

No 9
avril 2013

NATURE HUMAINE
La lettre

Les grands paradoxes du changement

Savez-vous que les métiers du développement durable et de l'environnement sont confrontés à de sérieux et étonnants paradoxes ? Et que ces paradoxes sont des clés absolues du changement des comportements ? En d'autres termes, passer outre ces paradoxes peut sérieusement empêcher de vrais changements profonds et pérennes. Les connaître, se les approprier et savoir les dépasser peut être une aide précieuse pour sortir des impasses et fortes résistances rencontrées fréquemment chez nos publics, clients ou partenaires.

SOMMAIRE

1. La seule posture d'expert ne suffit pas 2
2. Vouloir le changement est un frein puissant... au changement 4
3. Le processus du changement est rarement maîtrisé 6
4. Notre niveau de passage à l'action est beaucoup plus faible
que notre niveau de conscience environnementale 7
5. L'information ne fait pas changer les comportements 9



1

La seule posture d'expert ne suffit pas.

Paradoxe n°1

Résoudre ce paradoxe est essentiel, car les métiers du DD et de l'environnement rencontrent beaucoup plus de résistances humaines que d'autres secteurs d'expertise.

Nos métiers ont essentiellement pour objet d'accompagner le changement, mais il est pourtant très rare que nous soyons formés à l'accompagnement.

En général, nous savons quoi changer et comment le faire, mais nous ne savons pas toujours accompagner notre client, public ou partenaire (nous l'appellerons *interlocuteur* dans la suite de l'article) de là où il est à là où il doit aller, en tenant compte de toutes ses résistances, ses motivations, ses objectifs et besoins, pour un changement pérenne et profond où chacun est pleinement satisfait des résultats obtenus. Car entre ce point A et ce point B, il existe un processus, des étapes qui touchent beaucoup plus à la psychologie, à l'émotionnel, à la sociologie, à la culture et à l'éducatif, bref à l'humain, qu'à la technique (nous parlerons de *processus psycho-socio-culturel* pour simplifier).

La connaissance des nouveaux comportements, techniques et procédures est bien sûr impérative, c'est pour cela qu'on vient nous voir. Mais elle peut devenir un frein :

- Si elle est trop éloignée de la vision du monde de notre interlocuteur et la heurte ou la confronte dans ses croyances, ses habitudes, ses valeurs sociales à l'origine de ses comportements ;
- S'il n'y a pas suffisamment d'espace ni d'accueil pour la réalité de la personne : son idée du sujet, sa perception des enjeux, ses réactions émotionnelles et fonctionnelles face à ces enjeux, ses besoins et envies plus ou moins conscients, ses limites et résistances ;
- Et s'il n'y a donc pas ou peu de co-construction possible du contenu et des étapes de la démarche accompagnée.

Il nous est donc plutôt demandé d'adopter une posture d'expert-accompagnant. Celui-ci dépasse la seule expertise par des outils d'écoute et d'interaction qui prennent en compte ses interlocuteurs dans toutes leurs dimensions. Il quitte la posture de « sachant » pour permettre à ses interlocuteurs de s'approprier la démarche personnellement et de s'y investir sur des bases qui sont les siennes, et qui sont donc plus pérennes et solides que toutes autres. Ceci dans une dynamique de co-construction. Bref, une posture d'humilité, pas toujours facile (nous connaissons tellement les enjeux, les solutions, etc). Une posture d'équilibriste, car notre expertise reste nécessaire.



EN SAVOIR PLUS

Accompagner, c'est quoi ?

Le mot vient du latin *Adcumpanis*, littéralement « manger son pain avec », aller avec, être compagnon de quelqu'un. Contrairement à l'expert qui sait pour celui qu'il conseille, celui qui accompagne « entre en compagnonnage » : désormais il fait route avec son interlocuteur. Il marche à côté, c'est-à-dire qu'il ne le devance pas (par des connaissances, des savoirs-faire, des concepts qui enferment l'interlocuteur dans un résultat déjà déterminé à l'avance), ni ne le précède (notre interlocuteur ne se repose pas sur nous, il doit aussi faire le travail). Accompagner c'est considérer que le changement de comportement est un travail de co-construction entre l'expert et son interlocuteur¹. Être un expert-accompagnant c'est savoir jongler entre les moments où notre expertise est nécessaire et les moments où c'est notre écoute qui l'est².



1. Sur la co-construction, voir aussi notre enquête en Rhône-Alpes p. 26

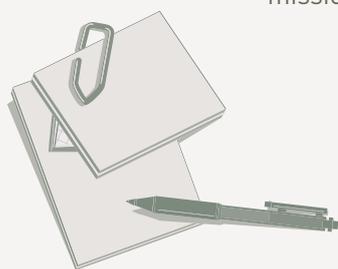
2. Nous reviendrons en détail sur l'écoute dans une prochaine Lettre.

EN PRATIQUE

Observer sa posture. Êtes-vous plutôt expert ou expert-accompagnant ?

Vous êtes expert si :

- 1 Vous venez au premier rendez-vous avec 42 slides : tout est planifié, des objectifs aux résultats à obtenir, en passant par les étapes à franchir pour y parvenir.
- 2 Vous avez déjà des réponses à donner alors que vous n'avez pas encore demandé à votre interlocuteur ce qu'il voulait.
- 3 Vous considérez que les aspects psycho-socio-culturels appartiennent à la vie privée et qu'ils restent à la porte du monde professionnel.
- 4 Vous considérez que les résistances au changement se résolvent par toujours plus de propositions techniques, d'organisation et de conduite du changement.
- 5 Vous considérez que seuls les experts comme vous détiennent les réponses aux questions et problématiques posées par votre interlocuteur.
- 6 Votre interlocuteur n'a pas pris son autonomie dans la démarche au fil du temps ni en fin de mission et reste dépendant de vos conseils.



Vous êtes expert-accompagnant si :

- 1 Vous venez au premier rendez-vous avec l'esprit libre de toute planification du chemin qu'il reste à parcourir : vos aspirations et exigences professionnelles sont intactes (elles sont votre moteur), mais vous êtes disposé à co-créditer de bout en bout la démarche avec votre nouvel interlocuteur.
- 2 Vous commencez toujours par poser cette question : « quel est votre objectif et le/les résultats que vous attendez de notre partenariat? » et vous ne proposez rien tant que cela n'est pas parfaitement clair et sans ambivalence.
- 3 Vous considérez que l'écoute de votre interlocuteur et la qualité de la relation peuvent résoudre de nombreux problèmes.
- 4 Vous considérez que les résistances psycho-socio-culturelles au changement sont un élément majeur à prendre en compte dans votre mission et l'accompagnement de votre interlocuteur.
- 5 Vous êtes capable d'entendre, de comprendre, d'aider à clarifier et d'accompagner les résistances plus ou moins clairement exprimées par votre interlocuteur. Et vous consacrez du temps à aider votre interlocuteur à les identifier et à les clarifier.
- 6 Vous considérez votre interlocuteur comme un partenaire, excellent expert de son métier, de son secteur d'activité (ou de son domaine personnel lorsque vous accompagnez des personnes dans leur vie privée) et capable de trouver en lui-même la solution la plus adaptée à ses problèmes.



2

Vouloir le changement est un frein puissant... au changement.

Paradoxe n°2

« J'aime le changement, mais je n'aime pas qu'on me change », disait Churchill.

La puissance du changement ne se situe pas dans la volonté de changement, mais dans l'abandon de la volonté de changer l'autre.

Tout psychologue ou accompagnant le sait : « plus ma volonté de changer l'autre est importante, plus j'augmente sa résistance au changement. Dans tout contexte, si le changement que l'on propose n'est pas compatible avec la vision du monde de l'autre, la façon dont il voit sa vie et son rapport au monde, automatiquement toute proposition d'influence directe va être rejetée », nous rappelle le psychologue Belge Jean-Jacques Wittezaele³.

Vouloir changer l'autre est pourtant une des principales motivations à l'action des acteurs de terrain⁴. Or cette motivation, lorsqu'elle est forte et insistante, réduit l'espace de l'autre à pouvoir changer selon ses propres modalités, son propre rythme. Elle crée une attente et donc une pression sur nos interlocuteurs. Si ceux-ci n'ont pas les mêmes attentes que nous, un mur se crée et la relation n'existe pas. Par cette attente même non formulée et parfois à peine consciente pour nous-mêmes, par nos espoirs, notre expertise affûtée, notre impatience, notre mission, nous arrivons ainsi parfois à empêcher le changement chez des interlocuteurs pourtant capables de vraies transformations. La volonté va ainsi se heurter à la réalité de l'autre et renforcer en proportion ses résistances existantes, avec le risque de l'empêcher de s'approprier le changement (le sien donc).

Attention ! Cela ne veut pas dire que nous devons renoncer à nos ambitions professionnelles, ni aux motivations et objectifs qui portent nos actions et qui sont souvent tournées vers l'envie d'obtenir un changement, une évolution, une amélioration. Cela signifie simplement intégrer totalement l'autre dans notre projet : notre volonté doit tenir compte de son envie de changer, de ses besoins en terme de temps et d'étapes vers le changement, de ses désirs en termes d'objectifs et de résultats, de ses envies en termes de mode opératoire qui devra correspondre à sa réalité et à ses capacités. Cela signifie aussi être à l'écoute de ses résistances pour les dépasser et soutenir ses motivations. C'est cesser de tout planifier seul et ne plus tenter de plier l'autre à notre volonté.

« J'aime le changement, mais je n'aime pas qu'on me change », disait Churchill.

3. Interview sur www.mondequibouge.be - 14 mars 2006

4. Voir notre enquête en Rhône-Alpes, www.nature-humaine.fr/enqueterhonealpes - Page 15

C'est dans cette quasi absence, ou en tout cas moindre volonté de notre part que notre interlocuteur trouvera sa propre puissance, son propre rythme et ses propres modalités pour changer. C'est alors étonnant d'observer que lorsque les attentes sont lâchées, et que nous sommes donc plus tournés vers l'autre, nos interlocuteurs s'ouvrent plus à la nouveauté, au changement et à nos propositions les plus ambitieuses. Au passage, nous allons y gagner la pérennité et la profondeur du changement et une vraie puissance d'accompagnement. Apprendre à observer en soi cette volonté et ses conséquences est donc indispensable. La localiser en soi, la regarder, en comprendre le mécanisme et de quelle manière elle nous fait agir lui fait déjà perdre de sa force.



BON À SAVOIR

Effets bénéfiques pour le consultant

Vouloir changer l'autre est épuisant à la longue, puisqu'irréaliste, et contribue de ce fait à alimenter sans cesse notre propre sentiment d'impuissance et d'échec. La volonté, tout comme d'ailleurs certaines motivations à l'action basées sur l'émotionnel (la culpabilité, le sentiment d'injustice, la colère, etc.⁵), crée des tensions mentales, une forme d'enfermement intellectuel et émotionnel, et finit par limiter notre perception de la situation et donc notre capacité à réagir de manière vraiment adaptée.

Contrairement aux idées reçues, abandonner la volonté de changer l'autre ou la situation n'enlève rien à notre puissance d'action, bien au contraire, car comme on l'a dit, cela libère l'espace de changement de nos interlocuteurs, mais aussi, cela libère notre propre créativité et capacité d'action. Libre des tensions créées par ce type de motivations irréalistes, nous devenons plus réceptif, plus intuitif et plus créatif.

5. Voir à ce propos la Lettre n°1 de Nature Humaine.

EN SAVOIR PLUS

Comment faire pour que notre volonté de changement n'empêche pas le changement ?

1 – La connaître et l'écouter (voir l'exercice suivant): écouter sa volonté de changement, c'est à dire la connaître, l'identifier, la ressentir, et en voir toutes les implications et conséquences va peu à peu lui retirer de la force jusqu'à parfois la voir disparaître.

2 – Identifier en soi des motivations à l'action plus réalistes : ce sont toutes celles qui engagent moins nos interlocuteurs mais plus nous-même. La volonté de changer l'autre est une motivation trop fragile et risquée car elle engage d'autres que nous et peut donc rester vaine, et du coup frustrante et épuisante à la longue. Comme nos motivations ont besoin d'être nourries régulièrement par des résultats tangibles, elles se doivent d'être réalistes. Il faut donc trouver en vous d'autres motivations moins pesantes pour l'autre et plus porteuses pour vous-même, c'est à dire dans lesquels vous pourrez puiser à chaque instant toute l'énergie nécessaire à continuer votre tâche et à vous y engager sur le long terme.

Alors : **qu'est-ce qui vous motive vraiment à faire votre métier**, à agir pour l'environnement ou le DD⁶ ?

Peut-être est-ce la créativité, l'originalité de votre métier ? Ou bien le challenge d'un métier difficile, novateur, d'avenir ? Ou bien les rencontres ? Le sens que cela donne à votre travail ou à votre vie ? Etc.

6. Une prochaine lettre abordera à nouveau cette question des motivations et de leur accompagnement. En attendant, je vous renvoie à la Lettre n°1 sur le sujet.

EN PRATIQUE

Observation

Identifier et connaître sa volonté de changer l'autre.

Prenez quelques minutes au calme et observez-vous intérieurement :

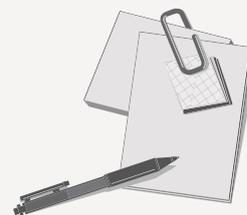
1 – Pensez à un interlocuteur habituel (client, partenaire, supérieur, etc) d'une de vos missions/actions qui pose quelques difficultés à accompagner, et voyez si cela suscite en vous une réaction intérieure qui ressemble à de la volonté de changer l'autre, la situation, le monde, etc.

2 – Prenez le temps de voir ce que cette volonté fait en vous, au niveau physique, émotionnel, mental, c'est à dire si cela suscite ou est accompagné d'émotions, de pensées, de ressentis corporels, d'une envie de passer à l'action, ou toutes autres réactions.

Les réactions que cette volonté suscitent sont-elles agréables ou désagréables ? satisfaisantes ou non ?

3 – Maintenant que cette volonté est bien identifiée en vous, pensez à nouveau à votre interlocuteur. Quel est le niveau de vos attentes de changement : inexistant, faible, moyen, élevé ? La question suivante peut vous aider à identifier ce niveau d'attentes.

4 – Imaginez que cet interlocuteur a la même attente envers vous. Son attente est-elle confortable pour vous ? Réalisable ? Respectueuse de votre libre arbitre et de votre rythme à changer, de vos envies et besoins ? Ou bien ressentez-vous de la pression, du stress, un refus, une résistance ?





3

Le processus du changement est rarement maîtrisé.

Paradoxe n°3

Nous accompagnons le changement, mais celui-ci nous échappe souvent parce que nous ne tenons pas compte de la totalité de son processus.

Nous avons largement abordé la question du changement en Lettres 3 et 4⁷. Mais rappelons que généralement, nous l'envisageons comme le moment où une personne ou une situation passe d'un état A à un état B. « Le changement est un élément tellement omniprésent à notre existence qu'on s'attendrait à comprendre clairement sa nature et les moyens de le provoquer », confirme le sociologue et psychothérapeute Paul Watzlawick⁸. Certes, changer nécessite la transformation d'une situation existante. Mais cela n'est pas aussi simple que changer le programme d'un ordinateur, car un comportement humain repose sur des habitudes, des croyances, l'éducation, l'expérience, les règles sociales, un enracinement émotionnel et affectif, toutes raisons plus ou moins conscientes et inter-reliées.

Ainsi, il a été montré qu'une femme à faibles revenus et mère de quatre enfants préfère acheter plus cher des produits congelés plutôt que des produits frais biologiques car remplir son congélateur chaque fin de mois la sécurise sur sa capacité à nourrir ses enfants le mois suivant. Son besoin de sécurité est tel, que le changement lui est impossible. On voit ici que la stratégie choisie n'est pas celle qui lui permet de vivre mieux financièrement mais celle qui lui permet de calmer ses angoisses.

Nos résistances, notre rigidité, nos attentes, la toute puissance de notre intellect, nos habitudes, notre difficulté à reconnaître et prendre en compte notre émotionnel, la peur du changement, sont des freins puissants au changement, quand celui-ci demande souplesse, disponibilité à l'inconnu, un moindre attachement aux dogmes et aux croyances sociales et culturelles. Bref, qu'il soit voulu ou non, un changement se fait rarement avec la tête. Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas avoir d'objectifs clairs et des résultats attendus : cela signifie que ceux-ci clairement posés (et encore faut-ils qu'ils le soient, nous y reviendrons), le chemin pour y parvenir doit être plus intuitif que rationnel, car il doit tenir compte d'éléments non rationnels.

Changer est un processus jalonné d'étapes. Or, savez-vous vraiment à quelle étape du changement votre interlocuteur se situe ? Et même s'il vous l'affirme haut et fort, est-il réellement en me-

7. Sur la définition du changement, se reporter à la Lettre Nature Humaine n°3 et sur les étapes du changement, à la Lettre n°4 (www.nature-humaine.fr/archives).

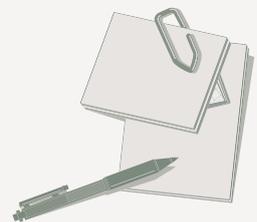
8. « Changements, paradoxes et psychothérapie », P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, Ed. du Seuil, 1975.

sure de changer ? N'est-il pas à un stade où il a encore besoin d'être rassuré, conforté, accompagné dans ses résistances ? Si vous ne prenez pas cela en compte, les risques de « rechutes » dans l'ancien comportement sont importantes. Combien êtes-vous d'ailleurs à avoir constaté qu'un changement jugé acquis au sein de votre structure avait disparu un an après et que les bonnes vieilles habitudes avaient refait surface, à votre grand désarroi ? Par ailleurs, savez-vous qu'un responsable DD peut lui-même empêcher tout changement au sein de son entreprise par sa propre difficulté à passer de la théorie à l'action, car lui-même est confronté à ses résistances et fonctionnements ? Et savez-vous accompagner cela ? Sinon, vous risquez alors d'attendre longtemps que le plan d'action longuement négocié et validé en interne soit mis en œuvre.

Tout cela pour finalement affirmer que le changement nous échappe trop souvent faute d'avoir tenu compte d'éléments humains pourtant visibles et qu'il faut apprendre à identifier et accompagner pour les désamorcer, faute de quoi les changements obtenus restent réversibles. Accompagner le changement demande donc en général une prise en compte globale de ce qui enracine et fait le nid du comportement problématique.

EN PRATIQUE

Connaître son propre mécanisme de changement



Apprenez à observer les mécanismes de changement à l'œuvre en vous, cela vous permettra de mieux comprendre vos interlocuteurs.

1. Rappelez-vous d'un changement de comportement favorable à l'environnement que vous opérez actuellement (ou avez opéré par le passé) dans votre vie privée ou professionnelle.
2. Faites l'exercice avec un changement que vous ne voulez pas (il vous est désagréable, difficile, inutile, etc.) mais devez faire (par obligation, par conscience, par amitié, etc), puis avec un changement que vous souhaitez vraiment.
3. Faites la liste de toutes vos motivations, rationnelles ou non (financières, émotionnelles, personnelles, militantes, professionnelles, affectives...).
4. Faites la liste de toutes vos résistances, rationnelles ou non (idem).
5. Qu'est-ce qui a facilité le changement ?
6. Qu'est-ce qui l'a freiné ?
7. Si votre motivation à changer n'a pas suffi à obtenir le changement voulu, essayez d'analyser pourquoi :
 - ▶ Quel élément a fait défaut ?
 - ▶ Quel a été le principal obstacle (en vous et à l'extérieur) ?
 - ▶ De quoi auriez-vous eu besoin ?
 - ▶ De quelle type d'aide (technique ou humaine) ?
 - ▶ De quelles circonstances favorables ?
 - ▶ De quelle disposition intérieure ?



4

Notre niveau de passage à l'action est beaucoup plus faible que notre niveau de conscience environnementale.

Paradoxe n°4

Nous affirmons que l'environnement compte, et nous sommes sincères, mais nous n'agissons pas à la hauteur des enjeux.

« La reconnaissance du problème existe, mais la valeur⁹ environnementale, celle qui détermine les conduites environnementales, semble ne pas être suffisamment acquise pour que les personnes (...) puissent orienter leurs comportements en fonction de cette valeur », explique la sociologue Laure Draetta¹⁰. Si l'étude sur laquelle elle se base date de 1997, force est de constater, comme elle le fait elle-même, que si la conscience environnementale a augmenté, la valeur environnementale reste faible.

Pour expliquer son propos, la sociologue se fonde sur la théorie des représentations sociales des sociologues Doyse et Palmonari (1989). Pour rappel¹¹, la représentation sociale désigne toutes les idées, pensées, croyances, connaissances, concepts, images, et systèmes collectifs de signification, qui sont socialement élaborés et partagés par les membres d'un même groupe social ou culturel. C'est un mécanisme par lequel chacun va appréhender, se représenter, s'approprier, interpréter le réel. La représentation sociale permet ainsi de comprendre et de maîtriser cognitivement notre environnement social, matériel et idéal, et d'y orienter notre conduite. Elle influence donc nos actions quotidiennes, ainsi que notre rapport au monde.

Laure Draetta distingue d'une part la « conscience environnementale » influencée par la société et la culture (école, travail, média...) qui permet à l'environnement d'être présent au niveau des représentations sociales des individus et qui permet peu à peu à l'environnement d'émerger en tant que grand thème de préoccupation sociétal. Et d'autre part « la sensibilité environnementale », désignée par la proximité de cette dimension environnementale au noyau central des représentations et qui seule permet l'action. En d'autres termes, plus la « valeur environnement » est proche de notre noyau central de préoccupations, et plus elle va nous permettre de passer à l'action concrète. Sinon cela reste une déclaration d'intention, certes sincère, mais dénuée d'effet sur nos comportements. « Les priorités immédiates sont privilégiées. L'environnement ne fait pas partie de ces priorités [dès lors qu'il y a] un écart entre conscience et sensibilité environnementale ».

9. En sociologie on entend par « valeurs » les principes, les idéaux qu'une personne ou qu'un groupe reconnaissent comme idéales et qui rendent désirables et estimables les êtres ou les conduites auxquelles elles sont attribuées. Elles sont appelées à orienter la manière d'être et d'agir des individus dans une société. Elles constituent une morale qui donne aux individus les moyens de juger leurs actes et de se construire une éthique personnelle.

10. « Le décalage entre attitudes et comportements en matière de protection de l'environnement », Laure Draetta, in Développement durable et participation publique, PUM, 2003.

11. Voir aussi sur ce thème la définition des représentations sociales dans la Lettre 2 de Nature Humaine, pages 7 et suivantes, ici : www.nature-humaine.fr/archives.



Il est reconnu que nous agissons rarement pour des motifs écologiques, mais pour des motifs fondés sur nos préoccupations sociales les plus prégnantes actuellement : la sécurité familiale et affective, la santé, la sécurité de l'emploi, l'argent, l'éducation¹². Ainsi, l'alimentation écologique notamment à l'école est encore beaucoup motivée par la santé et l'éducation des enfants. Prendre cela en compte permet de dépasser en partie ce paradoxe existant entre conscience écologique et passage à l'action réel.

Les moteurs doivent donc se trouver aussi et surtout dans la réalité des gens, dans leur quotidien privé ou professionnel, en les aidant à clarifier et à forger leurs propres motivations, même si elles sont loin des nôtres. Car ce qui donne vraiment envie de changer c'est d'abord l'intérêt personnel à le faire.

12. Voir Lettre n°1 page 12 sur ce sujet.

FICHE PRATIQUE

Observer ses propres contradictions.

1- Observez vos propres convictions environnementales, la valeur que vous attribuez à l'environnement au niveau intellectuel et émotionnel.

2- Ensuite faites le bilan des changements effectués pour mettre votre vie en adéquation avec vos convictions, puis de tout ce que vous n'arrivez pas à changer dans votre propre comportement.

3- Maintenant faites le bilan des comportements écologiques qui sont désormais passés dans le domaine des habitudes et des automatismes et ceux qui résistent encore, que vous sentez fragiles et toujours prêts à revenir à l'ancien fonctionnement (quelles qu'en soient les raisons).

4- Maintenant, essayez d'évaluer si vos actions sont à la hauteur de vos convictions, ou bien si vous êtes plus dans le discours que dans les actes (l'inverse étant vraisemblablement assez rare selon la sociologue Laure Draetta¹³). Vous allez sans doute vous rendre compte que, selon les sujets, vous êtes plus ou moins en mesure de passer à l'action.

5- Enfin, souvenez-vous des principales motivations qui vous ont amené à effectuer ces changements, et classez-les par ordre d'importance. La protection de l'environnement ou le bien-être humain sont-ils systématiquement « on top »?

13. Voir la note de bas de page n°7.

Attention !

Le jugement n'a pas sa place ici, car il éloigne de la solution. À l'inverse, l'observation neutre (c'est-à-dire sans commentaire moral) permet, au delà du constat, de prendre peu à peu conscience du mécanisme d'empêchement à l'œuvre et d'y apporter les solutions les plus appropriées au contexte et à chaque individu.



5

L'information ne fait pas changer les comportements.

Paradoxe n°5

L'information ne fait pas changer les comportements et c'est pourtant l'outil le plus utilisé depuis 30 ans pour faire changer les comportements.

Voilà une donnée essentielle, largement démontrée en sociologie : lire notamment l'étude « Hutchinson Smoking Prevention Project »¹⁴, qui démontre

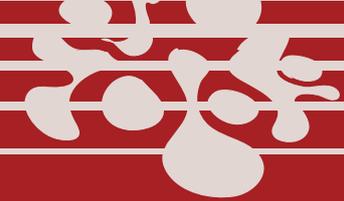
qu'une campagne d'information menée de manière soutenue pendant 10 ans pour sensibiliser aux risques du tabac est sans aucun effet sur la diminution du nombre de fumeurs. Difficile pourtant à avaler pour ceux qui misent sur l'information depuis plusieurs décennies.

On appelle cela le « piège abscons » : il s'observe chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie ou une ligne de conduite dans laquelle il a préalablement beaucoup investi (en argent, en temps, en énergie...), et alors que cette stratégie a largement montré ses limites (les objectifs fixés ne sont pas atteints) et que d'autres stratégies ou lignes de conduites sont prouvées comme plus avantageuses. Chaque nouvelle action va renforcer l'engagement dans

cette voie et rendre tout changement de direction de plus en plus difficile, car de plus en plus « coûteux » au regard du temps passé, de l'énergie, de l'argent et de l'investissement professionnel et personnel. On reste piégé, car stopper l'escalade exigerait de reconnaître que l'on s'est trompé, ce qui devient au fil du temps psychologiquement, mais aussi parfois politiquement et socialement trop difficile à envisager. En matière d'information, cela signifierait pour nous renier des années de plans de communication.

Bien entendu, l'information est utile, car si elle ne fait pas changer, elle accompagne un changement déjà en cours, et elle le fera différemment selon où la personne se situe dans le processus de changement. Cela a été développé dans la Lettre n°4 de Nature Humaine, à laquelle je vous renvoie¹⁵.

Lors de l'enquête menée en Rhône-Alpes par Nature Humaine en 2010, certaines structures enquêtées ont reconnu que toute l'information nécessaire à la compréhension des enjeux et aux alternatives comportementales était aujourd'hui disponible, et qu'il fallait désormais plutôt apprendre à mieux utiliser l'information afin qu'elle soit remise à sa juste place, et à mieux accompagner nos publics dans l'action et dans la pérennisation des changements.



14. À lire en anglais sur www.nature-humaine.fr/articles/incontournables



15. La Lettre n°4 aborde à chaque phase du changement le type d'informations à privilégier.

BON À SAVOIR

Comment reconnaître un piège abscons ?

1 – Vous (ou votre hiérarchie) êtes engagés depuis plusieurs mois, années, décennies, dans une stratégie ou un type d'action avec un objectif et des résultats précis.

2 – L'atteinte de cet objectif reste incertain, même si cela n'est pas toujours bien conscient.

3 – Vous (ou votre hiérarchie) avez l'impression que chaque nouvelle action vous rapproche de votre objectif.

OU BIEN vous partez déjà perdant concernant cette action, car vous savez qu'elle ne remplira encore pas ses promesses en termes de résultats, mais vous y allez quand même afin de rester cohérent, et puis, on ne sait jamais...

4 – Vous (ou votre hiérarchie) ne vous êtes fixé aucune limite (en temps, argent, énergie, en

nombre de tentatives).

Cette limite permettrait de marquer une pause afin d'évaluer sérieusement votre stratégie ou type d'action à l'aune des résultats obtenus, quitte ensuite à changer de stratégie si les résultats ne sont pas à la hauteur des investissements faits.

5 – Vous (ou votre hiérarchie) n'avez à ce stade encore effectué aucune évaluation sérieuse permettant de savoir si votre objectif a été atteint par l'investissement fait.

OU BIEN cette évaluation a été faite, et malgré des résultats défavorables (la stratégie a été reconnue comme inadéquate, insuffisante, trop faible en résultats...), il n'en a pas été tenu compte et la même stratégie a été poursuivie.

EN PRATIQUE

Comment sortir d'un piège abscons ?

Pour mieux comprendre les contradictions de nos concitoyens, apprenez à observer les vôtres.

La communication et l'information sont votre premier réflexe ? Vous (votre hiérarchie) avez toujours agi comme cela et ne savez pas comment sortir de cette habitude tenace ? Quelques pistes pour sortir du piège abscons :

1 – Être certain que vous êtes dans un piège abscons (voir « bon à savoir » ci-dessus)

2 – Valider ce qui a été fait précédemment, en reconnaissant que la stratégie ou le mode opératoire antérieur avait alors un sens, quel qu'il soit. Cela évite toute culpabilisation ou regrets qui peuvent avoir l'effet pervers d'empêcher tout changement.

3 – Faire une pause : avant tout changement de direction, il est important de s'arrêter pour évaluer ce qui a été fait.

Cela va permettre de :

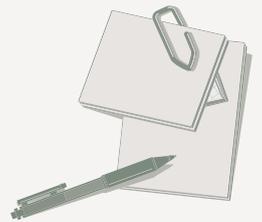
4 – Rappeler ou redéfinir si nécessaire les objectifs et résultats attendus.

5 – Évaluer en quoi la précédente stratégie y répondait ou pas.

6 – En fonction de ça, redéfinir une stratégie d'action qui permette de réaliser les résultats attendus.

7 – Et si cela n'est pas possible, revoir ses objectifs et résultats.

8 – Et aussi : partager plus le pouvoir - un piège abscons est un biais cognitif, c'est à dire un enfermement mental qui limite de fait l'appréhension de la réalité. Aussi, mieux vaut plusieurs décideurs, car alors le piège peut être déjoué par certains (mais pas toujours).



QUE FAUT-IL RETENIR ?

Que le changement ne se situe jamais là où on l'attend. Et que la raison et les solutions rationnelles, si elles sont rassurantes, sont rarement les meilleures. À suivre...

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

Jean Cayrol - Extrait d'*Écrire*

Après avoir été avocate et consultante environnement, **Séverine Millet** accompagne les pratiques professionnelles des métiers de l'environnement et du développement durable pour leur permettre de mieux prendre en compte le processus du changement des comportements et les résistances et motivations à l'œuvre dans ce secteur. Elle a co-créé en 2007 l'association Nature Humaine pour explorer les aspects psycho-socio-culturels de ces questions.

Les exposés et exercices proposés dans cette lettre sont issus soit de sa pratique professionnelle et des accompagnements et formations qu'elle propose via Nature Humaine, soit de la pratique de confrères (lorsque cela est indiqué nommément). Ils ont donc fait leurs preuves.



Présentation de Nature Humaine

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

www.nature-humaine.fr

Les contributeurs de la Lettre

Pilote et auteure (passionnée) : Séverine Millet
Co-auteur et correcteur (attentif) : Thierry Thouvenot
Mise en page et graphisme (inspirée) :
Blandine Reynard - www.blandinereynard.com
Comité éditorial (débordé mais soutenant) : liste sur le site de Nature Humaine

Abonnement

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

www.nature-humaine.fr/abonnement

Soutient de Nature Humaine

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

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



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

Cette œuvre ne peut pas être modifiée, ni commercialisée.