

No 16  
avril 2015

NATURE HUMAINE  
*La lettre*

## La dynamique humaine du changement au cœur de vos stratégies d'action (2<sup>ème</sup> partie)

Nous, professionnels de l'environnement, nous désolons souvent de l'impact insuffisant de nos actions et du faible engagement de nos publics et concitoyens malgré tous les efforts déployés. Jusqu'à l'usure parfois. On a compris, au fil des lettres Nature Humaine, que la plus belle des stratégies, parfaitement ficelée, aux moyens conséquents, peut être mise à mal par les résistances les plus triviales, les habitudes et les croyances les plus ancrées. C'est ce qu'on appelle le PFH : expression du philosophe Patrick Viveret, désignant au choix « Putain de facteur humain » ou « Précieux facteur humain ».

Alors comment identifier les forces et faiblesses de nos actions et les rendre plus pertinentes, plus puissantes ? En connaissant et en prenant en compte les particularités de nos publics. Connaître et s'adapter : deux clés essentielles. Nous avons commencé à diagnostiquer ces particularités en lettre 15. Continuons ici à creuser cette piste essentielle de la connaissance et de l'adaptation à nos public, afin que leurs particularités, de problématiques deviennent précieuses et indispensables à la réussite de nos projets.

### SOMMAIRE

1. Connaître son public ..... 2
2. Déterminer ses partenaires les plus pertinents ..... 6
3. Adapter son action à son public..... ou changer de public ou d'action.. 8
4. Adapter sa stratégie aux éléments humains identifiés ..... 11



# Connaître son public

L'idée du changement (et je parle bien de l'idée qu'on en a et non du changement lui-même !) apporte un imaginaire positif et négatif. Or une minorité de personnes accèdent à un imaginaire positif, quand la majorité voit le changement plutôt négativement, car nous voyons tout de suite ce que nous perdons et moins facilement ce que nous gagnons. Un technicien de l'environnement doit toujours tenir compte du fait que sa vision, sa perception, son propre imaginaire d'un projet n'est pas celle des personnes en face de lui. Il va donc falloir partager cet imaginaire, ces perceptions. Ce partage va permettre au professionnel de connaître son public et son contexte et de lui adapter dès le départ et au fil du temps sa stratégie d'action.

Le diagnostic proposé en lettre n°15 n'est envisageable qu'à partir du moment où vous possédez suffisamment de connaissance sur vos publics. J'observe que les professionnels que j'accompagne connaissent souvent déjà très bien leur(s) public(s), leurs résistances au changement et leurs motivations à (ne pas) changer : en faisant le diagnostic, ils le découvrent et réalisent dans le même temps qu'ils n'en tiennent pas suffisamment compte, autant par habitude (le réflexe d'une réponse technique aux résistances est le plus fort) que par sentiment de ne pas savoir comment le faire. L'outil vient alors valider de façon salvatrice une connaissance du terrain : oui, vous connaissez sans doute beaucoup plus que vous ne l'envisagez la dimension humaine des projets que vous portez !

Mais cette connaissance avérée des professionnels que j'accompagne vient du fait que ce public (individuel ou collectif) a déjà été rencontré, parfois plusieurs fois. Si ce n'est pas votre cas, cette connaissance peut se faire par une enquête préalable via un questionnaire écrit ou oral, par mail, téléphone ou de visu. Lors de cette enquête préalable vous devrez récolter le maximum d'informations pour pouvoir commencer un diagnostic des éléments humains et envisager la première étape la plus adaptée pour bien démarrer votre action. Mais rien ne vaut la rencontre, souvent rendue possible sur des projets locaux.



## Nouvelle formation ouverte à tous

Nature Humaine vous propose une formation pour mieux comprendre et surtout mieux accompagner et prendre en compte dans vos stratégies d'action les résistances et motivations à agir et à changer de vos partenaires et publics.

Montée en partenariat avec la MNEI de Grenoble, cette formation est ouverte à tous les professionnels de l'environnement et du DD qui souhaitent se former en individuel.

**Information et inscription :**  
[nature-humaine.fr/nos-interventions/formation](http://nature-humaine.fr/nos-interventions/formation)  
(onglet : sessions ouvertes)



## Un nécessaire processus d'inclusion pour éviter le « jeu de hasard »

Eloise<sup>1</sup> doit mettre en place un PLU<sup>2</sup>. Choisie par l'ancienne équipe municipale, bien accueillie par le maire lors d'un premier RDV, elle fait face à la résistance de la nouvelle équipe, jusqu'au clash. Que s'est-il passé ? Eloise a proposé un RDV classique avec les élus – elle a expliqué le PLU d'un point de vue légal et pratique, puis proposé un échange autour de cet exposé. Suite à cette présentation, les résistances ont commencé à s'exprimer et le ton est monté. Ici on peut observer que la stratégie d'intervention choisie (un RDV technique classique avec échanges) peut être soit accueillie soit rejetée (à différents degrés dans les deux cas). On est donc dans une situation que j'appelle « le jeu de hasard » : vous avez autant de chance que votre démonstration du projet rencontre les motivations et besoins des élus que de risques que cela ne les rencontre pas et suscite la résistance. Or, ce faisant, vous doublez vos risques d'échec : en intervenant de prime abord au niveau technique sans avoir entendu au préalable les attentes, les motivations et les craintes liées au projet, ni les besoins potentiels de vos interlocuteurs concernant le projet et vous-même, vous contribuez à créer des résistances qui n'existaient a priori pas : celles qui émergent lorsqu'une personne ou un collectif ne se sent pas pris en compte, ni écouté ni entendu dans ses priorités, limites, difficultés, besoins.

Ici, le diagnostic est simple : Eloise doit désormais mettre en place un moyen de favoriser au plus tôt dans son processus d'accompagnement l'expression des élus concernant le PLU. Elle doit parvenir à combiner ses apports techniques et juridiques avec un partage des perceptions qu'ont les élus d'un PLU et des changements que cela va apporter sur la commune (voir aussi page 11). C'est ce qu'on appelle un processus d'inclusion.

L'inclusion est une façon de mener non seulement un entretien ou une réunion, mais aussi une action sur le long terme, qui favorise dès le départ la participation de nos partenaires ou de notre public à un projet, de sa conception à sa mise en œuvre. Nous apportons des solutions techniques pour résoudre une situation, mais sans ces personnes, le projet ne verra pas le jour. Ces personnes ne sont donc pas seulement destinataires d'une solution technique mais aussi partenaires dans sa mise en œuvre pratique. Les inclure à toutes les étapes du processus, de la définition des objectifs à la détermination du plan d'action, fait donc sens ici.

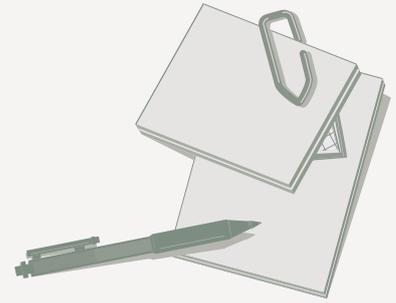
1. Le prénom a été changé à la demande de la personne.

2. Voir le détail du diagnostic de ce cas en lettre n°15.



# EN PRATIQUE

## Le processus d'inclusion



### 1 Au stade du démarrage

La solution la plus simple est de favoriser dès le départ le partage des perceptions de chacun sur le projet, de ses motivations et attentes et enfin de ses réticences et craintes.

- ▶ **Un questionnaire oral simple.** Exemples : qu'attendez-vous du projet ? Ce sera comment lorsque le projet sera terminé ? Qu'est-ce qui pourrait faire échec au projet ? Quelles sont vos craintes et réticences concernant le projet ? Il y a plein de manière de poser ce type de question. Pour définir votre question, demandez-vous d'abord : que veux-je obtenir avec ces questions ? Qu'est-ce que les réponses vont m'apporter ?
- ▶ **Le partage des réponses :** chaque personne partage une réponse courte. On en fait un bilan et on regroupe les tendances. On complète ce tableau des attentes si certaines semblent encore manquer. On en extrait les objectifs du groupe. On fait une recherche collective de ce qui permettra de dépasser les risques d'échec, ainsi que les craintes et réticences.
- ▶ **Le ou les techniciens doivent participer** à ce questionnaire en tant que participants au projet. Il est important ensuite que les rôles de chacun soient clairs : le technicien est aussi là pour proposer des solutions techniques et rappeler si nécessaires les limites de la loi. Il est certes gardien de l'objectif et du processus de mise en œuvre du projet mais chacun est responsable de sa réussite.
- ▶ **Tenir compte de ces partages :** c'est sur cette base que le projet va être adapté (voir sur ce point page 11).

### 2 À un stade ultérieur

Parfois vos solutions techniques semblent acceptées et c'est au stade suivant que l'absence de partage des perceptions va bloquer le projet. À ce stade, peut-être connaissez-vous suffisamment votre/vos interlocuteurs et pouvez-vous donc faire le diagnostic proposé en lettre 15 avant toute nouvelle rencontre pour vous aider à mieux gérer celle-ci et à d'ores et déjà proposer des changements dans votre stratégie d'action. Mais une inclusion peut tout à fait rester pertinente.

# EN SAVOIR PLUS

## Les vertus d'une inclusion

L'inclusion de tous les partenaires du projet va permettre de :

- ▶ Créer un vrai collectif autour du projet et non un amalgame de personnes,
- ▶ Connaître votre public,
- ▶ Être clair sur le rôle de chacun,
- ▶ Établir une vraie communication et une vraie relation de confiance avec ses partenaires,
- ▶ Favoriser un temps d'expression des réticences et attentes afin d'éviter qu'elles ne ressortent plus tard telles des diables de leur boîte (et elles le font toujours, soyez-en certain),
- ▶ Mieux orienter vos conseils techniques et les adapter pour tenir compte de la réalité de votre public,
- ▶ Récolter les éléments qui vont vous permettre de faire votre diagnostic (vu en lettre 15) pour adapter si besoin votre mode d'intervention sur ce projet,
- ▶ Accompagner les inquiétudes, les émotions liées au projet,
- ▶ Co-élaborer un imaginaire commun sur le changement que va amener le projet,
- ▶ Co-construire le projet : déterminer ensemble les objectifs et résultats attendus du projet ainsi que les étapes pour y parvenir,
- ▶ Et de ce fait responsabiliser chacun sur son rôle, le bon déroulé et la bonne réalisation du projet.



---

## Le rappel à la loi versus l'inclusion

La loi est de votre côté ? J'entends souvent des professionnels, devant le blocage complet de leur projet, m'annoncer qu'ils vont faire un rappel à la loi, et que « ils vont bien finir par plier, sinon il y aura des sanctions ». Ok. Mais le projet est bloqué, parfois pour des années, avant que les instances compétentes soient saisies et tranchent et que les fautifs obtempèrent. Par ailleurs, l'issue ne sera peut-être satisfaisante pour personne et vous aurez l'impression de n'avoir pas pu faire votre travail. Enfin, le fait d'obtenir la bonne application d'une loi à un instant donné n'est pas gage de pérennité de l'engagement.

### Alors on fait quoi ?

Bien entendu on ne peut omettre les aspects techniques et légaux qui s'invitent dans la définition d'une stratégie d'action, comme autant de partenaires dans le processus de changement. Vous avez parfois la loi pour vous, et vous êtes en charge de sa bonne application. Mais vous ainsi que vos partenaires êtes les liens entre la loi et sa mise en œuvre concrète sur le terrain et là, l'implication de tous les partenaires concernés prend tout son sens, même dans de tels contextes juridiquement contraignants.

# 2

## Déterminer ses partenaires les plus pertinents

Un conseiller sur la question de l'eau m'a évoqué un projet qui lui semblait avoir bien démarré concernant la restauration d'un terrain pour assurer la continuité écologique d'un cours d'eau. Au premier RDV le maire et deux riverains seulement sont présents. Suite à ce RDV, le conseiller propose un premier projet budgété qui sera amendé à la demande d'un des deux riverains. La procédure s'enclenche : validation par le syndicat de rivière, dépôt en préfecture, ouverture de l'enquête publique. À ce stade, 20 habitants se positionnent soudain contre le projet, créant un « comité de défense ». S'ouvre alors une longue phase de contestation, réunions publiques, recours, etc. Le projet est bloqué depuis 2010. Toutes les personnes concernées par le projet n'étaient donc pas présentes au démarrage. Ceux qui ont le pouvoir juridique sur le projet et ceux qui viennent spontanément n'est donc pas toujours suffisant.

Au stade actuel du projet, l'inclusion ne semble plus possible, il faut sans doute envisager une médiation. Mais il aurait été intéressant au démarrage du projet de réfléchir à deux choses complémentaires :



**1 - Faire le choix des bons partenaires :** les bonnes volontés ne suffisent pas. Ceux qui sont contre peuvent devenir de véritables empêcheurs de tourner en rond surtout s'ils ne sont pas invités. Les partenaires les plus évidents ne sont pas forcément les seuls pertinents. Les personnes sont-elles décisionnaires ? Sont-elles compétentes ? Sont-elles concernées ? Sont-elles les plus à même de faire bouger les lignes ? Tous les protagonistes sont-ils présents ? Toutes les personnes susceptibles de favoriser la réussite mais aussi l'échec sont-elles présentes ?

**2 - Connaître le contexte du projet,** ce qui vous permettra de connaître votre public... et de mieux choisir vos partenaires : qui est concerné par le projet ? Quels sont les aspects du projet qui peuvent susciter une réaction négative par la suite ? Existe-t-il un historique « affectif » de la commune sur la rivière et les terrains qui la bordent et qui pourrait créer de la résistance ? Quelles peuvent être les attentes et besoins des habitants concernant le projet d'aménagement ? Etc. Bref, une pré-enquête indispensable qui va vous permettre de démarrer le processus d'inclusion.

# EN PRATIQUE

## Alors que faire ?

Matthieu, technicien de l'eau, doit convaincre un propriétaire de moulin dont il faut aménager le terrain pour restaurer un cours d'eau. Plutôt favorable au premier RDV, ce propriétaire s'adjoint dans la foulée les conseils d'une association de protection des moulins et devient alors réfractaire aux propositions de Matthieu. Ce faisant, l'association devient-elle un interlocuteur pour Matthieu ? Est-elle désormais partenaire du projet d'aménagement du moulin ?

- 1 En faisant son diagnostic des éléments humains (cf. lettre 15), Matthieu a identifié entre autres besoins chez le propriétaire celui d'être rassuré et de garder du pouvoir sur son bien et ses décisions à son propos. Ce propriétaire semble combler ces deux besoins en se rapprochant d'une association, ce qui est légitime s'il n'a pu construire une relation de confiance suffisante avec les services techniques lors du premier RDV et s'il s'est senti envahi sur son territoire par la visite de plusieurs services à la fois (ce qui semblait être le cas — ce rapprochement avec l'association était donc probablement inévitable). Il semble donc important qu'au prochain RDV l'association soit présente puisqu'elle est devenue un interlocuteur de poids dans la réussite ou l'échec du projet.
- 2 Matthieu a par ailleurs fait le choix de prévoir au prochain RDV la présence de moins de services qu'au premier RDV, seulement les plus compétents sur le dossier, afin de ne pas en rajouter dans les jeux de pouvoirs instaurés par le propriétaire du moulin et de respecter son besoin de tranquillité.
- 3 Enfin, Matthieu a pu décider le fait de ne pas convier à ce RDV deux agriculteurs, qui certes auront des changements sur leur approvisionnement en eau suite aux travaux, mais qui ne sont pas décisionnaires sur l'aménagement du terrain. Leurs problématiques seront donc réglées à part mais en parallèle pour en tenir compte dans la mesure du possible lors des travaux.

### Faire dans la dentelle, une perte de temps ?



On constate que ne pas faire ce travail d'analyse des aspects humains dans ce genre de situation entraîne par la suite des ralentissements voire des interruptions totales de projet, même lorsque vous avez la loi pour vous, et ceci jusqu'à ce que la justice s'en mêle. Donc le temps passé (parfois quelques heures supplémentaires) à bien connaître votre public pour bien l'accompagner peut vous faire gagner parfois quelques années et en tout cas des heures à essayer de faire appliquer la loi, à rédiger des mises en demeure et des constats et à monter le dossier en justice. Donc la seule question est : à quoi ai-je le plus envie de passer du temps ?



# 3

## Adapter son action à son public... ... ou changer de public ou d'action

Vous mettez en œuvre une campagne de communication d'envergure avec comme objectif de susciter le passage à l'action d'un public non sensibilisé voire réfractaire au changement favorable à l'environnement. Cette campagne indique les conséquences de ne pas agir, les vertus d'agir et les nouveaux comportements « vertueux » à adopter. Or, on sait d'une part que la communication sur les risques ne fait pas changer les comportements<sup>3</sup>. Pour des personnes n'ayant pas encore identifié leur intérêt d'agir, ou étant même dans le déni de l'intérêt d'agir, seul un changement devenu normatif (c'est-à-dire adopté au niveau institutionnel et mis en œuvre par une majorité de structures et de citoyens) sera opérationnel<sup>4</sup>. Votre campagne va donc avoir pour effet certes de participer à la création nécessaire d'une « culture de l'environnement » (qui à la longue contribuera à jouer ce jeu de la normalisation du changement) mais ne pourra pas induire de passage à l'action chez les cibles de la campagne. Donc, soit cette campagne n'est pas parfaitement adaptée à sa cible, soit c'est le choix de la cible qui n'est pas le bon.

Revenez à la question initiale : que voulez-vous vraiment obtenir comme résultat avec cette campagne ? Et qui voulez-vous toucher et à quel niveau ? Si votre objectif est d'obtenir un passage à l'action, le public cible ici n'est pas le bon, car il n'est pas au stade d'être capable de changer. Votre campagne est plutôt destinée à un public qui a déjà fait le choix de changer son comportement. Si votre objectif est d'atteindre le public le plus réfractaire, la stratégie n'est pas adaptée. Votre campagne devra plutôt contribuer à créer une culture collective autour de l'environnement et susciter un imaginaire positif concernant le changement.

### Quelques questions préliminaires indispensables

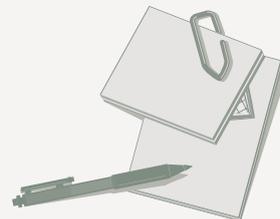
L'exemple ci-dessus autorise les questionnements suivants : mon action est-elle adaptée au type de public choisi — public peu sensible ou déjà sensibilisé ? Public précaire ? Peu informé ? N'ayant pas d'intérêt à changer ou réticent à le faire ? On ne mobilise pas de la même façon un public qui n'a pas identifié son intérêt à changer ses comportements, qu'un public qui a identifié cet intérêt, ou qu'un public qui est déjà prêt à changer. Une même action ne peut pas être adaptée à tous les publics, elle peut être inefficace sur certains publics ou ne pas avoir le même effet sur tous. Le savoir et en tenir compte va vous permettre d'affiner la qualité, la pertinence et la puissance de vos actions.

3. Étude « Hutchinson Smoking Prevention Project » — [www.fredhutch.org/en/news/releases/2000/12/HSPFinal.html](http://www.fredhutch.org/en/news/releases/2000/12/HSPFinal.html)

4. Voir la lettre n°4 sur les étapes du changement.

# EN PRATIQUE

## Savoir identifier ses publics pour s'y adapter



### Cas n°1

#### Sur la base des connaissances que l'on a de ses publics

Des conseillers chargés du compostage sur une commune ont fait le choix, pour revisiter leur habituelle façon de procéder, de se baser sur les caractéristiques propres déjà connues de ses publics.

Ont ainsi été déterminés les publics suivants :

- 1 Une personne lambda qui passe à un stand de compostage sur un salon ou un événement ;
- 2 Une personne indécise face au compostage ;
- 3 Une personne récalcitrante à cause de croyances sur le compostage (peur des rats, des odeurs, des incendies, etc.)
- 4 Un élu ;
- 5 Un bénévole (problème ici de l'engagement sur le long terme).

Pour chaque public le groupe a fait un diagnostic des éléments humains (tel que vu en lettre n°15) pour identifier les besoins sous-jacents aux résistances et sur cette base a commencé à redéfinir ses habituelles stratégies d'action auprès de ces publics, tenant ainsi compte de leurs spécificités.

### Cas n°2

#### Sur la base du diagnostic par étapes de changement

Un groupe de conseillers spécialisés sur la gestion de la forêt, qui conseillent des propriétaires forestiers privés, a fait le choix d'utiliser comme outil de diagnostic le modèle de changement dit « transthéorique » des sociologues Prochaska et DiClemente (1980) qui montre comment l'individu traverse six étapes avant d'effectuer un changement pérenne de ses comportements. J'ai détaillé ces étapes dans la lettre n°4 de Nature Humaine. Faire ce travail est très intéressant lorsque l'on a des publics très différents à sensibiliser sur un même sujet (ici la gestion durable des forêts privées.)

#### « Nos actions ne sont pas adaptées à toutes nos cibles »

- L'objectif ici était de voir concrètement à quels publics les actions de la structure répondaient réellement. Cela a permis au groupe de voir que « on va toujours vers les mêmes cibles, les plus faciles », celles qui ont déjà fait le choix de changer leur comportement mais en sont encore au stade de l'hésitation ou du choix de la méthode (phases de la contemplation et de la préparation de l'action — cf. lettre 4). Elles ont alors besoin d'être confortées dans leur décision et sont plus enclines à entendre les conseils techniques.
- Par contre, les actions ne sont pas adaptées à des personnes ayant de fortes résistances, qui n'ont pas encore compris leur intérêt à changer (phase de la pré-contemplation) ou bien qui sont déjà dans l'action et le changement et ont besoin d'être accompagnées dans la continuation de l'action, dans l'engagement et la durée<sup>5</sup>.

(Suite page suivante...)

5. Rappelons que la phase du passage à l'action est la plus fragile et la plus sujette à revirement — cf. lettre 4.

(Suite...)

### Se recentrer sur les publics accessibles

Ensuite cela a permis au groupe d'envisager des stratégies d'intervention plus adaptées à chaque type de public selon la phase de changement où il semble se situer. Sur la base des 6 étapes du changement, le groupe a ainsi déterminé 5 profils de propriétaires forestiers :

- 1 Ceux n'ayant pas d'intérêt pour le sujet (la gestion durable de sa forêt) et pas prêts à changer ;
- 2 Ceux ayant identifié leur intérêt pour le sujet mais pas prêt à changer ;
- 3 Ceux ayant de l'intérêt pour le sujet et prêt à changer ;
- 4 Ceux déjà dans le passage à l'action et le changement de leurs pratiques forestières ;
- 5 Ceux dans la continuité de l'action (une gestion durable se fait sur plusieurs décennies).

Le groupe a choisi de revisiter sa stratégie d'intervention pour les profils 2, 3 et 4. En effet, le profil 1, en phase de pré-contemplation, est connu pour ne changer que lorsque le changement devient obligatoire et normatif et lorsque le reste de la population référente a changé son comportement (cf. lettre 4). C'est donc un public très difficile à mobiliser. Le groupe a préféré mobiliser son énergie sur un public plus accessible. J'observe d'ailleurs que c'est une véritable stratégie que de faire ce choix. Combien de projets s'épuisent et arrivent à l'échec pour avoir tenté de mobiliser des publics non mobilisables à ce stade ? Mieux vaut se centrer sur un public plus motivé qui servira ensuite de moteur indirectement pour un public moins motivé<sup>6</sup>.

6. Voir à ce propos le modèle de changement au niveau collectif de Ruppert Everett et les mécanismes de « contaminations » entre publics dans la lettre n°5.

### Vous ne pouvez avoir les mêmes attentes d'un public à l'autre

- 1 Vous ne pouvez attendre aucun changement de comportement chez un Profil 1, seulement (et encore pas toujours) une évolution de la perception de la personne (ici sur la gestion de sa forêt). Le changement viendra pour lui par exemple quand d'autres propriétaires voisins en qui il a confiance adopteront des comportements de gestion durable ou quand il y aura des contraintes suffisantes.
- 2 Le passage à l'action et un vrai changement vont se jouer essentiellement pour des profils 3, 4 et 5 :
  - Le Profil 3 devra être accompagné dans sa difficulté à faire le pas, car il est encore dans l'hésitation, les croyances et connaissances parfois erronées mais bien ancrées car liées à son histoire et son contexte.
  - Le Profil 4 devra être accompagné dans le passage à l'action concret, la mise en œuvre des apprentissages. Ce passage est le plus fragile de toutes les phases du changement : de nombreux événements peuvent stopper le changement (une mauvaise expérience, un contexte défavorable). Votre accompagnement doit en tenir compte.
  - Le Profil 5 devra être accompagné dans la continuité (une action de gestion durable de la forêt se fait sur des décennies) et aussi comme moteur d'autres propriétaires moins engagés.

### Un collectif pour tirer vers le haut

Le groupe a ainsi envisagé de créer des collectifs de propriétaires pour favoriser l'apprentissage collectif et mieux intégrer et accompagner les différents profils. Au contact de profils 5 faisant parti de leur réseau et vivant sur un même territoire, les profils 2 et 3, et peut-être 1 peuvent progresser à grand pas vers le changement, notamment si leurs propres connaissances (du sujet, du terrain, des arbres) sont mises en valeur.



# 4

## Adapter sa stratégie aux éléments humains identifiés

Reprenons les cas de Eloïse et de Matthieu, diagnostiqués en lettre 15, pour voir comment adapter notre stratégie aux résistances et besoins<sup>7</sup> identifiés chez nos publics.

### Quand le sentiment d'incompétence et les intérêts privés bloquent un PLU

**Contexte :** choisie par l'ancienne équipe municipale d'un autre bord politique, Eloïse, urbaniste, fait face au rejet et à l'incompréhension de la nouvelle équipe à l'occasion d'une première réunion, alors que le RDV de préparation avec le maire avait été courtois.

**Rappel des résistances identifiées** par Eloïse :

- ▶ la volonté pour la nouvelle équipe municipale de s'affirmer en tant qu'élus vis-à-vis des habitants notamment en remettant en cause les choix de l'ancienne équipe concernant ce PLU,
- ▶ le besoin des élus de cacher leur inexpérience et leur manque de connaissance concernant les PLU,
- ▶ la peur du changement,
- ▶ la peur de perdre des acquis, des habitudes,
- ▶ la peur de perdre la face vis-à-vis des habitants en faisant des choix contraignants pour certains,
- ▶ la peur de perdre le pouvoir,
- ▶ des conflits d'intérêt (certains élus sont propriétaires terriens).

**Rappel des besoins identifiés** par Eloïse

Le besoin de reconnaissance, de légitimité, d'affirmation de soi, de tranquillité et de stabilité, d'indépendance, d'intégrité, d'être écouté et entendu, de confiance (dans l'urbaniste et en eux-mêmes), de maîtrise (et donc de comprendre le sujet), de sécurité/être rassuré, et enfin le besoin de garder le lien (avec les habitants du village).

7. Pour savoir de quels « besoins » on parle ici, je vous invite à lire la lettre n°13 de Nature Humaine et à prendre connaissance de la liste des besoins liée à cette lettre 13.



## Stratégie choisie – un outil d’accompagnement multiple

Pour tenir compte de toutes ces résistances et des besoins sous-jacents, Eloise a choisi de créer un outil<sup>8</sup> pour favoriser chez les conseillers municipaux :

1. le passage d’une position de citoyens/propriétaires aux intérêts privés à celle d’élus beaucoup plus concernés par l’intérêt général. Cela devrait réduire les crispations autour des pertes foncières de certains élus par ailleurs propriétaires de terrains potentiellement constructibles.
2. l’implication, l’engagement, en laissant une large part à l’adaptation collective du PLU au territoire. Cela devrait réduire les crispations autour de la peur du changement, et aider à pérenniser l’engagement (plus difficile de se dédire sur un projet que l’on a co-créé).
3. par ce biais, ces élus montent du même coup en compétence sur la question : les éventuels sentiments d’incompétence, d’impuissance, d’incompréhension s’estompent ; les messages et contraintes techniques et juridiques sur le PLU deviennent plus entendables et l’idée de transmettre aux habitants le projet n’est plus insurmontable.
4. ce faisant, l’équipe peut s’affirmer en tant qu’élus compétents, légitimes et pro-actifs auprès des habitants.

## Quand la perte de pouvoir bloque l’aménagement d’un cours d’eau

Reprenons le cas de Matthieu, technicien de l’eau (lettre 15 page 3). Un terrain et un moulin doivent être aménagés pour restaurer un cours d’eau. Le projet se bloque lorsque le propriétaire se rapproche d’une association de défense des moulins. Il fait alors valoir son « droit sur l’eau » (alors que l’eau ne parvient plus au moulin depuis longtemps) qui ne fait qu’exprimer d’autres résistances et besoins sous-jacents. Depuis un an, le projet était au point mort<sup>9</sup>. Matthieu a effectué le diagnostic proposé en lettre 15, sur la base des perceptions que Matthieu avait à ce stade du propriétaire.

8. Voir le détail de son outil en lettre n°15 page 10.

9. D’après mes dernières informations, la DDT a repris la main et mis en demeure le propriétaire de se mettre en conformité. Il a finalement renoncé à son droit d’eau. L’étude de la Fédération pour la pêche et la protection du milieu aquatique va se poursuivre et les travaux commenceront probablement dès cette année. Une réunion va avoir lieu pour rendre compte des résultats de cette étude. Matthieu a demandé à ce qu’elle ait lieu dans les locaux du syndicat de rivière et non pas chez le propriétaire comme prévu.

### **Les résistances identifiées par Matthieu :**

- du désarroi
- le sentiment d'un manque d'information
- un manque de visibilité sur le résultat
- le besoin d'être tranquille
- des peurs : du changement, de perdre des acquis sur son bien, d'être spolié, de voir sa propriété perdre en valeur, de perdre du pouvoir (sur ses choix notamment).

### **Les besoins identifiés par Matthieu :**

- être rassuré, aidé, accompagné (dans ses choix),
- avoir confiance dans le technicien et les services techniques,
- être mieux informé (sur la situation),
- retrouver un sentiment de sécurité,
- obtenir une forme de compensation (par rapport à la perte),
- retrouver une forme de pouvoir (sur son bien, ses choix),
- d'égalité (avec les techniciens),
- de retrouver un sentiment d'autonomie.

**Stratégie choisie :** le propriétaire a trouvé réponse à ses besoins en se rapprochant d'une association. Mais la conséquence en est le blocage du projet. Pour débloquer le projet, Matthieu propose les aménagements suivants à sa stratégie actuelle :

- Matthieu prévoit d'abord que le prochain RDV soit inclusif pour récolter de vive voix les craintes du propriétaire, attentes et demandes vis-à-vis du projet d'aménagement. Il propose que ce RDV inclut l'association et limite le nombre de services techniques présents pour éviter l'installation de jeux de pouvoirs (il existe ici un besoin du propriétaire de reprendre du pouvoir sur son terrain). Ce RDV, pour respecter le besoin de tranquillité du propriétaire, devra se faire dans un endroit neutre (et non plus au domicile du propriétaire).
- Matthieu prévoit de mieux informer le propriétaire. Celui-ci n'a pas encore reçu toutes les études concernant son terrain. Le prochain RDV a aussi pour objet d'en discuter.
- Enfin, Matthieu prévoit de favoriser la cohérence des stratégies et points de vue sur ce dossier des différents organismes publics techniques impliqués.



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

Jean Cayrol - Extrait d'*Écrire*



## Présentation de Nature Humaine

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

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

## Les contributeurs de la Lettre

**Pilote et auteure (passionnée) :** Séverine Millet

**Correcteur (attentif) :**

Thierry Thouvenot

**Mise en page et graphisme (inspirée) :**

Blandine Reynard – [www.blandinereynard.com](http://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](http://www.nature-humaine.fr/abonnement)

## Soutien 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 :

[www.nature-humaine.fr/membresetbenevoles](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.