui reste payant à la fin.

Comme l'objectif reste de passer à l'action, le fait de demander de faire un pas dans l'action permet de sortir de l'impasse des peurs qui font tourner en rond. Je dis souvent que la peur disparaît dans l'action, et je le constate de plus en plus, même si parfois certains changements peuvent prendre du temps et rester modestes, mais l'essentiel est le mouvement qui se fait !»

### Prendre en compte les différents rythmes de changement

« La plupart du temps, les personnes d'un groupe sont à différents niveaux de conscience par rapport à la question environnementale et ont différents rythmes de changement. Ainsi, il est impossible de dire à tout le monde que la crise écologique a pour origine notre relation à la nature, car certains sont hermétiques à un tel propos, quelle que soit sa réalité. Cela explique aussi, par exemple que l'on ne puisse pas emmener d'un coup tous les agriculteurs vers les pratiques les plus écologiques qui existent. Plusieurs étapes sont nécessaires avant d'aller vers le bio, voire la biodynamie.





Cela devient alors très subtil, très intuitif. Je passe donc mon temps à jauger le groupe que j'accompagne : jusqu'où puis-je aller pour faire augmenter le niveau de conscience ? Il y a une limite à ne pas dépasser, au delà de laquelle les freins ressortent ! Je dois donc être en mesure de sentir lorsque les tensions commencent à s'exprimer. Je dois m'assurer que le dénominateur commun de l'ensemble du groupe (conscience collective) ne soit pas en décalage avec ses possibilités d'évolution et d'action dans le changement. Il y a différents degrés d'objections et certaines peuvent entraîner un recul du groupe ».

## Négocier le changement

« Il est donc nécessaire dans un premier temps de permettre au groupe de rester dans sa bulle de confort : son cadre de travail, sa fonction, son masque social. Ici le confort est à envisager en tant qu'espace intérieur de sécurité. En effet, si l'on demande au groupe d'aller trop loin dans le changement (de pratique, de paradigme), les freins surgissent spontanément. Pour quitter ce confort il faut lui permettre peu à peu de concevoir, de conceptualiser que cette mutation est envisageable, voire nécessaire et que les actions justes sont réalisables.

Il y a donc cette exigence chez les gens d'avoir la certitude, qu'après le changement, ils vont retrouver une nouvelle bulle de confort : nouvelle reconnaissance, nouvelle sécurité. Alors la démarche d'accompagner le changement repose sur du donnant/donnant : on ne peut pas demander par exemple à un patron d'arrêter d'utiliser sa grosse voiture de fonction pour une plus petite, si cela n'est pas vendu comme un moyen de devenir une personne exemplaire pour l'entreprise, donc un moyen de se valoriser autrement. Alors, le changement devient envisageable pour lui.

Cette bulle de confort n'est pas systématiquement nécessaire, certaines personnes ou groupes acceptent relativement facilement le « saut dans le vide », notamment dans des situations où la mutation est urgente, dans les situations de crise. Certaines personnes sont prêtes à procéder à n'importe quel changement dans leur vie et avec une grande adaptabilité, parce qu'elles ont développé une capacité de résilience personnelle importante dans leur sphère familiale ou leur cadre de travail (capacité à rebondir malgré les difficultés) ».

## Le collectif, un formidable levier de changement.

« Le collectif permet de dépasser certains freins face au changement. Une personne seule peut toujours négocier face à une nouvelle problématique - « j'ai peur, je ne veux

pas, je ne suis pas concernée ». Au sein d'un collectif, il y a le plus souvent quelqu'un qui a une longueur d'avance dans le processus de changement, en terme de conscience des enjeux et de capacité à effectuer sa propre mutation, et qui va permettre au reste du groupe d'envisager que ce changement devienne possible. Au minimum, cela va pousser le groupe à se poser la question : « Pourquoi pas ? Se pourrait-il qu'il soit possible de passer à autre chose ? » C'est un levier sur lequel il est utile d'appuyer.

La masse critique qu'offre le groupe rend alors les choses possibles. Mais il est nécessaire pour cela de dépasser les liens hiérarchiques existants afin que la réflexion collective du groupe permette de monter en créativité sur les solutions à trouver pour changer ».

## Capacité de mutation et adaptation au changement

« Mon rôle ici est donc de solliciter progressivement et avec douceur toute une matière vivante et de favoriser le développement de l'élasticité du groupe, elle-même proportionnellement liée à sa capacité de mutation et d'adaptation au changement. Ceci se confirme sur le plan physiologique individuel et, c'est ce qui se passe réellement et objectivement dans les pratiques globales que je propose parfois en séance (et qui ont été éprouvées avec des partenaires scientifiques) : quand une personne a une prise de conscience, un certain relâchement s'opère dans son corps (relâchement des tissus (muscles, articulations, etc., et de certaines zones du cerveau) et à partir de là, un nouveau mouvement interne se présente chez la personne, qui lui permet d'envisager un nouveau comportement, et in fine de changer ses pratiques ».



«Ecrire, c'est inspirer autrui, le pousser vers sa ressemblance,  
vers sa préférence»

Jean Cayrol - Extrait d'Ecrire

## Les contributeurs de la Lettre

**Pilote et auteur principal (passionnée)** : Séverine Millet, auteure et consultante Environnement et Modes de vie, spécialiste des questions de communication, écologie et greenwashing (CV sur [www.nature-humaine.fr](http://www.nature-humaine.fr)).

**Co-auteur (inspirante et créative)** : Anne Versailles, co-fondatrice de Co-Intelligence, spécialiste en communication du développement durable et membre du Comité de lecture de la Lettre.

**Relecteurs (attentifs)** : Yves Leers (Parrain), Anne Versailles (Comité de lecture), Thierry Thouvenot (co-fondateur de Nature Humaine).

**Interviewés (merci pour leur temps et leurs propos passionnants)** : Stéphane Riot, Expert conseil en développement durable et accompagnement du changement ; Serge Vidal, psychothérapeute ; Jean-Pierre Le Danff, éco-psychologue et chargé de mission éducation dans une association environnementale ; Marie Romanens, psychanalyste ; Geneviève Odier, psychothérapeute ; Patrick Viveret, philosophe et anthropologue.  
(Leurs interviews en intégralité sont sur notre site Internet)

**Autres contributeurs (recherches, apports en documentation)** : Patrick Guerin, psychologue et accompagnateur du changement en entreprise.

**Mise en page et graphisme (Sublime, merci !)** : l'agence de communication Sidièse - Johann Thevot (chef de projet), Dominique Brugheail (directeur artistique), Juliette Chansard (chef de studio), Bénédicte Spanu (supervision), Gildas Bonnel (super-supervision).

**Crédit photos** : site internet de vente en ligne Fotolia.

**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](http://www.nature-humaine.fr/abonnement).

## Soutient de Nature Humaine

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>.





NATURE HUMAINE  
40 Passage du Désir, 75010 Paris  
[www.nature-humaine.fr](http://www.nature-humaine.fr)  
[contact@nature-humaine.fr](mailto:contact@nature-humaine.fr)

