

TOUT LE MONDE VEUT  
**SAUVER**  
**LA PLANÈTE**  
MAIS PERSONNE NE VEUT  
DESCENDRE LES POUBELLES...

*Guide théorique, pratique et éthique  
pour éclairer l'accompagnement au changement*

*Écriture collective*







# TOUT LE MONDE VEUT SAUVER LA PLANETE, MAIS PERSONNE NE VEUT DESCENDRE LES POUBELLES...

Guide théorique, pratique et éthique  
pour éclairer l'accompagnement au changement

## Préambule

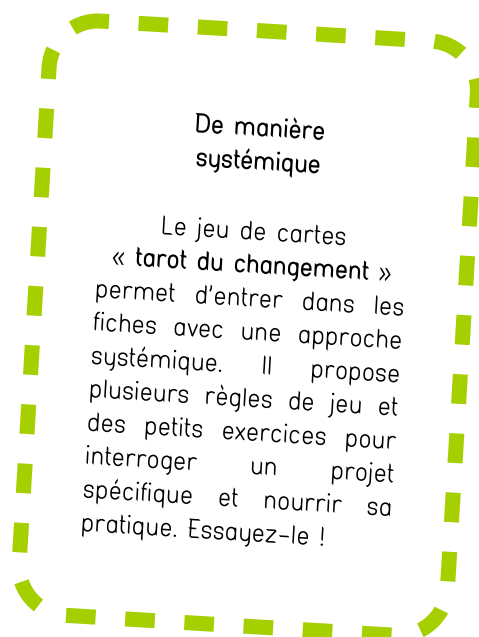
Ce que vous tenez entre les mains est le fruit d'un travail de plusieurs années. Depuis 2013, au sein du réseau d'éducation à l'environnement franc-comtois, nous nous sommes creusé la tête sur la question de l'accompagnement au changement : lecture, écriture, organisation de conférences, d'ateliers, de journées d'échanges... En bref nous avons discuté, lu, écrit, écouté, testé, adapté... et nous avons changé ! Maintenant, nous voulons partager !

Les fiches que vous trouverez dans ce document sont autonomes entre elles. Listées dans un sommaire, elles sont numérotées (par des lettres !) pour pouvoir les retrouver plus facilement. Chaque fiche est le produit de la réflexion d'un éducateur à l'environnement à partir de son expérience et de ressources issues des sciences humaines et sociales. C'est avant tout un ensemble de réflexions et d'outils pour remettre en question ses pratiques et ses postures. Les deux pages d'introduction précisent la vision globale des acteurs du projet à propos de l'accompagnement au changement, le socle commun.

Chaque fiche est composée de 2 pages face à face ; elle tente d'explorer une dimension de l'accompagnement au changement de façon théorique, pratique et éthique. Autant que possible, le sujet est illustré par des schémas, dessins, citations, pratiques pédagogiques et parfois par des petits exercices à faire pour soi ou avec son public. Ces fiches se veulent évolutives, elles sont singulières, peut-être parfois incomplètes, utilisez ce matériau de base comme bon vous semble, en l'adaptant comme vous le souhaitez. La bonne utilisation c'est celle que vous en ferez !

## COMMENT LIRE CES FICHES ?

- Une fois de temps en temps, tout d'un coup ou en vous donnant un rythme : une fiche par semaine par exemple ;
- De façon linéaire comme un livre, dans l'ordre proposé, ou en prenant une fiche au hasard ou selon votre intérêt ;
- Lire une fiche entière, grappiller dans l'une et l'autre ou tout autre mode de lecture qui vous correspond !



Bonne lecture !

## SOMMAIRE

### A - INTRODUCTION : UNE DEMARCHE COLLECTIVE ET EXPERIMENTALE

→ écriture collective, par l'ensemble des contributeurs au projet

### B - INTRODUCTION : QUELLES VALEURS ? QUELLE ETHIQUE ?

→ écriture collective, par l'ensemble des contributeurs au projet

### C - LES PREMIERES QUESTIONS A SE POSER...

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

### D - CHACUN SES PERCEPTIONS, SA REALITE

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

### E - NOS COMPORTEMENTS, INNES OU ACQUIS ?

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

### F - D'OU VIENT UN COMPORTEMENT ?

→ par Zoé Volta (Trivial Compost)

### G - PEUT-ON PREDIRE UN COMPORTEMENT ?

→ par Alex Colin

### H - QUAND LE CHANGEMENT ME TOMBE DESSUS...

→ par Rachel Baverel et Dominique Voiry (FNE Doubs)

### I - LE CHANGEMENT PAS A PAS

→ par Alex Colin

### J - LES PARADOXES DU CHANGEMENT

→ par Alex Colin

### K - LE ROLE QUE JE ME DONNE, LA PLACE QUE JE LAISSE

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor) et Alex Colin

### L - DOIT-ON SAVOIR POUR POUVOIR ?

→ par Alex Colin

### M - CE QUI SE CACHE DERRIERE LES FREINS

→ par Floriane Karas (CPIE Bresse du Jura)

### N - UTILISER LES ENERGIES EN PRESENCE

→ par Floriane Karas (CPIE Bresse du Jura)

## O - NOUS SOMMES TOUS DIFFERENTS

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

## P - PENSEUR OU SENTIMENTAL ?

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

## Q - STRUCTURE OU FLEXIBLE ?

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

## R - EXTRAVERTI OU INTROVERTI ?

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

## S - SENSITIF OU INTUITIF ?

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

## T - ON COPIE TOUJOURS SUR LE VOISIN !

→ par Hervé Brugnot (MFR La Roche du Trésor)

## U - SOMMES-NOUS TOUS DES MOUTONS ?

→ par Zoé Volta (Trivial Compost)

## V - S'APPUYER SUR CE QUI MARCHE

→ par Quentin Le Tallec (LPO Franche-Comté)

## W - LE PLEIN D'EMOTIONS

→ par Vanessa Grosjean

## X - PRENONS LE TEMPS DE CHANGER...

→ par Alex Colin

## Y - LA PART D'INCONNU

→ par Rachel Baverel, Dominique Voiry (FNE Doubs) et Alex Colin

## Z - ÉVALUER POUR ÉVOLUER

→ par Florian Houdelot (CLAJ La Batailleuse) et Floriane Karas (CPIE Bresse du Jura)

Coordination : GRAINE Bourgogne-Franche-Comté - Frédéric Sergent, Hervé Brugnot et Alex Colin

Mise en page et illustrations : Steven Grah [www.stevrare.com](http://www.stevrare.com)

Version octobre 2018

# A INTRODUCTION : UNE DÉMARCHE COLLECTIVE ET EXPÉRIMENTALE

## QUI SOMMES-NOUS ?

Le **GRAINE Bourgogne-Franche-Comté** est le réseau des acteurs agissant dans et pour l'EEDD. Le CERPE<sup>(1)</sup>, à l'initiative de cet outil, est une commission de travail de l'association, constituée d'animateurs et formateurs de terrain. Son objectif est de développer des approches et des outils pédagogiques innovants et de les expérimenter, pour répondre aux évolutions du métier d'éducateur à l'environnement.

<sup>(1)</sup>Commission pour l'Expérimentation et la Recherche Pédagogique en Éducation à l'Environnement

## ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT, POUR QUOI FAIRE ?

« *Tout le monde veut sauver la planète,  
mais personne ne veut descendre les poubelles.* »  
[Jean Yanne]



Cette citation pourrait résumer l'origine du projet... Aujourd'hui, les citoyens et organisations (collectivités, associations, entreprises...) sont pour la plupart conscients des enjeux considérables auxquels l'humanité doit faire face. Beaucoup ont envie d'agir mais leur action est souvent inhibée par de multiples freins, qu'ils soient intérieurs (habitudes, inertie...) ou extérieurs (ampleur du défi, manque de solutions visibles...).

Accompagner au changement, c'est la dimension humaine de la transition écologique. Pour nous, la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des acteurs et des habitants des territoires sont nécessaires pour réussir une transition douce et sereine vers un monde viable et souhaitable.

**Le changement est un processus long**, qui a besoin d'être accompagné à tout moment de son évolution, des premières intentions à la réalisation. Cependant, chaque individu possède des besoins propres et évolutifs à prendre en considération.

Pour cela, nos travaux se cristallisent en ces fiches pratiques, destinées aux éducateurs à l'environnement qui interviennent **avec un public adulte sur des projets liés aux changements de comportement**. D'une manière plus générale, il pourra être utile à chaque personne en interface avec un public et qui souhaite réinterroger sa pratique (élu, militant, technicien de collectivité...). A travers cet outil nous souhaitons donner des clés pratiques pour intégrer les concepts fondamentaux liés à l'accompagnement au changement, proposer une vision de la démarche d'accompagnement au changement en accord avec nos valeurs.

Ainsi, le propos du guide n'est pas une recette miracle à appliquer pour provoquer le changement dans l'attente de résultats pré-déterminés. C'est avant tout **un ensemble d'outils pour remettre en question ses pratiques et ses postures**. Chaque fiche est le produit de la réflexion d'un éducateur à l'environnement à partir de **son expérience et de ressources issues des sciences humaines et sociales**. Les fiches que vous pourrez lire présentent une idée ou un concept, relié à nos pratiques pédagogiques et décliné dans ses dimensions théorique, pratique et éthique.

Dans nos contextes professionnels, nous rencontrons le plus souvent des individus en groupes et sur un intervalle de temps court. Ainsi, nous intervenons avec nos spécificités et nos compétences propres en adaptant autant que possible notre action au contexte et au niveau de notre public. Mais il paraît quasi-impossible d'accompagner seul l'ensemble du processus de changement. C'est en ce sens qu'il est manifestement opportun de porter ce projet au niveau du réseau, afin de tendre vers une cohérence d'action.

Nous ne sommes ni sociologues, psychologues, anthropologues ou tout autre expert des sciences humaines et sociales. Nous sommes animateurs, formateurs et éducateurs à l'environnement souhaitant **améliorer nos pratiques, expérimenter de nouvelles techniques et surtout être davantage pertinents dans nos interventions**.

Le questionnement éthique a une grande place dans nos réflexions, nous voulons éviter le discours moralisateur, qui peut engendrer culpabilités et frustrations. **Quelle est la frontière entre manipulation et changement de comportement ?** Si nous décidons de ce qui est bien pour chacun, nous formons les individus pour qu'ils résolvent des problèmes environnementaux qui nous semblent aujourd'hui essentiels ou prioritaires, mais demain, d'autres problèmes surgiront, quelles capacités auront alors ces mêmes individus à s'adapter aux changements ?

Chaque individu est singulier, nous ne souhaitons pas faire reproduire un geste ou un comportement spécifique, mais permettre à celui qui le souhaite **d'évoluer, de trouver ses propres solutions** face à son contexte, qui est, lui aussi, unique et particulier.

Nous devenons des « **accompagnants** ». L'accompagnant ne décide pas de la direction que prendra l'individu, mais il l'aide à accomplir son propre changement, lui apportant un soutien et un éclairage... Nous devons changer de posture et de ce fait, **être nous-mêmes en situation de « changement »** ! En travaillant sur ce sujet notre posture professionnelle est donc à repenser, ce qui induit l'émergence de nouvelles compétences.

C'est un pari osé, car cela nécessite une **confiance** réciproque entre accompagnant et accompagné, ainsi que **lâcher prise, humilité et honnêteté** dans les échanges (pas de stratégie cachée). Face à une transition sociale et économique à venir

(voulue si elle est transition, subie si elle est crise), l'humain doit être créatif et innovant, fabriquer du nouveau, penser autrement... Le changement est inéluctable. **On ne peut résoudre les problèmes d'aujourd'hui avec nos idées d'hier !**

Dans nos démarches d'accompagner au changement, nous serons attentifs à permettre :

- ✓ **Une liberté de choix** ; chacun décide de son chemin, de son avenir. Il nous faut « lâcher prise » et ne pas projeter sur l'autre nos propres envies !
- ✓ **Un développement personnel** ; l'opportunité est donnée à l'individu de pouvoir librement se développer et s'enrichir.
- ✓ **Une expression de sa créativité** ; aider l'individu à faire émerger des idées et des concepts innovants et personnalisés par l'utilisation de méthodes originales.
- ✓ **Un travail coopératif** ; travailler en commun, s'enrichir mutuellement.
- ✓ **Une capacité d'autonomie** ; permettre à la personne accompagnée de poursuivre sa propre dynamique...

Ces fiches apporteront peut-être plus de questions que de réponses. Elles abordent des réflexions tant sur le plan des connaissances théoriques, des pratiques de terrain, que sur le plan des valeurs et de l'éthique. A vous d'expérimenter, de tester et de créer vos propres outils en vous inspirant des fiches présentes.

*Pour participer à ce travail collectif,  
en particulier dans une phase de tests et d'expérimentations,  
vous pouvez nous contacter :*



Réseau régional  
d'éducation à l'environnement

GRAINE Bourgogne-Franche-Comté  
7, rue Voirin - 25 000 BESANÇON  
03 81 65 78 37 - [contact@graine-bfc.fr](mailto:contact@graine-bfc.fr)  
[www.graine-bourgogne-franche-comte.fr](http://www.graine-bourgogne-franche-comte.fr)



Commission pour l'Expérimentation  
et la Recherche Pédagogique  
en Éducation à l'environnement

Avec le soutien de :



## POUR SE POSER LES BONNES QUESTIONS...

- De quel changement parle-t-on ? « Mauvaise » habitude ? Attitude inadaptée ? Comportement irrespectueux ? Méconnaissance d'un sujet ? Il est important d'identifier et de clarifier la problématique.
- Quelles sont les représentations initiales de chacun sur le sujet ? Le projet se monte-t-il en équipe ? Si oui, savoir ce que chacun pense ou imagine du sujet est essentiel.
- Quels sont les objectifs ? Changement de comportement ou de savoir-faire ? Prise de conscience ou éveil des consciences ? Changement de comportement général ou spécifique ? Modification ou évolution d'une attitude ? Écrire collectivement les objectifs permettra de valider un choix commun. Il est important d'utiliser les bons termes.
- Changer les comportements pour quoi faire ? Dans quel but ? Vers quelle finalité ? Imaginez le projet à court, moyen et long terme...
- De quel public parle-t-on ? Sont-ils volontaires, forcés, passionnés ? Les objectifs et les méthodes ne seront pas les mêmes selon l'implication et les besoins de chacun.
- Les objectifs sont-ils réalistes dans la durée ? De quel temps disposons-nous ? Les changements de comportement profonds se réalisent sur des temps longs...
- Quelle posture devrait avoir l'intervenant ? Sera-t-il un expert ? Un animateur ? Un guide ? Un accompagnateur ? L'intervenant doit se positionner.
- Quelles sont les compétences des accompagnateurs, maîtrisent-ils le sujet, sont-ils formés ? Des temps de réunions et de formations seront peut-être nécessaires.
- Quelles méthodes voulons-nous utiliser ? Sont-elles en adéquation avec nos objectifs ? Le public peut-il faire des choix ? Quelle liberté lui laisse-t-on ?
- Quelle éthique avec les participants ? Manipulation ou liberté de choix, morale ou autonomie ? Culpabilisation ou plaisir dans l'action ? L'éthique est au cœur du projet.
- Comment le projet est-il présenté au public, comment nous positionnons-nous, quelle information est donnée avant l'action ?
- Y aura-t-il une évaluation ? De quel type, avec qui, sur quels objectifs, que veut-on vraiment évaluer ? Certaines évaluations ne sont possibles que sur du long terme.
- Et après... Quelle dynamique sera mise en place, quels résultats obtenus seront-ils mis en valeur ? Y aura-t-il un suivi ou un accompagnement ? Le participant est-il devenu autonome ?

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Pour se poser les bonnes questions lors d'un montage de projet, découvrez le site : [www.questiologie.fr](http://www.questiologie.fr)

Accompagner des individus au changement est un projet ambitieux qui demande de réelles compétences.

Pour cela il faut du temps, du travail d'équipe, une bonne dose de réflexion et de questionnement (éthique, posture, méthode...).

Le projet doit rester simple, réaliste et adaptable...



« Un objectif bien défini est un objectif à moitié atteint »

Abraham Lincoln

En fonction du temps qui est alloué à un projet, les objectifs ne seront pas les mêmes. Trop souvent les objectifs sont trop ambitieux face au temps disponible. Voici un tableau qui pose des objectifs en fonction d'un temps défini. Quelques pistes d'actions ou de méthodes sont proposées pour répondre à ces objectifs.



PROPOSITION D'OBJECTIFS EN FONCTION DE LA DURÉE DU PROJET (à adapter en fonction du niveau des participants)	EXEMPLES D'ACTIONS ET DE MÉTHODES POUR RÉPONDRE AUX OBJECTIFS.
<p>D'une demi-journée à 1 jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier ses représentations initiales</li> <li>• Clarifier ses connaissances</li> <li>• Développer la curiosité</li> <li>• Être sensibilisé aux problématiques</li> <li>• Découvrir des solutions possibles</li> <li>• Découvrir la diversité des idées et des opinions dans le groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire exprimer les représentations initiales de chacun</li> <li>• Apporter des savoirs sur des sujets flous ou incompris</li> <li>• Permettre au groupe d'exprimer ses connaissances</li> <li>• Faire un débat mouvant</li> </ul>
<p>De 2 jours à 4 jours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre conscience de ses habitudes</li> <li>• Identifier des comportements problèmes</li> <li>• Découvrir les conséquences de ses actes</li> <li>• Acquérir un savoir-faire spécifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en groupe pour identifier les freins et les leviers</li> <li>• Proposer un test pour identifier ses comportements</li> <li>• Créer un débat d'idées</li> </ul>
<p>De 5 à 10 jours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'analyse et l'esprit critique</li> <li>• Acquérir de l'autonomie</li> <li>• Acquérir un comportement plus respectueux</li> <li>• Être capable de proposer des solutions originales et innovantes</li> <li>• Être acteur de son propre changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des pédagogies permettant autonomie et participation active (exemple : pédagogie de projet)</li> <li>• Développer l'analyse de pratique professionnelle pour faire évoluer sa posture et ses méthodes.</li> </ul>



Tout travail avec un groupe ou un individu sur les changements de comportement doit commencer par ce questionnement : de quoi parle-t-on ? Nos représentations sur le sujet sont diverses. Certaines personnes sous-entendent l'acquisition de savoir-faire « corrects » pour développer des gestes au quotidien, d'autres imaginent que certaines idées sont erronées et qu'il faut les modifier...

Suivant l'idée que se fait chacun du sujet, nous obtenons après questionnement, des réponses très variées. Il est donc primordial de définir les représentations initiales de chacun sur ce qu'est un changement de comportement. Mais une deuxième étape est elle aussi essentielle : Un changement de comportement pour quoi faire ? Dans quel but ? Avec quelle finalité ?

Que ce soit lors d'un montage de projet avec un partenaire ou pendant l'accompagnement d'un groupe dans ce processus, ces questions ne peuvent être évitées. Beaucoup d'erreurs viennent de cet oubli. De ce fait, nous constatons au bout d'un certain temps que nous ne parlons pas de la même chose et que nous n'avons pas les mêmes finalités. Des quiproquos s'ensuivent ; et il est quelquefois trop tard pour faire machine arrière.

Nous devons donc définir au départ d'un projet nos propres représentations initiales : Que pensons-nous du sujet ? Puis partager avec nos partenaires ou avec les participants ce même questionnement. Une fois les réponses posées, il sera possible de trouver les outils et les méthodes adaptés pour réaliser nos différents objectifs.

#### DÉVELOPPER NOS REPRÉSENTATIONS INITIALES SUR LE SUJET PEUT ÊTRE UTILE DANS TROIS CONTEXTES DIFFÉRENTS

- Pour soi
- Pendant un travail d'équipe avec des partenaires
- Lors d'une animation ou formation avec des participants

Les réponses données en groupe à l'aide des différents outils existants sont faites pour être partagées et commentées. Il n'y a évidemment pas de bonne réponse, le but étant d'échanger sur la diversité des réponses et de prendre conscience des points communs et des divergences au sein de l'équipe.

Que pensez-vous des changements de comportement ?

Qu'imaginent vos partenaires ou participants sur ce sujet ? Si vous ne partagez pas ce questionnement, vous risquez d'être en décalage. Découvrir ensemble nos représentations initiales permet par la suite de travailler sur nos points communs ou nos divergences.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Sur le site du GRAINE Bourgogne-Franche-Comté, vous trouverez un travail complet sur les représentations initiales comportant des ressources, des définitions et des outils  
[www.graine-bourgogne-franche-comte.fr](http://www.graine-bourgogne-franche-comte.fr)

## Ce que je pense à propos des changements de comportement...

(Entourez 2 phrases avec lesquelles vous êtes en accord  
et rayez 2 phrases avec lesquelles vous êtes en désaccord)

Plus je veux changer  
l'autre, moins il change

Les changements de comportements  
permettront de résoudre la plupart des  
problèmes environnementaux

On ne change que quand  
cela est obligatoire

Un adulte  
ne peut plus changer

Pour changer l'autre,  
il ne faut pas  
qu'il s'en rende compte

Le changement est  
permanent

Il y a des personnes qui  
ne changeront jamais

Changer l'autre  
ne sert à rien

Changer,  
ça devient obligatoire

Le changement,  
c'est du cas par cas

Les punitions et (ou)  
les récompenses permettent  
de changer l'individu

Changer seul,  
c'est impossible

Changer en groupe,  
c'est plus facile

La seule personne que  
je peux changer, c'est moi

Si je veux  
que l'autre change,  
je dois moi-même changer

Il ne faut pas que  
les gens aient le choix,  
car c'est urgent

Je ne peux pas obliger  
quelqu'un à changer

Le changement  
de comportement permettra  
un épanouissement de l'individu

Changer,  
ça prend du temps

Trouver la bonne  
méthode permet de  
changer quelqu'un

Il est impossible  
de changer l'autre

Tout le monde ne change pas  
à la même vitesse

Pour changer, il faut  
être accompagné

Changer un enfant,  
c'est plus facile



Quelles sont nos croyances ? Et si notre comportement était inné... Nous serions donc programmés grâce à nos gènes à être tels que nous sommes ? Et si notre comportement était acquis... Ce serait alors notre environnement ou notre entourage qui nous façonnerait ainsi ! Ce questionnement n'est pas anodin, et fait toujours rage au sein de notre société !

- Le comportement inné : Il relève de l'instinct et dépend exclusivement de nos prédispositions génétiques.
- Le comportement acquis : Il repose sur un apprentissage et peut être perfectionné par l'expérience.

#### OÙ EN EST LA SCIENCE AUJOURD'HUI ?

Notre comportement n'est pas préprogrammé par notre génome, aucun gène du comportement n'a été formellement identifié. En revanche, on admettra qu'il est influencé par celui-ci, dont les produits biologiques alimentent et conditionnent le fonctionnement de notre cerveau. Entre autres, certains gènes déficients peuvent altérer profondément le comportement. Il est aujourd'hui identifié que l'environnement cellulaire influence les gènes et permet à ceux-ci de s'exprimer ou non. Le patrimoine génétique n'est donc pas immuable et peut être influencé par des informations extérieures (épigénétique).

Si dans notre travail, il nous est demandé de « changer les comportements » que nous croyons innés, alors il serait illusoire d'imaginer que nous pouvons avoir une influence sur les individus. « Il y a des personnes intelligentes et d'autres moins », cela dépendrait exclusivement de leur héritage génétique : les personnes sont telles qu'elles sont un point c'est tout ! Cette idée peut être dangereuse, et il n'y a qu'un pas pour imaginer que des groupements humains ou des cultures seraient plus ou moins intelligentes face aux autres ! L'eugénisme est une déviance de cette idéologie, qui a pour principe de sélectionner les individus avant leur naissance ou d'éliminer purement et simplement les sujets « imparfaits ».

Au contraire, si nous croyons uniquement à l'acquis, nous partons du principe que toutes les personnes, si elles vivent les mêmes choses, doivent réagir de façon identique. Nous pouvons donc proposer une éducation de masse où tout le monde obtiendra de fait le même résultat, les échecs en incombant aux parents qui auraient entre temps mal éduqué leurs enfants !

Le sujet n'est pas si simple que cela : chaque individu possède une part d'inné et une part d'acquis, l'acquis influençant l'inné, et vice-versa. Soyons vigilants car les réponses que nous donnons à cette question peuvent parfois cacher des idéologies pernicieuses.

Accepter ou non le changement n'est donc pas inscrit exclusivement dans nos gènes. Cela dépend aussi en grande partie de nos relations familiales, culturelles ou sociales, n'en déplaise aux déterministes qui auraient tendance à rétorquer :  
« Il ne changera jamais, c'est inscrit dans ses gènes ».

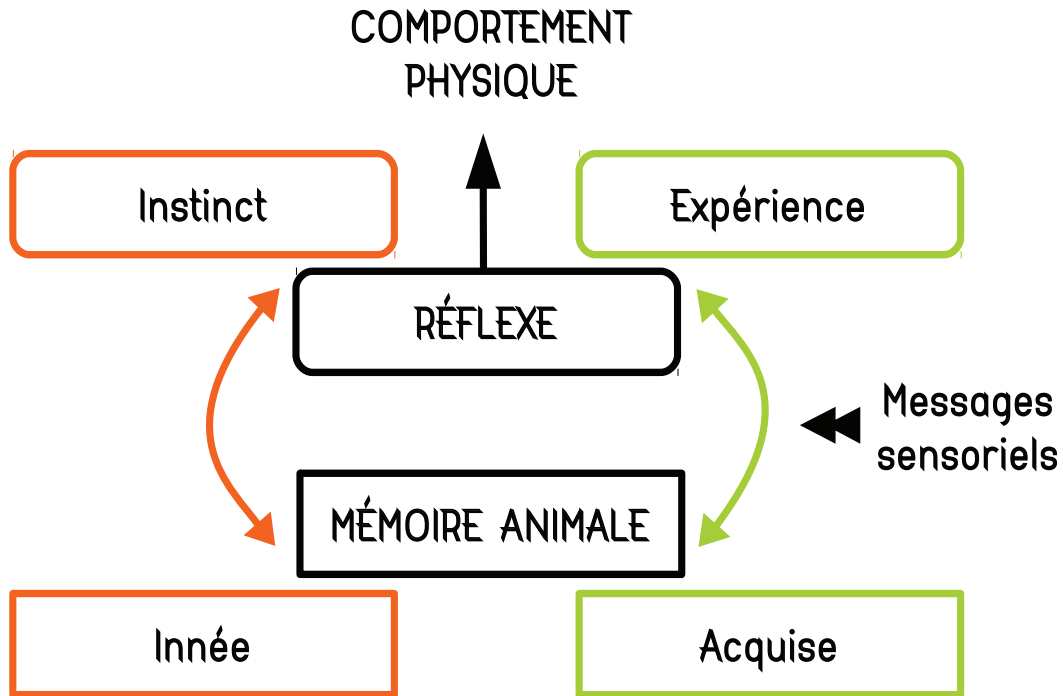
#### POUR ALLER PLUS LOIN :

- QI, histoire d'une imposture (reportage France 5)
- L'inné, l'acquis... et le reste (vidéo de P. Gouyon, professeur au Muséum National d'Histoire Naturelle, 15 min)
- Biologie des croyances, Bruce H. Lipton
- Moi et les autres, Albert Jacquard



« L'opposition systématique entre l'inné et l'acquis est devenue absurde. »

Alain Prochiantz



Mais je croyais  
qu'on était  
amis !!!

C'est pas  
acquis, mais par  
contre, ce qui est  
inné c'est le fait  
de te courir  
après



Au cours du processus de socialisation, nous faisons l'apprentissage d'un modèle culturel propre à une société : nous en assimilons les croyances, normes et valeurs, mais aussi les manières d'être, d'agir, de penser et même de percevoir le monde qui nous entoure. La famille, l'école, les pairs, la communauté religieuse, le monde du travail, les médias en sont les principaux agents.

Le sociologue Pierre Bourdieu développe le concept d'« habitus » pour désigner « l'héritage culturel que l'individu intériorise et qui oriente ses conduites de façon inconsciente ». « Il fonctionne comme une matrice de perception, d'appréciation et d'actions. Il conditionne les pratiques ». Il serait cependant réducteur de considérer que nous sommes totalement déterminés par la société et de voir dans l'éducation un simple conditionnement. L'influence de la société à laquelle nous appartenons doit plutôt être perçue comme un cadre qui, certes, oriente nos pensées et nos actions, mais ne saurait expliquer à elle seule nos comportements, comme le suppose une vision trop déterministe de la socialisation.

Les sociologues interactionnistes soulignent l'importance de l'interaction dans le processus de socialisation : « loin d'être déterminé par des structures ou des systèmes, le comportement humain n'est pas une simple réaction à l'environnement, mais un processus interactif de construction de cet environnement ». L'individu est considéré comme un véritable acteur, dont l'identité se construit au fil de ses interactions avec les autres et son environnement, capable de jouer plusieurs rôles, de réflexivité et d'esprit critique, de rationaliser ses actions. Cette vision du monde social a été reprise par la théorie constructiviste (Piaget et Vigotski), qui considère que l'apprentissage n'est pas un conditionnement ou un modelage, mais une construction d'activités mentales d'un individu par l'interaction avec les autres et son environnement. Cette vision a nourri les pratiques de pédagogie active.

Le rôle de l'accompagnateur au changement n'est-il pas de favoriser cette réflexivité, cet esprit critique ? Nous devons de faire un travail réflexif sur nous-mêmes, pour tenter d'objectiver le « bagage » social qui influence en partie nos manières d'agir et notre pratique professionnelle. Ce travail personnel pourra nous aider à mieux définir nos postures, à prendre conscience des savoir-être et savoir-faire implicitement mobilisés dans nos métiers. Il nous faut aussi tenter de cerner les influences sociales à l'œuvre chez notre public, afin de s'y adapter au mieux, et prendre en compte les connaissances, savoir-être et savoir-faire préalables à l'adoption de nouveaux comportements.

Dans la mesure où nos comportements se construisent au travers de nos interactions, de telles situations doivent donc être recherchées dans une démarche d'accompagnement au changement. Le contact avec les autres et l'environnement, via l'échange, l'expérimentation, l'agir, au delà de la simple information, doivent être favorisés afin de proposer au public une diversité d'expériences socialisatrices. La prise en compte des influences sociales sur nos comportements appelle à quelques vigilances : comment faire quand les valeurs des autres rentrent en conflit avec celles défendues par le développement durable ?

De plus, dans la mesure où nos interactions avec les autres et l'environnement occupent une place prépondérante dans le façonnage de nos comportements, le changement peut-il s'opérer à l'unique échelle de l'individu ? Ne doit-on pas également agir sur cet environnement, social, culturel, économique, afin de construire un cadre favorable dans lesquels les nouveaux comportements recherchés pourront trouver leur place et prendre leur sens ? Dans ce cas, l'animateur EEDD ne pourra en aucun cas réussir seul à accompagner le changement de façon efficace, et ce sont tous les acteurs de la société qui doivent s'y mettre, afin de créer cet espace de possibles.

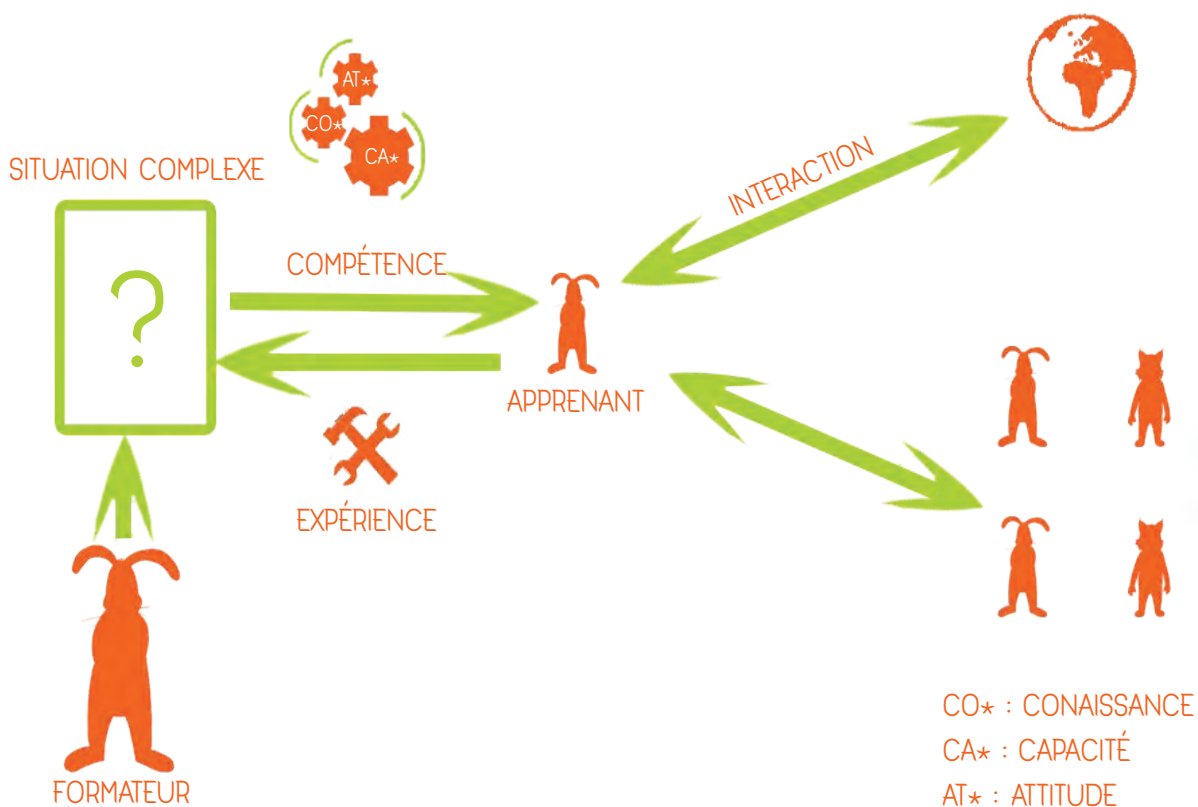
Les sciences sociales ont mis en évidence l'influence de la société sur nos comportements. Identifier ces influences permet de s'adapter au mieux à son public, les individus ne sauraient être réduits à des automates. Nos manières d'être et d'agir se construisent tout au long de notre vie au cours de nos interactions avec les autres et notre environnement.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Individu et société : initiation à la sociologie, Robert Campeau, Michèle Sirois, Elisabeth Rheault
- Dictionnaire d'économie et de sciences sociales »
- Dictionnaire de la sociologie Philippe Besnard
- L'interactionnisme symbolique, David Le Breton
- Esquisse d'une théorie de la pratique, Pierre Bourdieu

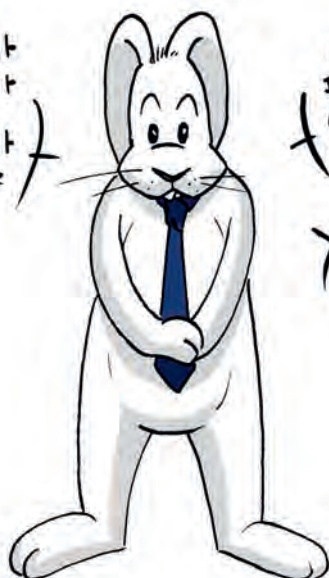
COMMENT FAVORISER L'INTERACTION DU PUBLIC  
AVEC LES AUTRES, LA NATURE, L'ENVIRONNEMENT EN GÉNÉRAL ?

THÉORIE D'APPRENTISSAGE :  
SOCIO CONSTRUCTIVISME



(D'après Jean Emmanuel Maigret)

Bien qu'ayant  
toujours fait  
preuve d'un  
comportement  
exemplaire



Aujourd'hui  
Je n'ai pas de  
Gag à vous  
Présenter...

J'avoue  
avoir honte  
de me comporter  
ainsi...

Quel est le processus permettant à un individu d'agir en cohérence avec ses perceptions ? Comment les opinions influencent les gestes ? Pour explorer ces questions, il est d'abord nécessaire de poser la différence fondamentale entre attitude et comportement. Le comportement est l'ensemble des phénomènes observables chez un individu dans des circonstances données. C'est ce qui est visible : les actes. L'attitude est l'état mental qui prédispose à agir, c'est l'évaluation plus ou moins favorable d'un objet donné. C'est l'état d'esprit d'un individu à propos d'une institution, d'une valeur, d'un groupe ou d'une idée.

### LA THÉORIE DU COMPORTEMENT PLANIFIÉ

Cette théorie élaborée par le psychologue I. Ajzen, éclaire le mécanisme du raisonnement humain et la relation entre ces deux notions. Elle part du postulat qu'un comportement résulte d'une intention, d'une décision raisonnée, il faut l'avoir décidé avant d'agir. « Il est plus probable pour moi d'aller en vélo au travail si j'ai l'intention de le faire ». Cette intention dépend de trois facteurs :

- Les attitudes envers le comportement : c'est la perception positive ou négative du comportement. A partir de ses croyances, de ses valeurs et de l'information disponible, l'individu évalue le comportement et ses conséquences. Par exemple « je considère que faire du vélo est bon pour la santé et ne pollue pas ».
- La norme subjective : c'est la pression sociale perçue par l'individu. Elle se base sur les attentes des groupes sociaux importants (familles, amis) et sur la motivation de l'individu à s'y soumettre ou non. Dans notre exemple, « mes collègues (que j'estime beaucoup) viennent tous en vélo, alors que mes parents (avec les lesquels je suis en conflit, justement pour des questions de conscience écologiques) ne jurent que par leur voiture ».

- Le contrôle comportemental perçu : c'est la facilité ou non de réaliser le comportement. Selon son expérience, l'individu peut anticiper les difficultés ou au contraire, imaginer des obstacles insurmontables, qu'ils soient logistiques ou psychologiques. Les origines socio-démographiques peuvent être très influentes, en particulier sur la perception de sa propre capacité à agir. « Il se trouve que j'ai de très bons souvenirs d'aller à l'école en vélo étant enfant, je juge qu'il sera assez simple de s'y remettre, en plus j'ai un vélo dans mon garage. »

### SOMMES-NOUS TOUJOURS COHÉRENTS ?

Lorsqu'un individu a un comportement contraire à ses convictions, on parle de dissonance cognitive. Ce concept, théorisé par L. Festinger, est l'état d'inconfort psychologique ressenti par l'individu lorsqu'il perçoit une incohérence entre ses opinions et ses agissements. Il met alors en place une stratégie pour réduire cette tension :

- Il peut réduire la dissonance en justifiant le comportement ou en minimisant l'importance de son attitude. « J'ai peur de transpirer en venant en vélo » ou « Je fais déjà pas mal de sport ».
- Mais en cas de dissonance cognitive trop forte, il modifie complètement son attitude ou son comportement afin que ceux-ci soient cohérents entre eux. « Finalement le vélo, ce n'est pas fait pour moi » ou « J'ai vendu ma voiture pour ne prendre que mon vélo ! ».

Ainsi, de multiples paramètres cognitifs, affectifs et situationnels permettent de présumer une intention à agir, et donc un comportement. Cependant, le fait que la décision soit raisonnée ne veut pas dire qu'elle est rationnelle ou qu'elle est basée sur des règles objectives et logiques, mais simplement que la personne passe par un moment de délibération interne.

Face à une situation, un individu évalue, consciemment ou non, les conséquences de ses actes. Ses croyances à propos des enjeux, des attentes de son entourage et de sa propre capacité à agir, détermine son intention d'agir et favorise l'adoption d'un comportement spécifique.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Le changement de comportement en ERE, G. Boudreau
- La relation attitude-comportement : un état des lieux, F. Michelik
- Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude, D Vaidis
- La dissonance cognitive – La Tronche en Biais (vidéo – 14 min)



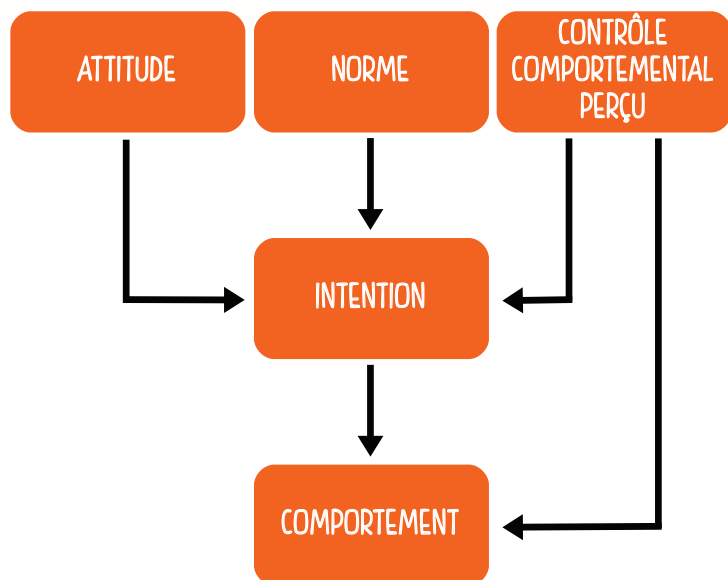


Schéma de la théorie du comportement planifié selon Ajzen



### RENFORCER LES ATTITUDES

Une attitude envers un comportement donné doit être suffisamment stable et solide pour la formuler en intention puis la transposer en comportement. Une façon d'utiliser la théorie du comportement planifié et la dissonance cognitive dans nos actions est de permettre aux individus qu'on accompagne d'en renforcer certaines dimensions. Prenons un exemple : imaginons une personne en état de dissonance cognitive à propos de sa consommation de viande : « Je crois qu'il faudrait que je mange plus souvent végétarien... ». Afin qu'elle adopte un comportement en adéquation avec sa conviction, on peut mettre en place une stratégie lui permettant de renforcer son attitude positive à propos du comportement « diminuer sa consommation de viande ».

Attention, s'appuyer sur la dissonance cognitive est une entrée généralement efficace mais il est nécessaire de faire preuve d'empathie pour ne pas braquer, ne pas mettre mal à l'aise... A manier avec précaution !



DIMENSION DE L'ATTITUDE	EXEMPLE DE STRATÉGIE
<p><b>L'IMPORTANT DE L'ATTITUDE</b> C'est l'intérêt porté à l'attitude, en relation avec ses valeurs, la force de la signification personnelle de l'attitude.</p>	<p>Proposer de classer les éléments reliés à l'attitude souhaitée, en fonction de ce qui est le plus important aux yeux de la personne : Est-ce que la personne attache de l'importance d'abord au bien-être animal, à la pollution, à l'apport nutritionnel, à la qualité gustative, à la santé, à la convivialité du barbecue ... ? Repérer ce qui lui est important permettra à l'accompagnant d'orienter son discours, d'offrir des entrées adaptées.</p>
<p><b>L'ACCESSIBILITÉ ET L'EXPÉRIENCE DIRECTE</b> C'est la fréquence d'expression de l'attitude et le degré d'implication de la personne dans l'expression de l'attitude.</p>	<p>Lister tous les avantages à manger végétarien, aller écouter des pairs, inviter à un repas, organiser un atelier cuisine, fournir des recettes, inciter à les tester, faire expliquer la démarche et les raisons à un ami...</p>
<p><b>LA CERTITUDE DE L'ATTITUDE</b> C'est le degré de confiance accordée à l'attitude, la force de la conviction du bien fondé de l'attitude.</p>	<p>Faire appel à un expert sur le sujet qui fait douter pour apporter des arguments clairs et des éléments techniques. Emmener à une conférence, prêter un livre, visionner un film.</p>
<p><b>LA CONSISTANCE STRUCTURELLE</b> C'est la concordance entre les éléments de savoirs (connaissances, croyances et opinions) et de ressentis (émotions, sentiments).</p>	<p>Lorsque les premiers pas ont été effectués, faire le point avec la personne : Se sent-elle bien dans cette situation ? Qu'a-t-elle gagné ? On peut mesurer le chemin parcouru, et proposer globalement toutes les activités permettant de mettre des mots sur des émotions ou de susciter du plaisir dans le cadre de l'attitude souhaitée.</p>

A l'origine, la courbe du deuil résulte de l'observation du processus de transformation intérieure vécu par des personnes en fin de vie et par leur entourage (stades décrits par Elisabeth Kubler-Ross, psychiatre allemande (1926-2004)), et qui se retrouvent en situation de perte de repères auxquels ils sont attachés (d'un être cher mais aussi d'un objet, d'une situation, ou bien d'un état/d'une idée/ d'une habitude).

Dans nos approches EEDD, nous sommes souvent confrontés à des personnes qui se trouvent à différents stades similaires aux étapes du processus de deuil lorsqu'il s'agit de recevoir un message perçu comme contraire ou décalé par rapport à leurs habitudes, leurs pratiques, ou leurs idées héritées ou préconçues. Ce qui implique un certain processus psychologique qui peut aller du choc au questionnement (je reçois un message que je ne comprends pas, pourquoi ?) et qui induit toute une série d'étapes jusqu'à l'acceptation et l'adoption de changements. Il est ainsi pertinent d'intégrer dans nos pratiques cette courbe du deuil pour pouvoir accompagner au mieux nos publics, qu'ils soient captifs et déjà désireux de changements, ou qu'ils soient plus réfractaires voire hermétiques.

#### LA COURBE DU DEUIL EN 4 PHASES PRINCIPALES

- Le choc et ses corollaires, le déni et la colère, qui s'accompagnent de manifestations véhémentes (exemple : « ils veulent nous obliger à trier plus et mieux les déchets et en plus on va payer plus de taxes, moi le tri je sais faire, je n'ai pas attendu sur eux ! »)
- La remise en question, période de marchandage suivie de tristesse, peu médiatisée. (« Si tout le monde traitait comme moi, ce serait bien mais c'est toujours les mêmes qui ne respectent rien »)

- La remobilisation progressive, dès lors qu'il y a acceptation des nouvelles données. (exemple : « Si je sais faire le tri depuis longtemps je pourrais montrer l'exemple à d'autres et partager mon savoir-faire en participant à votre réunion d'informations ! »)
- Le réengagement total dans le flux de la vie, qui signale la fin du processus. (exemple : Suite à vos réunions d'informations et votre accompagnement, le tri dans le quartier s'est bien généralisé et en plus nous avons mis en place le compostage collectif qui marche très bien! »)

L'animateur doit veiller à chacune des individualités et à leurs différents stades de réceptivité des messages. Il s'adapte au groupe ou à l'individu en :

- portant attention aux représentations verbalisées (cf. fiche sur les représentations initiales), en favorisant l'expression des sentiments, en apportant son soutien par des informations positives et encourageantes tant au niveau de l'individu qu'en matière de perspectives collectives.
- accueillant avec neutralité les contradictions soulevées, en étant à l'écoute des demandes exprimées, sollicitant les participants.
- relevant les avancées déjà effectives au quotidien, en proposant des actions concrètes pour l'avenir, favorisant la coopération.
- présentant des pistes nouvelles pour approfondir la réflexion et consolider les acquis, en encourageant les initiatives émergentes.

Choc, remise en question, remobilisation progressive et réengagement total sont les 4 étapes principales du processus de deuil.

Entre celles-ci s'intercalent des phases de déni, colère, marchandage, tristesse, acceptation, renouveau, sérénité pour parvenir au terme du processus.

#### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Requiem pour l'espèce humaine : faire face à la réalité du changement climatique, C. Hamilton.
- Agir ou subir. Des clés pour vivre le changement imposé, N. Bidot et B. Morat.
- Climat, le catastrophique peut-il être efficace ? (émission France culture - 55 min)

# LES ÉTAPES D'UN DEUIL

Non mais  
Je vous  
assure ça  
va bien  
mieux



Choc, sidération coma

Déni, fuite ou évitement

Colère, ressentiment, amertume

Remise en question



- Peur, anxiété ou angoisse
- Dépression, selon la triade cognitive de Beck : le *passé* perçu comme trop lourd à porter + le *présent* vécu comme un environnement hostile + l' *avenir* envisagé comme étant hypothéqué.

Etat de profonde tristesse

Interrogations :

- Pourquoi « causal » : pourquoi moi ? pourquoi maintenant ?
- Pourquoi « final » : dans quel but ?

Remobilisation progressive

Sérénité, paix retrouvée

Renouveau et quête de sens

Réengagement total

Pardon

Acceptation

Recours à un rite de passage :

- Séparation avec un passé qui n'est plus assez gratifiant ou rupture avec ce qui était trop destructeur
- Nouvel apprentissage
- Intégration à un système différent

Négociation



Selon les auteurs qui traitent de ce sujet, sont évoquées 4, 5, 6 ou 7 étapes (stades) désignant :

- *Le Choc*, c'est le point de départ ; un événement qui peut être plus ou moins brutal, ou bien un état de fait qui se révèle soudainement.
- *La Dénégation* est la première réaction qui, si elle perdure, se transforme en déni, voire en résignation (passivité) qui empêche de passer au stade suivant. Elle manifeste le refus de voir la réalité, trop menaçante pour l'intégrité de l'individu.
- Parfois apparaissent *des sentiments de Culpabilité* qui déstabilisent plus encore.
- *La Colère* survient ensuite ; il y a prise de conscience de l'aspect irrémédiable de la perte, accompagnée d'un sentiment d'injustice, alors c'est la révolte qui s'exprime.
- *Le Marchandage* qui suit est une tentative d'inverser la situation et de la compenser. La personne se ressaisit ; des négociations s'engagent, avant tout de soi à soi, pour diminuer la pression induite par la situation et les contraintes qu'elle implique.
- *La Tristesse* s'installe quand il faut faire face à la réalité et l'assumer ; cela se traduit par un désengagement social, plus ou moins long, pour se consacrer à soi-même.
- L'Acceptation de l'inéluctable engage la personne dans la recherche de nouveaux repères ; l'investissement se tourne d'avantage vers l'extérieur afin de trouver des solutions réconfortantes, la vie reprend son cours avec des projets à réaliser.

Chez un individu, pour qu'un changement ait lieu, on observe deux conditions. Il peut y en avoir d'autres mais celles-ci sont indispensables au « déclic ».

- Avoir envie de changer :

C'est la première condition, vitale au changement, la personne doit avoir envie, intérieurement. C'est pourquoi on ne peut pas changer quelqu'un ou son comportement, elle seule peut décider de changer.

- Avoir confiance en sa capacité de changer :

Il ne faut pas seulement en avoir envie, il faut en avoir les moyens profonds, c'est d'abord une question de confiance. Avoir les moyens techniques ou financiers est souvent nécessaire mais ne suffira pas si la personne n'a pas confiance dans le fait qu'elle peut y arriver.

### LE CHANGEMENT EN 6 ÉTAPES

Que se passe-t-il lorsqu'un individu est volontaire pour changer ? En 1982, les psychologues Prochaska et DiClemente ont élaboré un modèle à partir de nombreuses études sur le changement issues de différents domaines : le modèle transthéorique. Utilisé notamment pour les problèmes d'addiction, il propose un processus de changement en 6 étapes. Plus l'individu avance, plus il est prêt pour le changement.

- La précontemplation : La personne n'envisage pas de changer de comportement : soit elle ignore le problème, soit elle pense qu'elle ne peut rien y faire. Elle ne changera pas dans les 6 prochains mois.
- La contemplation : Le problème est connu, la personne a compris l'intérêt de changer mais perçoit de trop nombreux freins, cette phase dure en moyenne 2 ans.
- La préparation : La personne s'organise pour changer, se projette à court terme et pourra prendre des initiatives dans le mois.
- L'action : C'est le passage à l'acte, la personne expérimente et se fait sa propre opinion du nouveau comportement en pesant avantages et inconvénients, le risque de rechute est grand à cause des possibles obstacles rencontrés.

Entre le moment où la personne déclare son intention et la mise en œuvre, il peut se passer 6 mois.

- Le maintien : Le changement est effectif et la personne reproduit régulièrement le comportement souhaité. Au-delà de 6 mois, le risque de rechute diminue fortement.
- La résolution : Le changement est intégré, c'est devenu une habitude et le retour à l'ancien comportement est très improbable.

Selon ce modèle, le changement est un processus cyclique et selon l'individu, il peut y avoir des rechutes ou des retours en arrière. Cependant, même si il revient à une étape antérieure, il ne perd pas les bénéfices acquis, il peut se servir de son expérience pour progresser plus vite ensuite.

### 5 INGRÉDIENTS POUR LE FACILITER

Au-delà de ces deux conditions, la consultante Lara Mang-Joubert propose de mettre en place cinq ingrédients qui vont faciliter le passage à l'action.

Un cadre qui libère : un espace posé et défini où va se passer le travail, où l'on est en sécurité et en confiance, où on pourra lâcher prise.

Une envie, une motivation, un besoin : permettre à chacun de nommer (et de renforcer) son moteur personnel, cela donne du sens au changement.

Des apports : des informations, des contenus, des méthodes, des outils. Les solutions clés en main comme les échanges entre pairs et les témoignages peuvent avoir un rôle important.

Du plaisir, des émotions : de la beauté, de la convivialité, des activités ludiques, de l'humour et du confort. On ne peut pas changer si cela ne nous apporte pas de bien-être.

Du vide : du temps disponible, une qualité d'écoute. Laisser de l'espace pour que chacun puisse parler et échanger, afin d'être à l'écoute de soi-même.

Si un ingrédient manque, on peut y arriver mais ça demandera plus de temps, d'énergie ou créera des résistances.

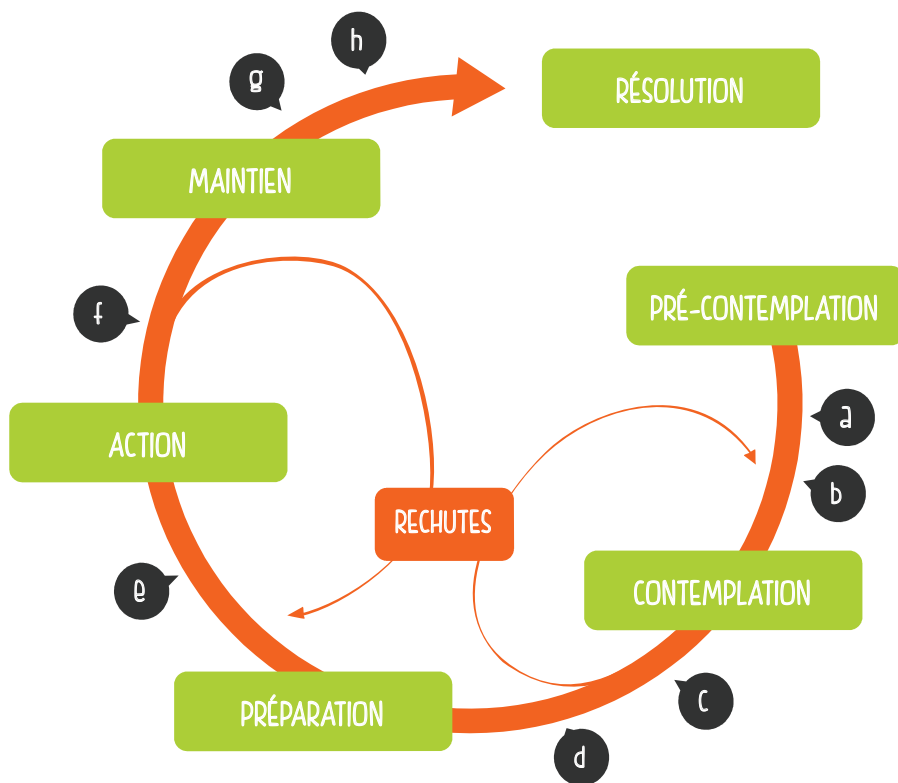
Lors de ce long processus qu'est le changement, un individu passe par différentes étapes pendant lesquelles ses besoins évoluent. Identifier où il se situe permet d'adapter son intervention tant dans sa posture que dans les méthodes utilisées. On ne dispose pas de recette miracle mais d'ingrédients incontournables pour renforcer la volonté et les capacités à changer.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Écologie, les étapes du changement, Lettre n°4 de Nature Humaine
- Accompagner le changement de la théorie à la pratique, Les Dossiers de l'ALEC n°9
- 3 minutes pour changer un comportement, J. Bédard



« Quand on la tête en forme de marteau, on voit tous les problèmes sous la forme de clous. »



## 8 STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENTS

Le modèle transthéorique suggère huit modes d'accompagnements à mettre en œuvre pour faciliter le passage d'une étape à l'autre.

- a. La conscientisation : Pour que la personne puisse passer à l'étape suivante, il faut d'abord qu'elle prenne conscience du problème. Il est souhaitable d'offrir une information pertinente sur les risques d'un comportement inadapté et les avantages d'adopter un nouveau comportement.

- b. Les modifications environnementales : Les évolutions culturelles, matérielles et sociales autour de l'individu peuvent l'aider à changer. La multiplication des alternatives techniques, l'acceptation et la valorisation de comportements souhaités les rendent légitimes pour l'individu.

- c. L'éveil émotionnel : Exprimer son ressenti sur les risques du comportement problématique permet d'identifier les peurs et les représentations liées au changement. L'expression des émotions suscite l'envie, la personne a besoin de voir, de tester, faciliter l'émergence d'un futur désirable.

- d. La réévaluation personnelle : Il s'agit d'inciter la personne à s'interroger sur les sentiments éprouvés vis-à-vis du comportement souhaité, de le confronter à ses valeurs, aider la personne à peser les effets négatifs et positifs du changement, à identifier ses freins et ses moteurs.

- e. L'engagement : A ce stade, les personnes vont aller chercher des informations pratiques, il est alors pertinent d'amener les personnes à s'engager à tester, à expérimenter. Un appui pour bien identifier l'action adéquate est nécessaire, accompagnée d'une valorisation du choix. On encourage la personne à être confiante en sa capacité de changer.

- f. La récompense : Pendant l'action, si l'individu reçoit des récompenses venant de l'extérieur ou de lui-même, il est plus probable qu'il continue dans le nouveau comportement. Ainsi, communiquer sur les effets positifs ressentis favorise une satisfaction personnelle.

- g. Les contre-mesures: Il s'agit d'aider l'individu à éviter des situations susceptibles de provoquer une rechute, et donc éviter les stimuli rappelant l'ancien comportement.

- h. Les relations d'aide : Ce mode d'accompagnement est utile pendant tout le processus de changement. Le nouveau comportement est plus facile à adopter et à maintenir quand la personne a des soutiens dans son environnement. Elles permettent généralement de consolider la décision de changer.



## LA PLUPART DU TEMPS, ON CHANGE... SANS CHANGER

Tout système, de l'individu à la société, en passant par le groupe social, possède ses propres mécanismes de protection contre les perturbations. Cette résistance au changement est un facteur déterminant au maintien de l'identité du système : trop changer reviendrait à disparaître.

Ainsi, dans une difficulté, on pourra observer quelques modifications à l'intérieur du système afin de maintenir un équilibre. C'est ce que Paul Watzlawick, membre fondateur de l'École de Palo Alto, identifie comme un « Changement de type 1 ». Ce type de changement vise non pas à modifier le système, mais à en adapter certaines composantes pour être aussi proche que possible de l'état initial : « Plus ça change, plus c'est la même chose » ; c'est une évolution.

On voit bien ici le paradoxe entre stabilité et adaptation, entre changement et permanence, qu'on doit envisager ensemble à la manière d'un vélo qui doit avancer pour rester en équilibre. C'est le type de changement le plus fréquent, la solution du bon sens, et cette stratégie fonctionne dans la majorité des situations.

## LA SOLUTION, C'EST LE PROBLÈME

Mais dans certains cas, cette stratégie ne fonctionne pas, et non seulement la solution est inefficace, mais elle devient le problème ! En effet, il arrive régulièrement qu'on définisse nos problèmes à partir des solutions dont on dispose. C'est le syndrome du lampadaire : l'histoire de l'homme qui, en pleine nuit, cherche ses clés sous un lampadaire, il n'est pas bien sûr de les avoir perdues à cet endroit mais il n'y a que là que c'est éclairé !

Malgré l'échec de la solution employée, nous sommes persuadés que notre difficulté vient du fait que nous n'appliquons pas suffisamment cette solution. Donc plus nous échouons, plus nous insistons : dans notre exemple, chercher et chercher encore nos clés.

## L'ART DE TROUVER UN NOUVEAU CADRE

Dans ce cas, la solution serait de tenter autre chose, n'importe quoi, pourvu que ce soit différent, de l'idée la plus simple à la plus folle. On peut imaginer 1000 façons de résoudre notre problème de clés : attendre le lever du jour, appeler ses amis pour chercher ensemble, faire un double, démonter le lampadaire pour chercher aux alentours, décider d'abandonner sa voiture : ce qui change complètement le sens de la situation !

On se trouve alors dans un « changement de type 2 », c'est à dire un changement qui vise à modifier le système lui-même. Il nécessite un changement de cadre, de point de vue, le changement des règles ou la remise en cause des relations entre les éléments du système : « Du point de vue de la chenille, se transformer en papillon est un désastre » ; c'est une rupture.

Ce type de changement semble généralement illogique, bizarre ou inattendu.

## QUELQUES AUTRES PARADOXES...

Le changement est un processus individuel (nous seuls pouvons décider de changer) et pourtant, lors de la plupart de nos interventions, nous nous adressons à des groupes.

Plus on veut changer l'autre, plus on augmente sa résistance au changement. Car même si le changement proposé est compatible avec la vision du monde de l'autre (ce qui n'est pas toujours le cas), notre motivation à faire changer réduit l'espace de l'autre à pouvoir changer selon son propre rythme, son propre chemin.

Le processus est rarement maîtrisé par la personne concernée, et une grande partie nous échappe. Il est impossible de connaître exactement ce qu'il s'est passé avant nous et de prédire ce qu'il se passera après.

L'accompagnement est une posture paradoxale : au plus proche du réel mais en prenant du recul, prônant l'égalité entre les individus en étant dans une relation asymétrique.

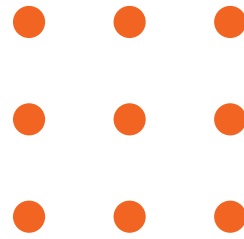
Les comportements et les relations humaines sont truffés de paradoxes qui peuvent devenir de véritables impasses dans l'accompagnement au changement. Identifier ces paradoxes, pour soi comme pour les participants permet de se les approprier. Les décalages créatifs sont une aide précieuse pour les dépasser.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Changements, paradoxes et psychothérapie, P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch
- Les grands paradoxes du changement, Lettre n°9 de Nature Humaine
- Faites vous-même votre malheur et Comment réussir à échouer, P. Watzlawick
- Petit traité d'écologie sauvage, Alessandro Pignocchi

Le problème des neufs points

Reliez les 9 points ci-contre en utilisant 4 traits maximum, le tout sans lever le crayon !



### PRENDRE SOIN POUR LEVER LES RÉSISTANCES

En chacun de nous coexistent deux intériorités :

- L'une curieuse, ouverte, désireuse d'apprendre, de progresser ;
- L'autre craintive, conservatrice, méfiante, sceptique ou même angoissée.

Ces deux intériorités sont présentes en chacun de nous, mais selon les moments, les contextes, la personne en face de nous, l'une ou l'autre de ces intériorités prend le dessus.

Lorsqu'on est avec une personne confrontée à un changement difficile, la logique voudrait qu'on l'encourage dans ce changement : « Vas-y ! », « Tu peux y arriver », « Essaie au moins ! ». Avec ces propos, nous sollicitons principalement la partie en elle qui veut changer. Mais dès que nous serons séparés, elle se retrouve seule avec la part d'elle-même qui a besoin de se sentir protégée, d'être rassurée. Elle va en prendre soin et générer de la résistance au changement. Notre intervention a eu l'effet contraire à notre intention !

À l'inverse, si face à cette même personne nous veillons à son intériorité qui a besoin de stabilité ; en adoptant une attitude compréhensive sur sa situation, en reconnaissant la personne pour ce qu'elle est, que va-t-il se passer ? Il est probable qu'elle se sente soulagée et non jugée. Et une fois seule, elle pourra laisser s'exprimer son envie de changer ! En nous comportant ainsi, nous avons changé les premiers, en renonçant à la faire changer, d'une certaine manière, nous avons montré le chemin !



### Solution(s) du problème des neufs points

Ce petit exercice bien connu illustre à merveille l'expression « sortir du cadre », en jeu dans un changement de type 2. En effet, alors qu'on cherche naturellement à résoudre le problème en traçant les lignes à l'intérieur du carré formé par les 9 points, il faut s'affranchir de cette limite imaginaire pour trouver la solution.

Allons bon, encore un paradoxe dans cette proposition... On propose toujours cette même et unique solution ! La puissance des changements de type 2 réside dans le décalage nécessaire, dans le contournement des règles, dans le point de vue méta... dans la créativité !

Listez les solutions alternatives que vous pouvez imaginer en modifiant la taille des points, l'épaisseur du crayon, en pliant, en découpant la feuille, ou autrement encore...

# K LE RÔLE QUE JE ME DONNE, LA PLACE QUE JE LAISSE

Nous avons plusieurs façons de nous positionner quand nous sommes avec un groupe. La posture professionnelle est la position morale et physique d'une personne, sa manière de se tenir et de se situer par rapport à un groupe et ses stimulations, et de se préparer à y réagir.

Ces différentes postures sont souvent inconscientes et automatiques car le plus souvent nous reproduisons ce que nous avons vécu nous-mêmes en temps qu'apprenant. Il est important de prendre du recul et d'analyser ces postures car elles ne répondent pas aux mêmes objectifs et peuvent s'avouer plus ou moins pertinentes suivant les situations. On peut retenir trois postures principales utiles dans une démarche d'accompagnement au changement :

## LA POSTURE D'EXPERTISE

- Rôle : sur le devant de la scène, à l'extérieur du groupe, un intervenant en posture d'expertise vient apporter du contenu. Son objectif est de transmettre des savoirs, des preuves et des chiffres. Le groupe est généralement passif, les participants écoutent, l'intervenant répond aux questions. Il contribue par son savoir à l'émergence d'une base de connaissances partagées
- Compétences : spécialisé dans un domaine, la clarté et l'expérience permet aux participants une prise de hauteur et si il est reconnu par le groupe, sa légitimité peut être une vraie force pour convaincre les plus hésitants.
- Vigilances : adopter un langage adapté, utiliser des supports pédagogiques attrayants et rendre son auditoire un minimum acteur. Attention, l'expertise peut également confisquer le pouvoir de décision du groupe ; de plus, l'information seule ne suffit pas au changement.

## LA POSTURE D'ANIMATION

- Rôle : dans le groupe, l'intervenant fait le lien entre les membres en apportant énergie et en invitant à l'expérience directe. Il met en mouvement, cherche à dynamiser le groupe,

donner envie d'agir pour faire avancer le projet. Il apporte des méthodes et des outils. Il est préoccupé par les objectifs de la réunion.

- Compétences : il est dynamique et conviviale. Il sait gérer l'énergie d'un groupe et fait exister ce groupe en s'appuyant sur la dimension plaisir.
- Vigilances : il doit aussi gérer sa propre énergie afin de ne pas s'épuiser. Il doit permettre des moments d'autonomie du groupe, ou bien il se rendra indispensable et une fois parti, tout s'essouffle. Attention également à ne pas pousser à l'action alors que le groupe n'est pas prêt.

## LA POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT

- Rôle : proche mais en retrait du groupe, l'intervenant s'intéresse au processus. Il fournit un cadre sécurisant, aide à identifier les blocages, fait émerger les motivations de chacun, c'est un facilitateur. C'est un œil extérieur qui a pour objectif de créer de l'autonomie. Il est là pour aider le groupe à dépasser ses limites et ses résistances, permettre une véritable appropriation du changement.
- Compétences : Il est à l'écoute et s'adapte en permanence. Il questionne, reformule, rassure et valorise
- Vigilances : cette posture nécessite une confiance déjà bien installée, il doit être missionné ou reconnu par le groupe dans lequel il y a préalablement des motivations et de l'énergie. Attention, il n'est pas un psychologue ou un gourou, il n'est pas « central » et doit savoir s'effacer.

Ces trois postures, nous le voyons, sont bien différentes, mais laquelle adoptons nous généralement ? Nous pouvons quelquefois constater que nous passons de l'une à l'autre sans nous en rendre compte ! Laquelle sera la plus pertinente ? En fonction de quels objectifs ? Afficher ou affirmer sa posture est important face au groupe car chacun doit pouvoir identifier le rôle de l'intervenant pour pouvoir réagir en fonction.

Il n'y a pas de posture idéale, mais toutes sont complémentaires et utiles dans une démarche d'accompagnement au changement. Si on est seul, on peut choisir (et afficher !) la posture la plus adaptée au contexte. Mais on peut aussi se répartir les casquettes entre plusieurs personnes en s'appuyant sur les compétences de chacun.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, M. Paul
- Accompagner le changement pour la transition écologique, GRAINE AuRA et GRAINE BFC
- Un besoin d'évolution professionnelle de l'EEDD : la posture d'accompagnant au changement, URCPiE Auvergne-Rhône-Alpes



ESPACE LAISSÉ À L'AUTRE

PILOTAGE DU CHANGEMENT

CONDUITE DU CHANGEMENT

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

CULTURE DU CHANGEMENT

ÉDUCATION - PÉDAGOGIE

Il est essentiel de garder à l'esprit qu'on accompagne avec notre propre vision du changement. Mais pour une situation donnée, il y a toujours plusieurs possibilités à envisager. Le cœur de la posture choisie est l'espace laissé à l'autre, qu'on peut situer sur une échelle :

- du pilotage... Pour aller d'un point A à un point B, le changement est imposé et le chemin est tracé à l'avance ;
- ... à l'éducation, mêlant la transmission de savoirs fondamentaux et culturels (*educare* : nourrir) et la discussion de ce savoir (*educere* : guider hors de), où l'on fournit un cadre et des outils à l'individu afin qu'il fasse ses propres choix, tant dans la finalité que dans son parcours.

Il existe une multitude de niveaux entre ces deux postures, déterminés notamment selon deux paramètres :

- Le changement : est-il défini préalablement ? Choisi ou imposé ? Par qui ? L'autre, son employeur ou par moi ?
- Le chemin : est-il fixé, borné ou co-construit ? Est-il dirigé, partagé, approprié ou complètement libre ?

A chaque approche son contexte : dans une structure en tension, un accompagnement très ouvert peut mettre en danger le système. A l'inverse, une conduite du changement ferme à propos des modes de vie va générer de fortes résistances, s'opposant aux libertés individuelles.



## PLUS ON SAIT, PLUS ON CHANGE ?

Notre société accorde une grande place au savoir. Nous nous appuyons sur l'idée (ou la croyance ?) répandue selon laquelle « Plus on connaît, plus on change ». Les limites de cette idée sont facilement identifiables en prenant l'exemple de la cigarette : fumer est mauvais pour la santé, ce n'est pas pour autant qu'un fumeur conscient des dangers va chercher à arrêter de fumer. Être informé ne suffit pas pour changer.

## DONNER DU SENS AU SAVOIR

Selon le psychologue J. Bruner, le savoir est un processus, et non un produit : « Instruire quelqu'un ne consiste pas à lui faire entrer des résultats dans la tête ». Il faut alors envisager le savoir dans son sens large, qu'il soit connaissance, aptitude, savoir-être... La démarche d'apprentissage naît d'un besoin, d'une curiosité ou d'un questionnement. Nous traitons l'information en lui donnant un sens lié à nos préoccupations. Ainsi, le savoir doit être porteur de sens, le sens du message est plus fondamental que le message lui-même. C'est-à-dire qu'un individu n'attache pas d'importance au savoir propre mais aux réponses que le savoir va lui apporter, à son désir d'apprendre.

Ainsi, plus que le savoir lui-même, c'est le rapport au savoir qui est essentiel. Comme l'explique le sociologue B. Charlot, la relation entre un individu et un apprentissage est associée à son rapport au monde, aux autres et à lui-même ; ce qui implique ses représentations du savoir, ses attentes, ses jugements et sa façon de se l'approprier. Il en découle

nécessairement un savoir singulier, lié à son identité et ses conditions d'apprentissage.

Par exemple, je peux être expert en entomologie parce que j'ai de nombreux insectes dans mon jardin, ou parce que j'ai eu une expérience marquante étant enfant, ou encore chercher à l'être pour obtenir une position sociale ! Le sujet : les insectes, n'est pas fondamental, c'est mon rapport avec celui-ci qui prime, qu'il soit subi, choisi, émotionnel, expérimental, social ou d'une autre nature.

## REDÉFINIR NOTRE RAPPORT AU SAVOIR

De la filiation naturaliste de l'EEDD résulte une importante culture de la transmission des connaissances scientifiques, par des pratiques pédagogiques plus ou moins actives. Outre le rapport de domination qu'implique nécessairement cette stratégie, elle ne suscite pas toujours une appropriation du savoir. Dans un premier temps, c'est à nous de questionner notre rapport au savoir : permet-on suffisamment au public d'exprimer son ressenti face au sujet abordé ? Offrons-nous assez d'espace pour qu'il puisse s'impliquer ?

Redéfinir notre rapport au savoir est peut-être synonyme d'avoir davantage confiance en son public ; l'encourager dans le processus qu'est le savoir. Instaurer un climat bienveillant, faciliter la prise de parole, pour que chacun puisse formuler son savoir propre, se sente légitime. C'est peut-être également laisser au moins autant de place aux savoirs de vie, d'usage et d'expérience, qu'aux savoirs scientifiques.

Pour changer, l'information ne suffit pas.  
Pour qu'un savoir prenne du sens, je dois y investir  
un désir, il doit être relié à ma conception  
du monde et à mon rapport à l'autre.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Du rapport au savoir, éléments pour une théorie. B. Charlot
- Désir, désir de savoir, désir d'apprendre. J. Beillerot
- Le rapport au savoir des enseignantes et des enseignants : enjeux éthiques et sociopolitiques

« Le savoir ne réside pas seulement dans les livres, les laboratoires, les fiches, mais dans et par l'amitié, celle des hommes, celles des bêtes et des étoiles. »

Claude Roy

### MONSIEUR JOURDAIN EST PARTOUT !

Vous connaissez l'histoire... Le Bourgeois gentilhomme qui voulait écrire un mot doux à sa dulcinée va chercher conseil chez son Maître de philosophie. Celui-ci lui demande s'il souhaite écrire en vers ou en prose. M. Jourdain rejette les deux solutions. Mais apprenant qu'il n'en existe pas d'autres, il s'émerveille à l'idée que depuis quarante ans, il faisait de la prose sans le savoir ! Lors d'une discussion, on a tous déjà émis une idée ou un argument pour la première fois, jamais entendu ou formulé auparavant. C'est un savoir puisé en nous, né d'un contexte favorable.

A vous de faire renaître ce héros de Molière !

### PROVOQUEZ DES ORAGES !

Lorsque se rencontrent les savoirs chauds et les savoirs froids, ça ne donne pas un savoir tiède, ça provoque un orage ! Les savoirs froids sont les savoirs théoriques, scientifiques, universitaires, des livres et des conférences ; les savoirs chauds sont les savoirs issus de l'expérience, du vécu, populaires et illégitimes. C'est sur ce principe que naissent les conférences gesticulées.



### LE DISPOSITIF « PORTEURS DE PAROLES »

L'animation « porteurs de paroles » est une technique d'animation faussement simple issue de l'éducation populaire. Elle permet d'inviter le débat dans l'espace public en allant à la rencontre « d'inconnus » n'ayant pas l'habitude d'aller sur les lieux habituels de débat (autrement dit, la plupart des gens), et de leur donner la parole.



### LE PRINCIPE

Une phrase, évoquant un thème, une problématique ou une idée, est écrite sur un support de grande taille, qui est affiché sur un espace public fréquenté. Les passants s'arrêtent et discutent du sujet en question avec les « animateurs ». Ceux-ci portent ensuite la parole des gens, en écrivant leurs paroles (une phrase résumant leur opinion, une anecdote, etc...) sur des panneaux qui sont eux aussi affichés. Au fur et à mesure des discussions, de plus en plus de paroles sont affichées, contribuant ainsi à enrichir les échanges.

#### LE LIEU

C'est un lieu de passage, assez grand pour qu'il soit possible de s'arrêter. Les passants ne souhaitant pas parler doivent pouvoir lire les paroles inscrites.

#### LA PHRASE D'ACCROCHE

Elle fait réfléchir ou, a minima, interpelle. Cela peut être une question ou une affirmation. Elle doit donner envie de répondre, quel que soit son niveau de connaissance du sujet.

### LES ANIMATEURS

On ne peut pas l'identifier comme animateur à première vue, il reste discret et n'interpelle pas les gens de manière forcée. Les discussions engagées avec les gens sont informelles, naturelles. L'animateur doit faire preuve d'une véritable écoute et accepte les points de vue de son interlocuteur. Il incite l'autre à parler de son vécu, de son expérience, sur lesquels ils s'appuient pour rebondir, enrichir la réflexion.

*Le porteur de paroles ne milite pas pour une idée mais pour la libre expression, la (re)création de nouveaux liens et d'échanges entre les citoyens, et la réhabilitation de l'espace public comme espace de débat.*

Plus d'infos sur la technique :  
Matières prises / SCOP Le Pavé



« Ça coûte trop cher », « de toutes façons c'est trop tard », « c'est aux politiques d'agir »... Toutes les raisons sont bonnes pour ne pas changer ! Et pour cause, notre cerveau humain déteste le changement : même lorsqu'il est voulu, il reste coûteux en énergie et nous impose de sortir, temporairement, de notre zone de confort et de stabilité.

L'éducateur à l'environnement est confronté à la manifestation, de la part de son public, de nombreux freins au changement. Ces freins constituent la problématique majeure associée à la question du changement en EEDD.

### LES FREINS AU CHANGEMENT : VIVE LA DIVERSITÉ !

Les freins individuels au changement sont nombreux. Le déni, les préjugés, la difficulté à percevoir l'utilité du changement, son coût économique et social (perte de liberté, de temps, de confort) n'en sont que quelques exemples. Également, le collectif, l'entourage et le poids de la société sont des freins tout aussi puissants : pression sociale (ce que font ou nous disent nos proches), norme sociale (ce que font ou disent la plupart des gens), regard des autres... On peut ajouter aussi le contexte, l'environnement au sens large et tout ce qui est extérieur à l'individu (infrastructures inadaptées, messages paradoxaux véhiculés par les médias...).

### A CHAQUE ÉTAPE DU CHANGEMENT, DES FREINS DIFFÉRENTS

Dans son processus de changement, l'individu va traverser plusieurs phases. Toutes comportent des difficultés particulières. Ainsi, avant et pendant toute la durée du changement, les freins se suivent et ne se ressemblent pas forcément.

Par exemple, le premier pas consistant à entrer dans une

dynamique de changement est difficile, et le simple déni face à la nécessité de changer est un frein énorme (exemple : « Ce n'est pas à moi mais aux entreprises de lutter contre le réchauffement climatique »). Plus tard, même si elle a une motivation à changer, la personne pourra être confrontée à d'autres difficultés, comme le poids des habitudes (« je n'arrive pas à me déplacer autrement qu'en voiture »).

Dans nos métiers d'éducateurs à l'environnement, il est important de connaître ou de deviner dans quelle étape du changement se trouvent nos interlocuteurs, car les freins et donc les leviers ne sont pas du tout les mêmes.

### COMMENT RÉAGIR FACE À L'EXPRESSION DE FREINS AU CHANGEMENT ?

L'objectif est d'abord de se détendre et de se garder de vouloir convaincre l'autre dans l'immédiat, à grand renfort d'informations et d'arguments. C'est contre-productif et ne fera que renforcer ses freins au changement.

Il s'agit ensuite d'utiliser l'expression de l'individu comme moyen, pour :

- Comprendre à quelle étape du changement il se situe ;
- Mieux connaître son monde, ses repères, son vécu ;
- Tenter de remonter à l'origine de ces freins : est-ce un système de défense, traduisent-ils des peurs, des incompréhensions, ou s'expliquent-ils par un vécu antérieur particulier ? ;
- Essayer d'en déduire des besoins ou des motivations, de manière à adapter son action ou son discours.

Plutôt que de persister dans son argumentation, l'éducateur à l'environnement aura intérêt à faire un effort de compréhension de son public, de manière à traduire les freins au changement en besoins ou en motivations.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Les freins à l'action. Lettre Nature Humaine n°2
- La dynamique humaine du changement au cœur de vos stratégies d'action. Lettre Nature Humaine n°15
- La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, C. Bareil (Centre d'études en transformation des organisations)



« 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 »

Jean-Jacques Wittezaele, psychologue et psychothérapeute belge

## ALLER AU-DELÀ DES FREINS AU CHANGEMENT : EXEMPLE DE CAS PRATIQUE

Imaginons que vous intervenez auprès d'un groupe d'adultes sur le sujet des déplacements doux. L'objectif de l'intervention est de sensibiliser le groupe aux enjeux d'une mobilité plus responsable et durable. Lorsque vous parlez du covoiturage comme alternative à la voiture individuelle, un membre du groupe avance que, dans son cas, il ne peut pas parce que « ça ne va jamais à cause de ses horaires compliqués ».

### QUE CACHE CETTE PRISE DE POSITION ?

On peut tenter de remonter la piste : pour l'individu, est-ce une manière d'éluder la question :

- Parce que, au fond, il ne voit tout simplement pas l'intérêt de changer de mode de transport ?
- Parce qu'il nie les problèmes environnementaux posés par la voiture individuelle ?
- Parce qu'il a peur de perdre un certain confort à voyager seul, avec les horaires qu'il souhaite, sans se préoccuper de quelqu'un d'autre ?
- Parce que la présence d'une personne inconnue dans sa voiture crée chez lui un sentiment d'insécurité ou de manque d'intimité ?

### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

A partir d'une ou plusieurs résistances identifiées, on peut ensuite essayer d'imaginer :

- Des besoins : besoin de comprendre la problématique des transports, besoin de sécurité, besoin de confort.
- Des motivations : garder des horaires sensiblement identiques, avoir confiance en la personne qu'il conduit.

Enfin, on peut adapter son discours ou son action :

- Proposer à l'individu d'expérimenter le covoiturage dans des conditions confortables (par exemple, une seule fois par mois ou par an, sur un trajet court, sans contrainte horaire, avec quelqu'un qu'il connaît, etc.)
- Ne pas chercher à changer son comportement mais se limiter à simplement interpeller la personne sur le sujet.



Dans tous les cas, la réponse que pourra apporter l'éducateur face à l'expression de freins au changement dépend fortement de la connaissance qu'il a de son public, et des conditions dans lesquelles il intervient (animation ponctuelle, accompagnement d'un groupe sur la durée...).

Face au changement, les membres d'un collectif ou d'une population réagissent différemment. Déjà convaincue, passive, sceptique, réfractaire... : chaque personne a un positionnement particulier et va déployer plus ou moins d'énergie, en faveur ou à l'encontre de la démarche de changement, avec des motivations très diverses selon chacun. Comment utiliser ces énergies à bon escient ?

#### LA SOCIODYNAMIQUE, UNE GRILLE DE LECTURE DES ÉNERGIES EN JEU

Née des travaux du sociologue Jean-Christian Fauvet il y a plus de 40 ans et très utilisée dans les métiers du management, la sociodynamique invite à considérer les organisations humaines (groupe, collectif, population) comme des champs de forces où interagissent des énergies positives ou négatives. La sociodynamique, en proposant une grille de lecture de ces énergies, est un outil utile pour une analyse humaine et pragmatique des relations qui interviennent dans les processus de changement.

#### CARTOGRAPHIE DES ACTEURS : IDENTIFIER LES ÉNERGIES POUR MIEUX LES UTILISER

La sociodynamique suggère l'existence de 8 profils d'acteurs, chacun étant déterminé par la combinaison d'un certain niveau :

- de synergie (degré d'implication dans le changement, envie de faire, énergie développée par un acteur pour un projet, une idée, une action),
- d'antagonisme (degré d'opposition, énergie développée par un acteur contre un projet).

L'ensemble des profils est schématisé par un graphique à deux axes. Après avoir identifié la position des individus, il s'agit d'adapter son attitude en fonction de chaque acteur. Le but : tirer parti des énergies en place pour faire avancer les individus et le groupe dans leur démarche de changement.

#### LA STRATÉGIE DES ALLIÉS : AGIR AUPRÈS DES ACTEURS CLÉS POUR INFLUENCER LA DYNAMIQUE

Contrairement à notre tendance habituelle, qui consiste à dépenser énormément d'énergie à vouloir convaincre les plus réfractaires, cette stratégie invite à s'intéresser davantage aux personnes qui présentent plus de synergie que d'antagonisme vis-à-vis du changement proposé. La stratégie des alliés conseille de :

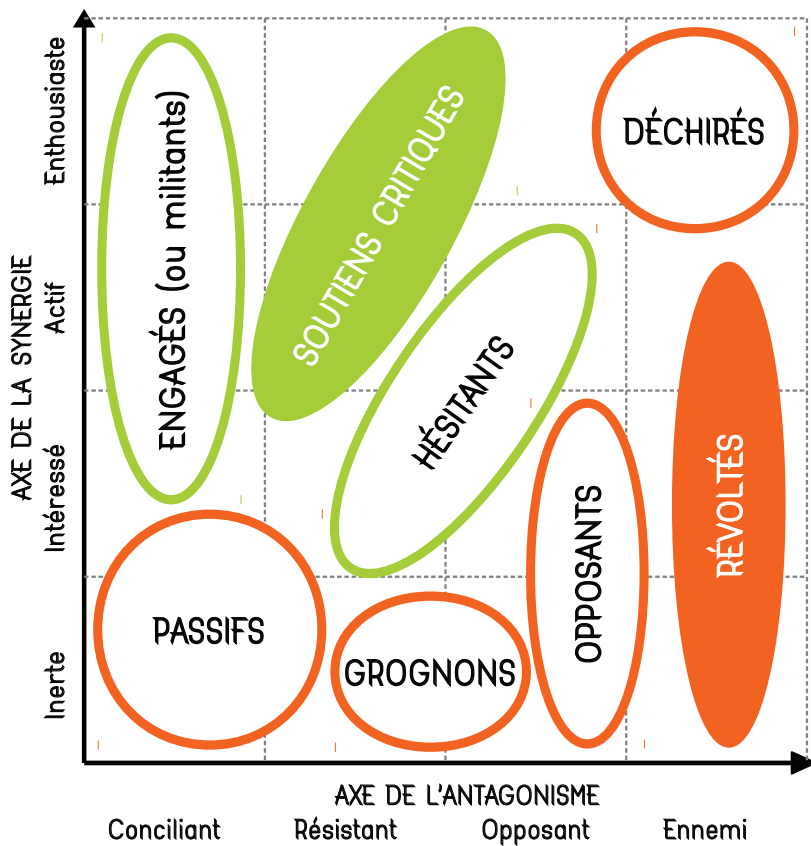
- Mobiliser son énergie à l'accompagnement des profils « hésitants », qui peuvent représenter jusqu'à 80 % d'un groupe. En répondant à leurs questionnements et leurs doutes, le but est de s'en faire des alliés.
- S'appuyer sur les alliés, qui engagent une énergie positive vers le changement. Ce sont les « engagés », déjà convaincus, mais aussi les « soutiens critiques », qui ne sont pas nécessairement d'accord sur tout, mais qui font avancer le projet de manière constructive, avec du recul et un certain esprit critique. Ils sont aussi capables de comprendre les doutes des autres. Grâce à leurs arguments, ils peuvent convaincre les hésitants.
- Ne pas chercher à mobiliser la majorité silencieuse que forment les « passifs » : ils s'engageront facilement une fois que les soutiens critiques et les hésitants seront engagés.
- Ne pas dépenser vainement son énergie à convaincre les révoltés, et d'écouter avec attention les opposants et leurs objections.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- L'élan sociodynamique, J-Ch. Fauvet
- 1001 citations sociodynamiques, des repères pour votre action, J-Ch. Fauvet
- La stratégie du projet latéral, O. d'Herbemont et B. César

Plutôt que de perdre notre énergie à convaincre les plus réfractaires au changement, il est plus judicieux de s'appuyer sur des « alliés », dont la contribution positive et constructive fera avancer les autres.

## SOCIODYNAMIQUE DES ACTEURS : DESCRIPTION DES GROUPES

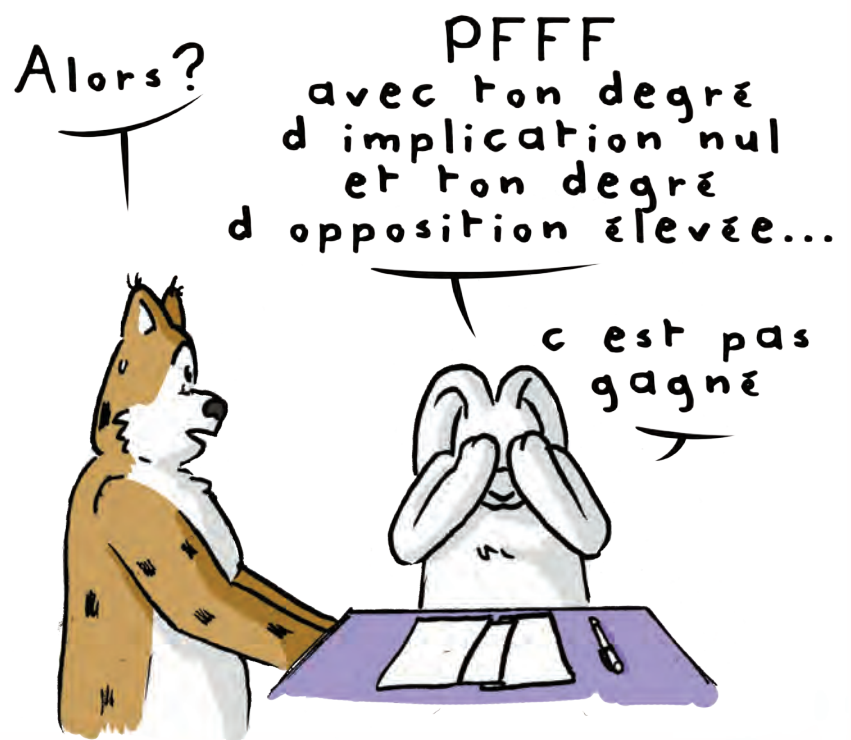


- **SOUTIENS CRITIQUES** (parfois appelés concertatifs) : Ils s'investissent tout en étant critiques et constructifs. Ils peuvent convaincre et être de bons ambassadeurs du changement.
- **ENGAGÉS** (ou militants) : Très investis mais pas toujours très bons médiateurs et ambassadeurs du changement.
- **HÉSITANTS** : Peuvent représenter jusqu'à 80 % des personnes. Idéalement à basculer vers les soutiens critiques ou les engagés.
- **OPPOSANTS** : Les écouter et mettre en lumière ce qui peut faire avancer la démarche d'accompagnement dans le bon sens.
- **GROGNONS** : Parfois classés avec les opposants, les grognons expriment une opposition qui n'est souvent qu'orale : dans les faits,
- **PASSIFS** : Peuvent se rallier à la démarche de changement en suivant la majorité.
- **RÉVOLTÉS** : Leur opposition tient davantage à une posture, qui n'a pas de lien direct avec le projet de changement.
- **DÉCHIRÉS** : Peuvent être à la fois très investis, mais aussi très destructeurs, si le projet ou l'action leur échappe.

Soutiens critiques et engagés forment le « triangle d'or », les principaux alliés de votre démarche d'accompagnement au changement.

### FAITES VOTRE PROPRE CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES !

En étant le plus factuel possible, notez pour chaque personne ou groupe concerné par le projet son niveau de synergie (à partir de ce qu'ils font) et son niveau d'antagonisme (à partir de ce qu'ils disent).



# 0 NOUS SOMMES TOUS DIFFÉRENTS... LES TYPOLOGIES COMPORTEMENTALES

Les types psychologiques ont été découverts par Carl Gustav Jung (1875–1961), et permettent de comprendre le mode de fonctionnement psychologique d'une personne.

Les types psychologiques de Jung sont des outils qui permettent de distinguer les différences de comportements entre les individus. Suivant notre typologie, nous abordons le monde différemment, avec nos priorités. Ce processus s'est mis inconsciemment en place dans les premières années de notre vie. Introverti ou extraverti, raisonné ou sentimental, intuitif ou sensitif, structuré ou flexible. Ces « tendances » ne sont pas figées et peuvent évoluer dans le temps. Nous avons tous la possibilité de changer...

## DEUX EXEMPLES DE MODÈLES TYPOLOGIQUES :

À partir des types psychologiques de Jung, Isabel et Katherine Briggs Myers (1897–1980) ont développé le MBTI (Myers Briggs Type Indicator) qui présente 4 fonctions (énergie, perception, jugement et style de vie) aboutissant à 16 profils distincts. C'est l'un des modèles de test de connaissance de soi les plus utilisés dans le monde. Ce test est constitué d'une série de questions auxquelles il faut répondre spontanément (il existe des tests gratuits sur internet).

Le modèle Herman HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument) est un autre outil de connaissance de soi. Fruit du travail du neurobiologiste Paul D. MacLean, qui a posé la théorie du cerveau triunique (cerveau reptilien, le système limbique et le néocortex) et des travaux du médecin Roger Wolcott Sperry, Ned Herrmann a représenté son modèle sous forme d'un cercle divisé en quatre parties qui représentent les différents modes de traitement de l'information :

**BLEU** / (quadrant A) : pensée logique, analyse des faits. Cortical gauche.

**VERT** / (quadrant B) : approche structurée, ordonnée, organisée. Limbique gauche.

**ROUGE** / (quadrant C) : réaction viscérale, réponse sensible, relationnelle. Limbique droit.

**JAUNE** / (quadrant D) : imagination, visualisation, conceptualisation. Cortical droit.

A partir de cette approche, Ned Herrmann a réalisé un questionnaire qui permet de déterminer notre « Profil des Préférences Cérébrales » pour ainsi améliorer la communication avec notre entourage.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Pour en savoir plus sur CG Jung [www.cgjung.net](http://www.cgjung.net)
- Une description complète des différentes typologies MBTI sur [www.16-types.fr](http://www.16-types.fr)
- Les 16 types de personnalité : 5 comportements clés d'une équipe de confiance (vidéo - 16 min)
- Pour en savoir plus sur le HBDI [www.herrmann-europe.com](http://www.herrmann-europe.com)

Il est important de prendre conscience de nos particularités comportementales, nous sommes tous différents ! Doit-on chercher à changer l'autre pour qu'il soit comme nous, ou devons-nous nous adapter à son mode de fonctionnement spécifique ?



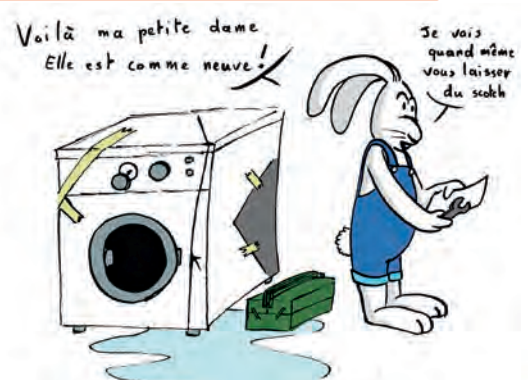
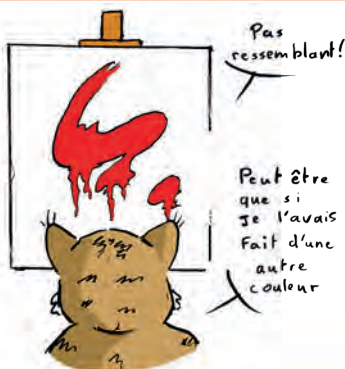
« Qui connaît les autres est instruit. Qui se connaît est sage. »

Lao-Tseu

Si vous voulez connaître votre propre typologie MBTI, utilisez les quatre fiches P, Q, R et S et reportez-vous à ce tableau

### MBTI : LES 16 TYPOLOGIES

<p><b>ISTJ</b></p> <p><b>LE BON CITOYEN :</b> Sérieux et calme, intéressé par la sécurité et la vie paisible. Extrêmement responsable et fiable.</p>	<p><b>ESTJ</b></p> <p><b>LE GARDIEN :</b> Pratique, traditionnel et organisé. Ne s'intéresse pas à la théorie ou l'abstraction à moins d'y voir une application pratique.</p>	<p><b>ISFJ</b></p> <p><b>L'INFIRMIER :</b> Calme et consciencieux. Met généralement les besoins des autres avant les siens. Stable et pratique, il apprécie la sécurité et les traditions.</p>	<p><b>ESFJ</b></p> <p><b>L'AIDE À DOMICILE :</b> Chaleureux, populaire, et consciencieux. A tendance à faire passer les besoins des autres avant les siens.</p>
<p><b>ISTP</b></p> <p><b>LE RÉPARATEUR :</b> Calme et réservé, intéressé par la façon dont les choses fonctionnent et la raison pour lesquelles elles fonctionnent.</p>	<p><b>ESTP</b></p> <p><b>L'HOMME D'ACTION :</b> Orienté vers l'action, axé sur les résultats immédiats. Ici-et-maintenant, ils prennent des risques en vivant un mode de vie trépidant.</p>	<p><b>ESFP</b></p> <p><b>L'ACTEUR :</b> Ouvert aux gens, aime s'amuser et fait les choses par plaisir. Vit le moment présent et apprécie les nouvelles expériences.</p>	<p><b>ISFP</b></p> <p><b>L'ARTISTE :</b> Calme, sérieux, sensible et gentil. N'aime pas les conflits, évite de faire des choses qui peuvent générer des conflits.</p>
<p><b>ENTJ</b></p> <p><b>LE DIRECTEUR :</b> Énergique et franc. Il est amené à diriger. Excellente capacité à comprendre les problèmes organisationnels difficiles et à créer des solutions solides.</p>	<p><b>INTJ</b></p> <p><b>LE SCIENTIFIQUE :</b> Indépendant, original, analytique et déterminé. Possède une capacité exceptionnelle à convertir des théories dans des plans d'action concrets.</p>	<p><b>ENTP</b></p> <p><b>LE VISIONNAIRE :</b> Créatif, débrouillard et intellectuellement rapide. Bonne culture générale. Aime débattre. Très excité par de nouvelles idées et des projets.</p>	<p><b>INTP</b></p> <p><b>LE PENSEUR :</b> Logique, original et penseur créatif. Peut s'enflammer rapidement à propos de théories et d'idées. Très bon pour expliquer des théories.</p>
<p><b>ENFJ</b></p> <p><b>LE DONATEUR :</b> Populaire et sensible. Tourné vers l'extérieur, s'inquiétant de ce que les autres pensent et ressentent. Habituellement n'aime pas être seul.</p>	<p><b>INFJ</b></p> <p><b>LE PROTECTEUR :</b> Original, sensible, c'est une force tranquille. Très intuitif avec les personnes et concerné par leurs sentiments. Sens des valeurs.</p>	<p><b>ENFP</b></p> <p><b>LE CHARISMATIQUE :</b> Enthousiaste, idéaliste, et créatif. Capable de faire presque tout ce qui l'intéresse. Besoin de vivre conformément à ses valeurs intérieures.</p>	<p><b>INFP</b></p> <p><b>L'IDÉALISTE :</b> Calme, réfléchi et idéaliste. Intéressé à servir l'humanité. Sens des valeurs bien développées, avec lesquelles il s'efforce de vivre en conformité.</p>





Comment fonctionnez-vous, face à une décision à prendre ? Avec raison et logique ou avec émotion et empathie ? Découvrez qui vous êtes !

Les personnes « cérébrales » analysent, évaluent. Elles utilisent la logique et cherchent à être les plus objectives possible. Les personnes « sentimentales » cherchent avant tout à faire plaisir et à éviter les conflits, elles se mettent à la place des autres. Elles sont empathiques et subjectives. Un « penseur » cherchera ce qui est juste de ce qui est faux dans un souci de vérité face à une situation, un « sentimental » cherchera ce qui est bien de ce qui est mal pour permettre l'harmonie dans un groupe.

Connaître son profil typologique permet de prendre conscience de ses propres particularités et ainsi découvrir que nous ne fonctionnons pas tous de la même façon.

#### DANS LE CADRE PROFESSIONNEL :

Les situations impliquant de travailler en groupe ou en équipe engagent une dynamique relationnelle et affective. Les « sentimentaux » s'y trouveront plus à leur aise. Ils pourront échanger des émotions et des sentiments. Les « penseurs » préféreront les activités faisant appel à la logique et à l'observation, ils aiment analyser et évaluer. Alternier entre travail en grand groupe, petit groupe, binôme ou seul, tout en offrant des moments de parole et d'échanges ainsi que des temps de réflexion permettra de contenter les deux typologies.

#### FAITES LE TEST :

Pour connaître votre profil, remplissez le questionnaire page suivante... (Êtes-vous en majorité sur l'un des profils ou un peu des deux ?)

En répondant aux questionnaires des quatre fiches « typologie comportementale » (Extraverti ou introverti. Structuré ou flexible. Penseur ou sentimental. Sensitif ou intuitif), vous pourrez créer votre profil typologique complet.

Chaque résultat de test vous donne deux lettres de référence (I ou E, N ou S, T ou F, J ou P). Vous choisirez la lettre qui correspondra au pourcentage de réponses le plus élevé, ainsi vous obtiendrez une série de quatre lettres (exemple : ISTJ). Puis en vous référant au tableau de la fiche « Nous sommes tous différents » vous obtiendrez ainsi votre profil typologique.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Une description complète des différentes typologies MBTI sur le site [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com)
- Pour en savoir plus sur la trilogie : cœur-tête-corps [www.therapie-traumatisme.com/le-cerveau-triunique](http://www.therapie-traumatisme.com/le-cerveau-triunique)

Comment concilier la tête et le cœur ?  
Chaque situation comporte une dimension intellectuelle et une dimension affective aussi importante l'une que l'autre. Les « penseurs » sont avides de connaissances tandis que les « sentimentaux » ont besoin de relations et de contacts.

« Une bonne tête et un bon coeur sont toujours une formidable combinaison »

Nelson Mandela

À vous de jouer... (Choisissez entre deux affirmations opposées)

VOUS ÊTES PLUTÔT PENSEUR (THINKING) OU SENTIMENTAL (FEELING) ?

• Vous êtes franc et direct	• Vous êtes diplomate et sensible
• Vous vous efforcez d'être objectif	• Vous prenez en compte vos sentiments
• Vous êtes calme et réservé	• Vous êtes sociable et amical
• Vous êtes plutôt observateur	• Vous aimez échanger avec les autres
• Vous êtes logique	• Vous vous fiez à vos impressions
• Vous dites ce que vous pensez	• Vous cherchez à éviter les conflits
• Vous voyez les failles et les défauts	• Vous faites facilement des compliments
• Vous êtes motivé par le projet choisi	• Vous êtes motivé par l'équipe choisie
• Vous avez le sens de la justice	• Vous êtes clément
• Vous êtes attaché à la logique	• Vous êtes sensible aux valeurs

PENSEUR = /10 (T)

SENTIMENTAL = /10 (F)



Nous avons plusieurs façons d'agir sur le monde, certaines personnes préfèrent cadrer et planifier, d'autres découvrir et se laisser surprendre... Qui êtes-vous ?

Les personnes « structurées » préfèrent vivre dans un environnement planifié, ordonné et prévisible, qu'elles peuvent pleinement contrôler. Les personnes « flexibles » préfèrent expérimenter autant que possible (elles sont donc plus ouvertes aux changements). Les « structurés » sont plutôt organisés et formels tandis que les « flexibles » sont plutôt curieux et non conformistes.

#### DANS LE CADRE PROFESSIONNEL :

Lors d'une animation, les personnes « structurées » auront besoin d'un cadre clair et précis pour pouvoir agir, sinon elles seront inquiètes. Par contre, les « flexibles » aimeront l'inattendu et un cadre souple qu'ils n'hésiteront pas à remettre en question. Il faut donc arriver à proposer des situations qui correspondent aux deux typologies d'individus : un cadre de travail prédéfini (horaires, thèmes, règles, matériel...) et une capacité à assouplir ce cadre (plus ou moins de temps disponible, possibilité d'enrichir ou de modifier le thème...).

Il existe un nouveau type de gouvernance flexible : l'adhocratie. Cette organisation est utilisée dans des situations où le groupe (ou l'entreprise) est dans une démarche d'innovation et de recherche dans un cadre complexe.

#### FAITES LE TEST :

Pour connaître votre profil, remplissez le questionnaire page suivante... (Êtes-vous en majorité sur l'un des profils ou un peu des deux ?)

En répondant aux questionnaires des quatre fiches « typologie comportementale » (Extraverti ou introverti. Structuré ou flexible. Penseur ou sentimental. Sensitif ou intuitif), vous pourrez créer votre profil typologie complet.

Chaque résultat de test vous donne deux lettres de référence (I ou E, N ou S, T ou F, J ou P). Vous choisirez la lettre qui correspondra au pourcentage de réponses le plus élevé, ainsi vous obtiendrez une série de quatre lettres (exemple : ISTJ). Puis en vous référant au tableau de la fiche « tous différents » vous obtiendrez ainsi votre profil typologique.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Une description complète des différentes typologies MBTI sur le site [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com)
- Une technique de gouvernance flexible : l'Adhocratie

Prendre conscience de nos différences est essentiel. Faut-il imposer aux autres notre façon de percevoir les choses et de nous organiser ?

« Structuré » et « flexible » sont deux typologies complémentaires, à chacun de cultiver ces deux facettes.

À vous de jouer... (Choisissez entre deux affirmations opposées)

## VOUS ÊTES PLUTÔT STRUCTURÉ (JUGEMENT) OU FLEXIBLE (PERCEPTION) ?

• Vous n'aimez pas ce qui est incertain	• Vous aimez l'inattendu
• Vous êtes sérieux et conventionnel	• Vous êtes ludique et non-conventionnel
• Vous suivez votre calendrier	• Vous vous adaptez au présent
• Vous aimez terminer vos projets	• Vous aimez démarrer des projets
• Le stress vous paralyse	• Le stress vous motive
• Vous ne discutez pas les règles	• Vous discutez les règles
• Vous préférez les cadres bien définis	• Vous voulez rester libre d'agir
• Vous êtes ponctuel	• Vos horaires sont souples
• Vous cherchez à maîtriser	• Vous cherchez à comprendre
• Vous aimez organiser et planifier	• Vous aimez vivre de façon flexible

STRUCTURÉ = /10 (J)

FLEXIBLE = /10 (P)

T'es plutôt flexible ou structuré ?



D'où tirez-vous votre énergie ? Du monde extérieur ou de votre monde intérieur ? Préférez-vous les relations ou la réflexion ?

Les personnes « extraverties » privilégient le contact avec les autres. Dynamiques, elles aiment parler et agir, elles sont essentiellement en lien avec le monde extérieur. Les personnes « introverties », plus calmes, préfèrent réfléchir avant l'action, elles aiment la solitude et ne parlent que des sujets qu'elles connaissent bien, elles sont prioritairement en lien avec leur monde intérieur.

Connaître son profil typologique permet de prendre conscience de ses propres particularités et ainsi découvrir que nous ne fonctionnons pas tous de la même façon.

#### DANS LE CADRE PROFESSIONNEL :

Lors d'une animation, les personnes « extraverties » voudront plutôt s'exprimer et être dans l'action, les « introverties » préféreront l'écoute et la réflexion. Pour pouvoir satisfaire les deux typologies, il est préférable de créer des moments de solitude et de concentration en alternance avec des activités d'échanges. Lors d'une discussion, un « extraverti » s'exprimera naturellement sur beaucoup de sujets tandis qu'un « introverti » ne s'exprimera que si nous lui demandons.

#### FAITES LE TEST :

Pour connaître votre profil, remplissez le questionnaire page suivante... (Êtes-vous en majorité sur l'un des profils ou un peu des deux ?)

En répondant aux questionnaires des quatre fiches « typologie comportementale » (Extraverti ou introverti. Structuré ou flexible. Penseur ou sentimental. Sensitif ou intuitif), vous pourrez créer votre profil typologie complet.

Chaque résultat de test vous donne deux lettres de référence (I ou E, N ou S, T ou F, J ou P). Vous choisirez la lettre qui correspondra au pourcentage de réponses le plus élevé, ainsi vous obtiendrez une série de quatre lettres (exemple : ISTJ). Puis en vous référant au tableau de la fiche « tous différents » vous obtiendrez ainsi votre profil typologique.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Une description complète des différentes typologies MBTI sur le site [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com)
- La force des introvertis : de l'avantage d'être sage dans un monde survolté, L. Hawkes

Doit-on obliger un introverti à s'exprimer en public ?  
Doit-on forcer un extraverti à l'inaction ? Nous aurons tendance à diriger les autres vers notre profil personnel. Savoir qui nous sommes nous permettra de prendre du recul et ainsi plus facilement accepter les différences.



À vous de jouer... (Choisissez entre deux affirmations opposées)

## VOUS ÊTES PLUTÔT EXTRAVERTI OU INTROVERTI?

• Vous pouvez être facilement distrait	• Vous savez vous concentrer
• Vous êtes dynamique	• Vous êtes calme
• Vous n'aimez pas la solitude	• Vous aimez être seul
• Vous aimez parler	• Vous aimez écouter
• Vous pensez à voix haute	• Vous réfléchissez posément
• Vous faites plusieurs choses à la fois	• Vous ne faites qu'une chose à la fois
• Vous aimez les nouveaux contacts	• Vous aimez approfondir vos contacts
• Vous avez un discours parfois changeant	• Vous êtes indépendant
• Vous préférez parler plutôt qu'écrire	• Vous êtes plutôt secret et réservé
• Vous agissez, puis pensez	• Vous pensez, puis agissez

EXTRAVERTI = /10 (E)

INTROVERTI = /10 (I)



Quelles sont vos préférences ? Le réel ou l'imaginaire ? Les faits ou les idées ? Vous avez naturellement tendance à privilégier un de ces deux modes. Qui êtes-vous ?

Les personnes « sensibles » sont plutôt concrètes et terre à terre, elles préfèrent étudier les faits et aiment tout ce qui est pratique et réaliste. Elles veulent utiliser leurs mains et leur corps. Les personnes « intuitives » sont abstraites, elles manient plus facilement les idées, les concepts et les symboles, elles ont une vision globale des situations et une imagination plus débordante.

#### DANS LE CADRE PROFESSIONNEL :

Les personnes « sensibles » seront à l'aise dans les activités physiques (bricolage, jardinage, sport...). Puis elles voudront utiliser leurs cinq sens et être reliées au monde réel dans le moment présent. Les activités qui demandent de l'imagination et de la créativité intéressent surtout les personnes « intuitives » car elles aiment se projeter dans ce qui est abstrait, conceptuel, le futur et l'ailleurs. Il faut donc privilégier des activités qui allient les deux typologies, soit en proposant de créer, inventer, pour ensuite réaliser et construire, soit en offrant parallèlement les deux situations en fonction des envies de chacun.

#### FAITES LE TEST :

Pour connaître votre profil, remplissez le questionnaire page suivante... (Êtes-vous en majorité sur l'un des profils ou un peu des deux ?)

En répondant aux questionnaires des quatre fiches « typologie comportementale » (Extraverti ou introverti. Structuré ou flexible. Penseur ou sentimental. Sensitif ou intuitif), vous pourrez créer votre profil typologie complet.

Chaque résultat de test vous donne deux lettres de référence (I ou E, N ou S, T ou F, J ou P). Vous choisirez la lettre qui correspondra au pourcentage de réponses le plus élevé, ainsi vous obtiendrez une série de quatre lettres (exemple : ISTJ). Puis en vous référant au tableau de la fiche « tous différents » vous obtiendrez ainsi votre profil typologique.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Une description complète des différentes typologies MBTI sur le site [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com)
- MBTI : différences entre intuitifs et sensitifs (vidéo - 3 min)

Si vous êtes un « intuitif » vous privilégiez inconsciemment les activités abstraites et conceptuelles. Les « sensitifs » seront donc frustrés car ils aiment ce qui est concret et réaliste (cette situation est évidemment valable dans l'autre sens). Il faut donc pouvoir prendre du recul pour offrir une diversité d'activités qui contente les différents profils.

« C'est avec la logique que nous prouvons et avec l'intuition que nous trouvons »

Henri Poincaré

À vous de jouer... (Choisissez entre deux affirmations opposées)

### VOUS ÊTES PLUTÔT SENSITIF (SENSATION) OU INTUITIF (INTUITION) ?

• Vous êtes pratique	• Vous êtes théorique
• Vous vivez dans l'instant présent	• Vous pensez aux implications futures
• Vous préférez travailler étape par étape	• Vous cherchez à avoir une vision globale
• Vous préférez ce qui est concret et réel	• Vous aimez ce qui est original
• Vous êtes réaliste	• Vous êtes imaginatif
• Vous aimez plutôt les choses utiles	• Vous êtes attiré par ce qui est nouveau
• Vous préférez suivre une méthode	• Vous n'aimez pas la routine
• Vous vous attachez aux faits et aux détails	• Vous vous intéressez aux idées
• Vous aimez approfondir vos savoirs	• Vous aimez acquérir de nouveaux savoirs
• Vous faites confiance à votre expérience	• Vous suivez votre instinct

SENSITIF = /10 (S)

INTUITIF = /10 (N)

Oui au début je suivais les instructions  
Puis se me suis dit, suis ton intuition, fait  
quelque chose d'original!



« Le mimétisme relève de l'adaptation entre un organisme et son environnement. L'imitation implique une conscience de soi et une conscience de l'autre. Elle serait à l'origine du langage et de l'humanisation. »

Pierre Marie Baudonnière

Par l'imitation, nous nous projetons à travers l'autre pour évoluer. Nos parents seront notre première forme de projection, puis ce seront nos idoles, nos professeurs, nos héros... Un comportement nouveau ne naît pas de nulle part, il est une imitation adaptative.

Un indien d'Amazonie qui n'est pas allé à l'école est pourtant parfaitement adapté à son milieu. A-t-il été « éduqué » ou cela s'est-il fait « naturellement » ? C'est essentiellement en observant les adultes, en imitant leurs gestes par le jeu puis en les accompagnant qu'il a acquis un comportement adapté. La parole n'est que secondaire, elle confortera l'acquisition.

Le mimétisme comportemental permet à un individu de s'identifier à une famille, à un groupe social ou à une culture, c'est un besoin d'appartenance qui est essentiel. L'imitation se fera à plusieurs niveaux : tenue vestimentaire, gestes, langage, posture...

Nous avons la capacité naturelle de reproduire les comportements de nos congénères en utilisant des modèles. Des neurobiologistes (le docteur Giacomo Rizzolatti et son équipe) ont découvert récemment les neurones « miroirs » qui nous permettent de mimer intérieurement un individu, facilitant ainsi l'apprentissage ! Mais nous n'imitons pas n'importe qui !

Cela dépendra du « facteur confiance » que nous avons de la personne, car nous chercherons à imiter l'individu qui pour nous, représente un idéal à atteindre. La publicité par exemple, en nous montrant des séquences répétées de personnes achetant ou utilisant un produit ne réussira pas à nous faire changer de comportement, si nous ne nous projetons pas dans la personne représentée.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Nous transmettons ce que nous savons grâce à la parole (de façon consciente) et ce que nous sommes grâce à notre posture (de façon inconsciente). S'il y a incohérence ou contradiction entre les deux niveaux, personne ne cherchera à nous imiter !

- Le mimétisme et l'imitation, P-M. Baudonnière
- Les neurones miroirs, G. Rizzolatti et C. Sinigaglia



« Faire exactement le contraire s'appelle aussi imiter,  
c'est même expressément imiter le contraire. »

Georg Christoph Lichtenberg

Une histoire à propos du changement social. Par Ken Keyes, Jr :

### LE 100ÈME SINGE

Une espèce de singe japonais, le macaque japonais (*macaca fuscata*), a été observée à l'état sauvage sur une période de 30 ans.

En 1952, sur l'île de Koshima, des scientifiques nourrissaient les singes avec des patates douces crues en les jetant sur le sable. Les singes aimaient le goût des patates douces, mais trouvaient leur saleté déplaisante.

Une femelle âgée de 18 mois appelée Imo pensait qu'elle pouvait solutionner le problème en lavant les patates dans un ruisseau tout près. Elle enseigna ce truc à sa mère. Leur compagnes de jeu apprirent aussi cette nouvelle façon de faire et l'enseignèrent aussi à leur mère.

Cette innovation culturelle fut graduellement adoptée par différents singes devant les yeux des scientifiques. Entre 1952 et 1958 tous les jeunes singes apprirent à laver les patates douces remplies de sable pour les rendre plus agréables au goût. Seulement les singes adultes qui imitèrent leurs enfants apprirent cette amélioration sociale. Les autres singes adultes conservèrent leur habitude de manger des patates douces sales.

Alors quelque chose d'étonnant se produisit. À l'automne de 1958, un certain nombre de singes de Koshima lavaient leurs patates douces, leur nombre exact demeure inconnu. Supposons que lorsque le soleil se leva un matin, il y avait 99 singes sur l'île de Koshima qui avaient appris à laver leurs patates douces. Supposons encore qu'un peu plus tard ce-matin là, le centième singe apprit à laver les patates.

#### ALORS LA CHOSE ARRIVA !

Ce soir là presque tous les singes de la tribu se mirent à laver les patates douces avant de les manger. L'énergie additionnelle de ce centième singe créa une sorte de percée scientifique !

Mais notez ceci : la chose la plus surprenante observée par ces scientifiques fut le fait que l'habitude de laver les patates douces fit alors un saut au-dessus de la mer pour rejoindre des colonies de singes habitant d'autres îles ainsi que la troupe de singes de Takasakiyama sur le continent, qui commencèrent aussi à laver leurs patates douces. C'est ainsi que le macaque japonais a été surnommé le « laveur de patates ».

Ainsi, on a constaté que lorsqu'un nombre critique d'individus accomplit une prise de conscience, celle-ci peut être communiquée d'un esprit à un autre.

Bien que le nombre exact puisse varier, ce « Phénomène du Centième Singe » signifie que lorsqu'un nombre limité d'individus apprend une nouvelle façon de faire, celle-ci peut devenir partie intégrante de leur conscience.

Cependant, à un moment donné, si seulement une personne de plus se met à adopter un nouveau comportement, son champ d'action s'étend de telle sorte que ce comportement est adopté par presque tout le monde !

NB : Cette histoire alimente la controverse dans les milieux scientifiques...

« Proposons-nous de grands exemples à imiter,  
plutôt que de vains systèmes à suivre. »

Jean-Jacques Rousseau



Dans notre vie quotidienne, nous avons tous senti à un moment ou un autre que nos idées, nos croyances ainsi que nos comportements étaient influencés par les autres, notre entourage, par les différents groupes sociaux auxquels nous appartenons. On souligne d'ailleurs souvent notre tendance grégaire, notre tendance à être des « moutons », à agir tous de la même manière, conformément à ce qu'on attend de nous.

#### PRESSION DU GROUPE SOCIAL

Les sciences sociales ont largement étudié le conformisme, c'est-à-dire cette « tendance à se conformer aux usages, à accepter les manières de penser ou d'agir du plus grand nombre : les normes sociales ». Comment le groupe peut faire pression sur les individus, orienter leurs idées, leurs croyances et leurs comportements ?

Chacun de nous possède de multiples groupes de références, auxquels s'identifier. Plus on accorde de l'importance à un groupe, plus grande sera notre « motivation à se soumettre », c'est à dire plus nous chercherons à entrer en conformité avec les attitudes, les comportements, les croyances et les valeurs du groupe. Ces éléments deviennent des critères pour définir une situation, l'évaluer et agir.

Le psychologue social Serge Moscovici s'est intéressé aux dynamiques de groupes. Dans le groupe primaire (souvent la famille, les amis ou les collègues), les interactions avec les autres membres du groupe déterminent, au moins partiellement, nos idées et nos conduites. Petit à petit, des normes propres au groupe apparaissent, des sentiments collectifs et même un inconscient collectif et oriente les conduites des individus sans qu'ils le sachent. Le groupe n'est pas un seul agrégat d'individus, mais une entité ayant sa vie propre, ses opinions, sa pensée, ses valeurs, ses réactions...

Dans un groupe restreint (un groupe réuni en même temps et au même endroit sans lien préexistant entre les membres), on observe un phénomène de « polarisation », c'est-à-dire la tendance des membres, après une discussion commune, à dévier dans le sens du point de vue majoritaire dans le groupe.

#### FOULES ET INDIVIDUS

Sigmund Freud, fondateur de la psychanalyse, s'est attaché à étudier l'individu au sein d'un groupe particulier, la foule. Selon cet auteur, le psychisme d'un individu au sein d'une foule se traduit par les choses suivantes : « évanouissement de la personnalité consciente, prédominance de la personnalité inconsciente, orientation par voie de suggestion et de contagion des sentiments et des idées dans un même sens, tendance à transformer immédiatement en actes les idées suggérées. Il n'est plus lui-même, il est devenu un automate que sa volonté ne guide plus ». En foule, les individus sont capables d'actes qu'ils n'auraient jamais fait seuls, ce qui montre bien comment le fait d'appartenir à un groupe peut influencer les comportements.

Même s'il est évident que les différents groupes auxquels nous appartenons influencent nos comportements, n'oublions pas que les individus sont des êtres doués de raison, d'esprit critique et d'autonomie de pensée et d'action. L'éducateur à l'environnement cherche avant tout à faire ressortir ces capacités en toute bienveillance... avec ou sans influence !

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Psychologie des masses et analyse du moi, S. Freud
- La dynamique des groupes, J. Maisonneuve
- Introduction à la psychologie sociale, S. Moscovici

L'humain est un animal social, qui appartient à différents groupes sociaux qui influencent nos idées et orientent nos comportements.

Les dynamiques à l'œuvre au sein des groupes peuvent être un levier si l'animateur les utilise pour susciter des changements de comportements, en favorisant les échanges et la discussion entre les membres.

## DEUX EXPÉRIENCES ÉCLAIRANTES

L'expérience du Ash offre des pistes de réflexion intéressantes sur le conformisme. L'expérience consiste à juger de la longueur de différents traits. Alors que des complices du chercheur donnent volontairement des réponses fausses, dans un nombre de cas significatif, l'individu étudié se range à l'avis des autres membres du groupe, et donne un mauvaise réponse alors que la bonne réponse était évidente !

Expérience de Asch ,  
le conformisme (video, 4 min)

Le psychologue Kurt Lewin a mis en œuvre une autre expérience sur l'influence d'un groupe sur un individu. Celle-ci visait à augmenter la consommation des abats, aliments réputés peu appétissant, aux états unis pendant la seconde guerre mondiale, afin d'éviter le rationnement de viande. Deux formules ont été testées pour convaincre les ménagères de cuisiner plus d'abats : d'un côté une conférence « classique » apportant une information très complète sur l'intérêt de manger des abats ; de l'autre, un bref exposé mais suivi d'un débat, d'un temps d'échange et de discussion entre les participants de la réunion, encadré par l'animateur. Le résultat est sans appel, la deuxième formule s'est révélé beaucoup plus efficace pour changer les comportements (32% des ménagères se mettent à cuisiner des abats contre 3% dans le premier cas).

### Sommes nous tous des moutons ?



Les initiatives, autant d'actions sur lesquelles s'appuyer pour nourrir et vivre son changement. Valoriser les initiatives est un moyen d'agir sur la motivation. Qu'elles soient individuelles ou collectives, les porter à connaissance permet de :

- Déclencher une prise de conscience
- Stimuler le passage à l'action.
- Être conforté dans sa démarche, savoir qu'elle n'est pas seulement individuelle mais partagée.
- Provoquer un effet boule de neige et créer un élan, une dynamique collective de l'initiative.
- Avoir des repères innovants, des ressources toujours plus riches et nombreuses.
- S'en inspirer au moment opportun, car les initiatives sont autant de solutions pour se préparer aux mutations de notre société, à différents scénarios possibles, et ainsi développer notre résilience, c'est à dire notre capacité de s'adapter aux changements de contextes, aux aléas.
- Entretien d'un climat favorable à l'entreprise, la créativité, l'exploration.

Exposition, film, livre, interview, diaporama, site Internet, événementiel, visite, rencontre, forum... de nombreux moyens existent pour valoriser les initiatives. A titre d'exemple, Anciela est une association présente dans la région lyonnaise qui anime une pépinière d'initiatives citoyennes, valorisées sur son site Internet : [www.anciela.info](http://www.anciela.info)

Attention, les initiatives ne sont pas toujours bien accueillies par une partie de la population. En effet, leur caractère soudain et innovant peut bouleverser les habitudes et les représentations. Ce phénomène est amplifié si elles sont dénuées d'explication de la démarche. D'où l'importance de la communication pour qu'elles soient comprises et attrayantes.

#### VOICI UNE MISE EN SITUATION POUR ILLUSTRER CE POINT DE VIGILANCE :

Créer des zones propices à la biodiversité en ville donne un caractère sauvage à certains espaces verts, ce qui peut être interprété comme une absence de gestion, un abandon, des économies sur le budget communal (ce qui peut être vrai), voire la grève du service espaces verts. Des panneaux avec des pictogrammes (papillons par exemple), l'intégration d'une création land art, sculpter la friche par quelques passages de tondeuses, peuvent suffire à inverser cette perception. En attendant l'acceptation d'une telle gestion...

Se pose également la question de la sélection des initiatives valorisées. Pourquoi celle-ci et pas une autre ? Sur quels critères sont-elles choisies ? Ces interrogations doivent amener à de la cohérence et une certaine éthique.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Ils changent le monde ! 1001 initiatives de transition écologique, Rob Hopkins
- Les défricheurs, Eric Dupin
- In transition 2.0, Transition Network (film)
- Les Cartes Vertes, des cartes pour vivre l'écocitoyenneté [www.greenmap.fr](http://www.greenmap.fr)

Les initiatives, quand elles sont valorisées, confortent tant les initiateurs eux-mêmes que tout autre individu en transition qui voit en elles des appuis enrichissants et stimulants.

## ZOOM SUR UNE TECHNIQUE D'ANIMATION : LE PANORAMA DES INITIATIVES :

Identification et localisation sur une carte des initiatives d'un domaine d'activité dans un territoire (une région, une ville, un établissement).

### OBJECTIFS :

- Recenser et partager des initiatives
- Donner des idées, des clés pour avancer
- Mettre en valeur une sphère, un réseau d'atomes crochus, des méthodes
- Enrichir sa vision du territoire par un autre angle de lecture
- Échanger, discuter, troquer, débattre

POUR QUI : Groupe en réunion, personnes de passage sur un stand

### EXEMPLE DE MISE EN SITUATION LORS D'UN ÉVÉNEMENT SUR L'ALIMENTATION :

Demander aux personnes de passage ce qu'ils jugent être une bonne initiative sur leur territoire en matière d'alimentation saine, d'agriculture durable, de circuits courts. Les propositions sont localisées sur une grande carte grâce à des gommettes numérotées qui renvoient vers des petites fiches descriptives.

RÉSULTAT : Une carte commentée, alimentée par et pour le public.

Ces informations peuvent être retranscrites sur un site Internet tel que celui de l'association bisontine « Une autre assiette est possible » : [www.uneautreassiette.fr](http://www.uneautreassiette.fr)

MATÉRIEL : Une grande carte d'un territoire et son support vertical, des gommettes, des feuilles A5 ou un tableau pour lister et décrire les initiatives, des crayons.

SUITES À DONNER : Commentaires et échanges, tri, classification et interprétation des données, travail de réflexion (points forts / points faibles, caractères innovant des initiatives, facilité d'appropriation et de reproductibilité), production d'un livret ou d'un site Internet des initiatives...





A ce jour, les neurosciences ont démontré que la pensée découle de la relation entre notre réflexion rationnelle et nos émotions qui constituent un pan entier de notre être. L'émotion est par ailleurs considérée comme l'origine de la motivation (les deux mots ont la même racine latine : motere qui signifie bouger). C'est elle qui guide nos actions, et le plus souvent, sans que nous le sachions !

### LE CONCEPT D'ÉDUCATION ÉMOTIONNELLE

En France, le concept d'éducation émotionnelle est né il y a quelques années avec les ouvrages de Michel Claeys. Dans « Pratique de l'éducation émotionnelle, apprentissage de la relation et de la communication juste », l'auteur considère que le processus d'éducation traditionnel ne prend que très peu en compte les émotions, autrement dit le savoir-être. Attention, il ne s'agit pas ici d'apprendre la politesse ou la meilleure manière de se tenir en société. Il s'agit d'apprendre à entrer en relation avec soi-même, avec l'Autre (la collectivité) et avec notre environnement.

Pour y parvenir, l'éducation émotionnelle met l'accent sur des apprentissages liés au bien-être physique, émotionnel et mental des individus et ce au travers de jeux (de rôles notamment), de cercles de parole, d'activités de groupe visant à développer l'écoute, la confiance et la coopération ; et d'activités corporelles (théâtre, chant, danse ...), qui permettent à l'individu d'exprimer pleinement ses ressentis.

### QUELQUES PISTES POUR L'ACTION

Tous, en tant qu'animateurs/éducateurs, nous avons déjà eu à faire à quelqu'un qui ressentait de la peur (face à un animal, à la nuit, au feu, au changement...). Avons-nous tenu compte de cette peur ? L'avons-nous seulement laissée s'exprimer ?

Dans un premier temps, je peux apprendre à identifier mes propres émotions, à reconnaître leur place ainsi que leur rôle dans mes comportements (Voir le concept d'intelligence émotionnelle chez S.Hahusseau). Par exemple, je peux identifier les émotions qui sont à la base de ma motivation dans tel ou tel projet ou domaine de ma vie (Nature Humaine).

Dans ma pratique d'éducateur, il est nécessaire de prendre conscience que l'activité que je propose suscite des émotions. Il s'agit alors d'offrir un cadre qui leur permette de s'exprimer. En somme, il s'agit de cultiver la bienveillance et l'empathie.

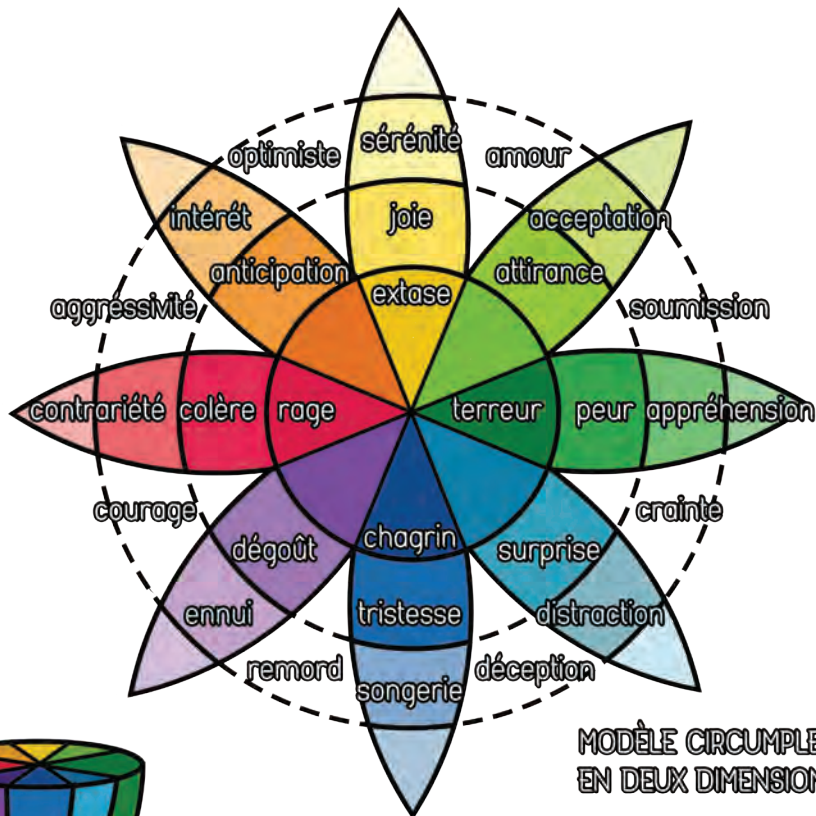
Quoiqu'il arrive, il convient d'être vigilant(te)s. Nous savons que, par définition, l'émotion est propre à chaque personne selon son vécu. Vouloir agir sur elle, cela revient à vouloir agir à la fois sur l'inné (l'animal qui est en chacun de nous) et sur les acquis : la mémoire, les souvenirs, en somme, sur ce qui fait la personne humaine. Sachant qu'elles sont la clé de notre motivation, il est tentant en tant qu'accompagnateur du changement, de vouloir agir sur les émotions et notamment sur celles des autres... Nous ne sommes ni des psychologues, ni des publicitaires. Nous ne devons pas vouloir « provoquer » des émotions que nous ne serions pas en mesure d'accueillir.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Tristesse, peur, colère : agir sur ses émotions, Stéphanie Hahusseau
- En éducation, quand les émotions s'en mêlent Joanne Pharand, Manon Doucet
- L'écologie et les émotions, lettre n°14 du Nature Humaine
- Les ouvrages de Michel Claeys Bouaert
- Le site internet de l'association pour l'éducation émotionnelle [www.education-emotionnelle.com](http://www.education-emotionnelle.com)

Les émotions sont à l'origine de nos prises de conscience, de notre motivation et donc de nos actions. Pratiquer l'éducation émotionnelle c'est d'abord apprendre à mieux se connaître, apprendre à accueillir ses propres émotions ; c'est aller vers une meilleure compréhension de Soi donc de l'Autre. C'est s'affranchir des automatismes qui dictent nos comportements et passer de la réaction (inconsciente) à l'action (consciente).

## ROUE DES ÉMOTIONS DE PLUTCHIK



MODÈLE CIRCUMPLEX  
EN DEUX DIMENSIONS



MODÈLE CIRCUMPLEX EN TROIS DIMENSIONS

Selon Plutchik, il existe 8 émotions de base qui sont la joie, l'attraction, la peur, la surprise, la tristesse, le dégoût, la colère et l'anticipation, que l'on peut ensuite décliner en émotions dites complexes ou secondaires en fonction de leur intensité. Parmi elles, on différencie les émotions dites cognitives (acquises / liées au vécu,) des émotions dites instinctives innées / liées à notre nature profonde, à notre « crocodile »).

Cette roue des émotions peut servir de base pour la création d'outils pour mettre des mots sur des situations vécues et faciliter l'expression des besoins et des émotions. Vous pouvez trouver des exemples d'utilisation (jeu de cartes, boussole des émotions...) sur le site internet [www.associationcolor.fr](http://www.associationcolor.fr)

### D'AUTRES OUTILS POUR EXPLORER LES ÉMOTIONS :

- Changer l'environnement de façon à permettre l'exploration de réalités, ressentis, ressources et attitudes différentes ;
- Jeux, interaction directe, renforcement des liens ;
- Cercles de parole : s'ouvrir les uns aux autres, apprendre les uns des autres ;
- Activités éducatives : exploration de soi et expression de soi (se dévoiler) ;
- Travail en équipe, dynamique de groupe: confiance et coopération ;
- Travail corporel : meilleur ancrage, conscience du corps ;
- Travail intérieur: explorer ses espaces intérieurs, ancrage, recentrage ;
- Voix et théâtre : aller au-delà de ses modes habituels d'expression de soi ;
- Jeux de rôles et psychodrame : explorer différentes perspectives de façon à recadrer et se désidentifier de ses propres schémas et trouver des ressources intérieures nouvelles.
- Photolangage



Il y a urgence à changer ! Cette injonction paradoxale récurrente illustre parfaitement la complexité du changement. Alors qu'on constate qu'un individu a besoin d'au moins 6 mois pour simplement envisager un changement, puis 3 ans pour qu'un comportement nouveau devienne une habitude, nous sommes soumis à cet ultimatum : c'est maintenant ou jamais. Au dilemme social, choisir ce qui est bon pour moi ou pour la collectivité, s'ajoute donc un dilemme temporel, choisir entre intérêt immédiat ou intérêt à long terme.

### LE TEMPS, SUBSTRAT DU CHANGEMENT

Le changement ne peut avoir lieu en dehors du temps. Par définition, le développement durable ou la transition écologique s'inscrit dans un temps long et s'attache à des conséquences lointaines. Mais alors que l'environnement est un espace potentiel de créativité, où on peut agir, on ne peut pas décider de modifier, accélérer ou ralentir le temps. Le temps compresse les possibles et aboutit à ce qui est réalisable ou prioritaire. Ainsi, chacun construit au quotidien une échelle de priorité des problèmes à résoudre, en favorisant naturellement les problèmes proches ou plus simples. Pour une personne en forte précarité, il est évident que l'urgence des changements du climat est toute relative.

### LE RAPPORT AU TEMPS EN TROIS DIMENSIONS

Le rapport au temps a notamment été étudié par le psychologue Kurt Lewin qui parle de perspective temporelle, soit « la totalité des points de vue d'un individu à moment donné sur son futur et son passé psychologique ». Les différents travaux de recherche sur la perspective temporelle portent généralement sur trois dimensions principales l'extension temporelle, l'orientation temporelle et l'attitude temporelle. :

L'EXTENSION TEMPORELLE, c'est la profondeur du champ de l'individu, sa capacité à se projeter plus ou moins loin dans le passé et le futur. Quelqu'un pouvant se représenter un horizon temporel lointain accorde de l'importance aux conséquences à long terme. Il aura tendance à être concerné par les problèmes environnementaux et adopter des comportements écocitoyens.

L'ORIENTATION TEMPORELLE, c'est la région temporelle à laquelle un individu se réfère principalement pour penser et agir. Chacun peut agir plutôt en se remémorant ses expériences passées, en construisant des attentes dans le futur ou plutôt en étant centré sur la situation présente. Une orientation centrée sur le futur semble susciter des préoccupations favorables à l'environnement.

L'ATTITUDE TEMPORELLE, c'est la vision positive ou négative attribuée à chaque région. Le passé peut être associé à une nostalgie positive, liée à des événements heureux ; ou négative, selon de mauvaises expériences. Le futur peut être envisagé en suivant des objectifs à atteindre ou synonyme de peurs et d'incertitudes. Enfin, le présent peut être appréhendé d'un point de vue fataliste, résigné au destin ; ou de manière hédoniste et une recherche du plaisir immédiat. Une perception positive du passé favorise une bonne estime de soi et facilite le désir de construire l'avenir, une optique hédoniste permet de nourrir le quotidien.

En EEDD, cela induit que le message aura un effet différent selon la perspective temporelle de l'individu que j'accompagne. Les actions que je propose doivent pouvoir s'inscrire dans son champ psychologique. La précarité empêche généralement de se projeter, un projet à quelques semaines peut devenir une réelle charge sur le quotidien. Au contraire, une perspective étendue permettra à un participant de s'engager sur plusieurs mois.

Le changement est un processus long  
et inscrit dans le temps.

Notre rapport au temps influence nos capacités  
à agir et à décider, les actions et décisions d'un individu  
sont conditionnées par sa perspective temporelle.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Quel est votre rapport au passé, au présent et au futur ? Testez l'échelle de Zimbardo sur [www.psychomedia.qc.ca/tests/perspective-temporelle](http://www.psychomedia.qc.ca/tests/perspective-temporelle)
- Le temps et sa flèche, conférence d'Étienne Klein (vidéo)
- L'écologie, le temps et l'urgence, Lettre n°7 de Nature Humaine
- Perspective temporelle future et communication engageante, une approche psychosociale du rapport au temps dans le domaine de l'environnement, Christophe Demarque (thèse)

« Le temps, c'est le meilleur moyen qu'a trouvé la nature pour que tout ne se passe pas d'un seul coup. »

Étienne Klein

## DÉFINIR LE TEMPS ?

Quand on parle du temps, chacun comprend de quoi on veut parler. C'est une autre paire de manches lorsqu'un veut lui trouver une définition ! « Le temps est ce qui passe quand rien ne se passe », « il est ce qui fait que tout se fait ou se défait », « il est l'ordre des choses qui se succèdent », « il est le devenir en train de devenir »... Problème, chacune de ces expressions présuppose déjà l'idée du temps, ce ne sont que des métaphores. Définir, c'est ramener à une conception plus fondamentale, alors comment définir une notion aussi fondamentale que le temps ?

On peut distinguer tout de même deux types de temps. Il y a d'abord le temps physique, objectif, celui des montres, qui s'écoule uniformément, constitué d'une succession d'instantanés présents. Puis il y a le temps psychologique, subjectif, celui de nos perceptions, qui nous fait trouver des moments interminables ou nous fait passer des journées à la vitesse de l'éclair. C'est le temps de notre conscience, de nos sensations, de nos idées, de nos humeurs, il varie selon l'intensité de notre activité, de la signification des événements à nos yeux. Il fait coexister au sein du présent, le passé immédiat et le futur imminent. C'est par exemple ce qui nous permet d'entendre une mélodie, la note jouée résonne avec la précédente et suggère la suivante.

## RÉDUIRE LA DISTANCE PSYCHOLOGIQUE POUR FACILITER LE PASSAGE À L'ACTION

La distance psychologique est composée de quatre dimensions – sociale, temporelle, spatiale et expérientielle – qui nous séparent de nos actions. Plus un objet est distant, plus ma représentation en sera abstraite et confrontée à mes valeurs ; plus il sera proche, plus ma représentation en sera concrète et intégrée naturellement dans mon système de valeurs. Prenons un exemple, je souhaite adopter une alimentation plus éco-responsable :

- Si on considère l'action comme « Manger local et de saison », je vais me représenter cette action selon sa signification et sa finalité. Les raisons d'adopter ce comportement seront issues de mon désir, d'une vision d'ensemble, et je trouverai les réponses dans le « Pourquoi je choisirais de changer ? ».
- A l'inverse, l'action « Préparer le prochain repas de famille » fait référence à des éléments proches à tout niveaux : social (ma famille est impliquée), spatial (ça se passe chez moi), expérientiel (j'ai l'habitude de recevoir du monde) et temporel (dimanche prochain). Ainsi je vais élaborer ma représentation de cette action en termes concrets et faire appel au « Comment je peux m'organiser pour changer ? ». Je vais me concentrer sur la faisabilité, les différentes options et les détails pour atteindre cet objectif.

## ENTRE CHRONOS ET KAIROS

Demandez à votre groupe de se mettre debout en cercle. A votre top, chacun des participants ferme les yeux et ne doit les réouvrir que lorsqu'il estime qu'une minute s'est écoulée, mais attention, interdit de compter ! De votre côté, prenez une montre et repérez le temps de chaque participant. Une fois que tout le monde a les yeux ouverts, proposez à chacun de partager son ressenti et annoncez les résultats. Reproduisez cet exercice en demandant de compter 60 secondes et débriefer à nouveau.

## L'IMPLEMENTATION DES INTENTIONS

Lorsque que quelqu'un décide d'agir, il s'agira de l'accompagner dans la projection concrète de son action, afin que celle-ci soit ancrée dans son quotidien, dans le temps et l'espace.

On parle d'implémentation des intentions : élaborer un plan pour favoriser le passage d'une première étape. Dans notre exemple, la première étape consiste à aller acheter des légumes. On accompagne la personne à répondre aux questions suivantes :

- Où ? Au marché sur la place du village.
- Quand ? Ce samedi matin.
- Comment ? Avec ma liste des légumes qui poussent ce mois-ci.

Évidemment, on ne laissera pas la personne démunie lors de cette première étape, il faudra lui fournir un calendrier des légumes de saison, peut-être chercher une recette ensemble, voire même aller au marché avec elle !





« Au commencement était le chaos », un amas sans ordre et disparate, disaient les poètes de la Grèce Antique. En même temps dans l'imaginaire collectif, on se représente plutôt le chaos comme « la fin de tout ». Quel rapport entre cet « état de confusion générale » et l'accompagnement au changement ?

Jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la logique scientifique en vigueur était celle de Newton : une cause A entraîne un effet B qui lui-même, provoque C... Les mêmes causes provoquent les mêmes effets, c'est le déterminisme, un mode de pensée de progression linéaire, très pratique pour faire des prévisions. En 1961, le mathématicien Edward Lorenz démontre qu'un changement infime d'un des paramètres de départ oriente très différemment la trajectoire. Il définit alors le système chaotique dont l'évolution échappe à toute prévision à long terme en raison de la dépendance aux conditions initiales, trop sensibles pour être mesurées précisément.

#### UN ENVIRONNEMENT CHAOTIQUE

La théorie du Chaos se retrouve bien dans la nature, l'exemple le plus flagrant étant la météo qu'on fustige à longueur de temps. On connaît précisément la date d'une éclipse dans plusieurs milliers d'années mais pas le temps de la semaine prochaine ! Ou encore tel éboulis au pied d'une falaise, nous sommes bien incapables d'expliquer la façon dont chaque fragment de la falaise est arrivé à un endroit précis. Il y a trop de paramètres à prendre en compte.

Face aux changements et enjeux environnementaux, la question de la vulnérabilité de l'humain face aux menaces qui pèsent sur la planète et l'ensemble des espèces est posée.

Mais si les sociétés humaines sont vulnérables aux changements de leur environnement, celui-ci est également affecté par les activités humaines. Cette interdépendance largement reconnue reste relativement complexe à étudier car les changements environnementaux peuvent prendre des années à se révéler. Et cela reste compliqué d'anticiper tant les inconnues sont nombreuses. Que faire des incertitudes ? Par quoi commencer ? Quelles irréversibilités et quelle part de hasard ?

#### L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

En éducation à l'environnement, l'approche systémique facilite cette interrogation et cette prise de conscience nécessaire et constante, individuelle et collective, dans un monde qui change sans cesse. Elle initie des comportements qu'elle estime mieux adaptés pour la survie des espèces et le maintien d'un cadre de vie soutenable, à partir de connaissances transversales, bien qu'elle ne maîtrise aucune imprévisibilité. Le but n'est pas de prévoir mais d'agir concrètement par et pour l'environnement.

En pratique, on ne peut pas connaître exactement les situations initiales de nos participants, dans quel état d'esprit sont-ils, comment reçoivent-ils l'information que je leur donne, l'effet produit par nos premiers mots ou ce qu'il s'est passé pour eux la veille. On pourra simplement accueillir avec bienveillance leurs émotions et leurs réactions face à des éléments qui peuvent engendrer peur, colère ou même désespoir. Il est nécessaire d'adapter notre posture, de lâcher prise, faire preuve de souplesse et laisser de l'espace aux personnes et au hasard.

Dans un monde complexe et incertain, où les crises se multiplient, développer une vision systémique du monde permet à la fois d'ouvrir les imaginaires et regarder la réalité en face afin d'anticiper au mieux les perturbations à venir.

#### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Vulnérabilité, risques et environnement : l'itinéraire chaotique d'un paradigme sociologique contemporain, S. Becerra
- La Théorie du Chaos, J. Gleick
- Comment tout peut s'effondrer, Pablo Servigne & Raphaël Stevens
- Effet Papillon et Théorie du Chaos, Science étonnante (vidéo, 24 min)



## « Un simple battement d'ailes de papillon au Brésil peut déclencher une tornade au Texas »

Edward Lorenz

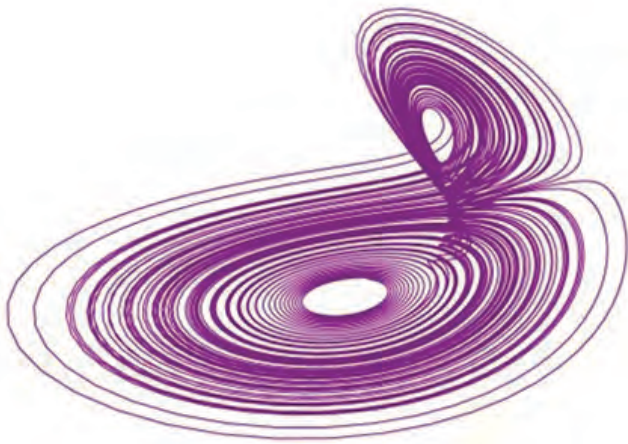


Fig. 1

La dépendance aux conditions initiales est un des points fondamentaux de la théorie du chaos. Cette dépendance a d'ailleurs inspiré le principe de l'effet papillon (Fig.1) que tout le monde connaît aujourd'hui, au diagramme de bifurcation (Fig.2) qui montre comment les systèmes évoluent avec un changement dans les paramètres d'entrée, aux formes fractales qui reproduisent des formes répondant à une invariance d'échelle que cela soit dans les formes de nuages, flocons de neige ou choux romanescos (Fig.3)... En conclusion, il y a une harmonie sous-jacente à toute chose qui forme notre perception du monde...

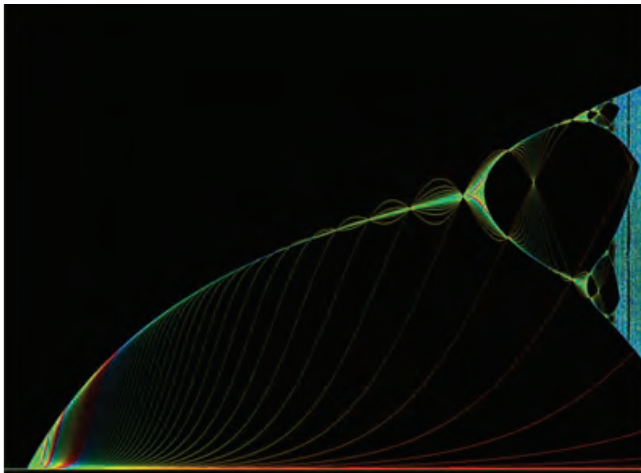


Fig. 2



Fig. 3

### RÉSILIENCE : LA SOLUTION CONTRE LE CHAOS ?

La question de la résilience trouve ses origines en écologie dans les années 70. Elle est définie comme la capacité d'un système écologique à absorber des changements et à se maintenir. La variabilité du contexte est alors le point nodal de l'analyse : une condition d'existence, d'apprentissage et de survie du système écologique plus qu'une menace pour lui ; autrement dit, plus un système est complexe, plus il est variable et plus il est résilient aux perturbations.

A toutes les époques, les sociétés ont développé des stratégies et mesures locales d'action sociale ou politique face aux changements environnementaux (modifications du climat, perte de ressources naturelles, ...) sinon pour s'y adapter au moins pour en réduire les conséquences. D'autres ont échoué. Pourquoi ? Pléthore de théories sur le sujet...



# Z L'ÉVALUATION : OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ?

L'évaluation est un outil d'analyse de l'impact d'une action ou d'un processus. Elle permet, dans notre contexte d'accompagnant, d'identifier le changement ou le maintien d'une pratique, d'une habitude ou d'un comportement. L'évaluation passe par le choix et l'identification de critères objectifs, mesurables à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Elle permet de prendre de recul sur nos pratiques, d'analyser les impacts de nos actions, de faire émerger de pistes d'amélioration et d'optimiser nos orientations et choix pédagogiques. L'évaluation est donc un outil au service du changement.

Yvan Abernot et Véronique Bedin, chercheurs en sciences de l'éducation, définissent l'évaluation par l'action de mesurer et d'apprécier, et par la fonction de faire progresser et de contrôler. C'est à travers sa perspective dynamique que l'évaluation est la plus intéressante, lorsque, bien utilisée, elle permet l'évolution des pratiques. Selon les résultats de l'évaluation, on peut en effet ajuster ou préciser des choix ou des méthodes de travail, en fonction du terrain, des publics ou encore des commanditaires.

Toutefois, pour être utile et au service de l'accompagnement au changement, l'évaluation doit être réfléchie en amont, bien construite et correctement exploitée. Il est alors utile, sinon nécessaire, de répondre aux questions suivantes :

- QUOI - Qu'évalue-t-on ? Est-ce le processus d'accompagnement au changement ? Le changement lui-même ? Cela questionne entre autres les objectifs initiaux de l'action et ses résultats attendus, pour lesquels la vigilance est de mise. A-t-on défini des objectifs atteignables, raisonnables, notamment au regard de la lenteur du processus de changement ?
- QUI ? Qui évalue et dans quelle perspective et intérêt ? Est-ce l'accompagnateur du changement ? Le public visé ? Le commanditaire ? Nous recommandons d'être vigilants sur l'évaluation par ou pour les commanditaires, pour qui l'évaluation sanctionne souvent la validité ou l'intérêt de l'action.
- POUR QUOI FAIRE ? Dans quelle perspective est faite l'évaluation ? Sert-elle l'intérêt collectif ? Que faire de ses résultats ? Quels moyens se donne-t-on pour faire évoluer notre pratique, à l'issue de cette évaluation ? Il est important d'émettre un point de vigilance quant au risque d'instrumentalisation des résultats et de leur analyse à des fins politiques.
- COMMENT - Quels sont les outils d'évaluation et leurs indicateurs ? Sont-ils pertinents au regard de l'objet évalué ? Des critères mal choisis, des outils inadaptés au terrain, peu ou pas exploitables, peuvent rendre l'évaluation difficile ou produire des conclusions inexactes.

Sans réflexion sur ces points de vigilance, l'évaluation peut se révéler contre-productive ou desservir l'intérêt commun.

Réfléchie, anticipée et bien menée, l'évaluation est un très bon outil au service de l'accompagnement au changement. S'appuyer sur des éléments factuels permet d'analyser objectivement la pertinence de nos actions et de les ajuster. Pour être utile et servir l'intérêt collectif, elle doit toutefois être finement travaillée, notamment concernant les critères d'évaluation, leurs outils et indicateurs, et les perspectives d'utilisation des résultats doivent être claires.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Changement d'évaluation. Évaluation du changement, Y. Abernot et V. Bedin
- L'évaluation, un levier de changement social, F3E (video, 15 min)
- Conception d'une grille d'évaluation des changements comportementaux en matière de développement durable, V. Champagne St Arnaud
- Évaluer en éducation à l'environnement, GRAINE Rhône-Alpes et Grand Lyon

Tout le monde est un génie. Mais si on juge un poisson sur sa capacité à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide

Albert Einstein

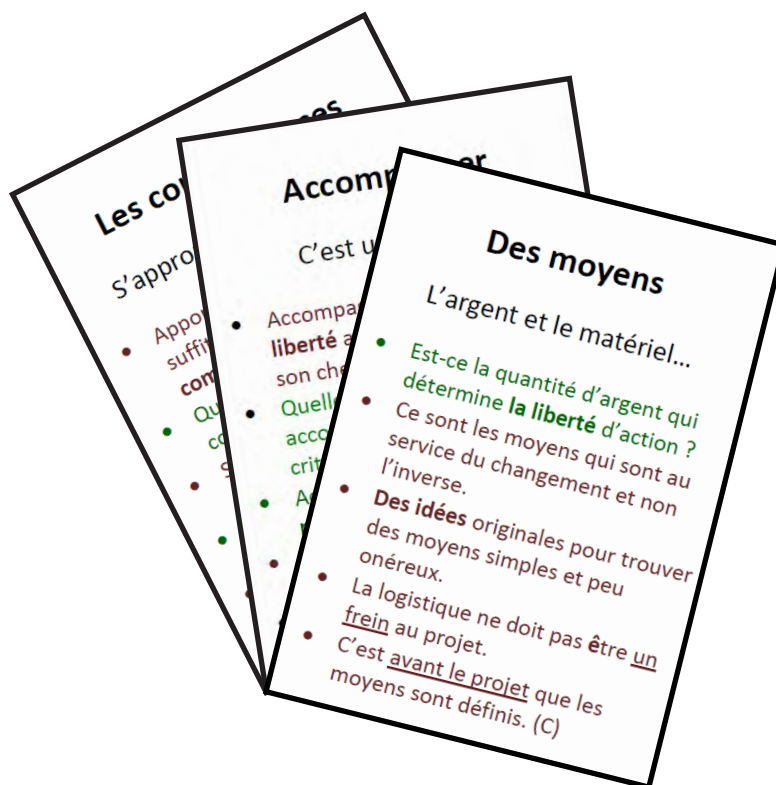




# LE TAROT DU CHANGEMENT

## JEU DE CARTE

Conseil : impression en recto et sur du papier épais afin de pouvoir découper des cartes individuelles.



<p>Règle du jeu : 1</p> <h3>Le tarot du changement</h3> <p>Ce jeu permet un regard <b>systemique et créatif</b> sur vos actions. Il peut s'utiliser seul, par deux ou en groupe.</p> <p><b>But du jeu :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eclaircir et identifier des manques, des besoins ou des problèmes au sein d'un projet d'accompagnement au changement.</li> <li>Formuler de nouvelles questions et prendre conscience de blocages éventuels.</li> </ul> <p>Ce jeu peut être utilisé avant de démarrer un projet, mais aussi en cours de travail ou, une fois le projet réalisé, pour l'évaluer.</p>	<p>Règle du jeu : 2</p> <p>➤ <b>Les cartes blanches :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque mot en <b>gras</b> renvoie à une autre carte du jeu.</li> <li>Chaque mot <u>souligné</u> renvoie à une carte exercice.</li> <li>La lettre entre (parenthèse) renvoie à une fiche technique.</li> </ul> <p>➤ <b>Les cartes exercices :</b> choisissez un exercice à réaliser. Etalez tout le jeu de cartes sur la table devant vous. Pour chaque exercice, de nouvelles cartes peuvent être créées pour compléter le jeu.</p> <p>Conseil : commencez par réaliser l'exercice numéro 1 pour vous approprier le jeu avant de faire la balade analytique (règle: 3).</p>	<p>Règle du jeu : 3</p> <p>➤ <b>La balade analytique :</b> Identifiez un projet personnel ou professionnel qui implique un accompagnement au changement. Choisissez une carte qui vous inspire en fonction d'une difficulté, d'un problème, d'un blocage ou d'une envie... Lisez la carte puis choisissez un mot <b>en gras</b> qui vous renverra vers une nouvelle carte. Avec cette nouvelle carte, renouvelez l'opération plusieurs fois pour créer ainsi une chaîne de cartes ...</p> <p>Notez sur la carte «question » ou « affirmation » les points importants. Vous pouvez spontanément réaliser un exercice ou lire une fiche technique proposée dans une carte.</p>
<p>Règle du jeu : 4</p> <p>➤ <b>Les figures :</b> Posez une carte choisie en fonction d'une de vos problématiques puis mettez à côté les cartes reliées (mot en gras), exemples de création : le soleil (carte problème au centre et cartes reliées en rayon)), la rivière (déroulé du problème), cercle (retour à la source)...</p> <p>➤ <b>Tirage aléatoire :</b> c'est un autre style plus intuitif. Tirez au hasard une carte suite à une question précise liée à votre projet pour débiter votre cheminement.</p> <p>Ce jeu comporte : 30 cartes de jeu, 4 cartes « règle du jeu », 2 cartes « prise de notes », 15 cartes « exercices », 2 cartes vierges et une carte « autres cartes possibles ».</p> <p>Création : CERPE ; GRAINE Bourgogne Franche comté 2018</p>	<h3>Les questions à retenir</h3> <p>Notez les questions qui vous interpellent pour pouvoir y répondre plus tard...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<h3>Les affirmations à garder</h3> <p>Notez les affirmations qui vous intéressent...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<h3>La bienveillance</h3> <p>Veiller au bien-être de chacun</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etre avant tout à <b>l'écoute</b>.</li> <li>Accepter l'autre tel qu'il est avec ses différences. (O, P, Q, R, S)</li> <li>Prendre <b>le temps</b> d'offrir un <b>cadre</b> sécurisant.</li> <li>Peut-on vraiment <b>accompagner sans bienveillance</b> ?</li> <li>Un cadre bienveillant amenuise <b>les peurs</b>.</li> <li>Etes-vous bienveillant avec vous-même ?</li> </ul>	<h3>La créativité</h3> <p>Je crée donc je suis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'originalité ni <b>d'idées</b> sans créativité.</li> <li>Nous créons nous même nos propres limites (<b> croyances</b> limitantes), ce qui inhibe notre créativité. (J)</li> <li>La créativité, une <u>compétence</u> à développer.</li> <li>Pas de créativité sans <b>Lâcher prise</b>.</li> <li>La pensée divergente dynamise la créativité.</li> </ul>	<h3>Notre posture</h3> <p>Qui suis-je ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle posture devons-nous adopter ? Expert, animateur, <b>accompagnateur</b> ? (K)</li> <li>Nous aussi, nous avons un <b>comportement</b> particulier ! (O)</li> <li><b>Lâcher prise</b>, accepter que l'autre choisisse son chemin sans <b>manipulation</b>...</li> <li>Quelles sont nos habitudes pédagogiques ? Utilisons-nous la <b>récompense et la punition</b> ?</li> </ul>



<h2 style="text-align: center;">Le temps</h2> <p style="text-align: center;">Prendre le temps de vivre les choses pleinement...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les temps sont-ils figés ou avez-vous de la <b>souplesse</b> ?</li> <li>• Y a-t-il des temps de <b>liberté</b> ?</li> <li>• Il faut quelquefois savoir perdre son temps pour savoir en gagner.</li> <li>• <u>De quel temps disposez-vous, pour quels <b>objectifs</b> ?</u></li> <li>• <b>Les changements de comportement</b> profonds se réalisent sur des temps longs. (I, X)</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">La motivation</h2> <p style="text-align: center;">La motivation c'est le carburant du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis motivé(e) si le projet est en lien avec mes <b>valeurs</b> et mes idéaux. (B)</li> <li>• Y aura-t-il du <b>plaisir</b>, des moments de convivialité ?</li> <li>• Qu'est ce qui motivera <b>les participant(e)s</b>, <u>quels leviers</u> ?</li> <li>• En participant à <b>la création</b> du projet et en donnant ses <b>idées</b>, le groupe sera motivé.</li> <li>• Trouvez des <b>exemples</b> motivants.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Le changement</h2> <p style="text-align: center;">De quel changement parle-t-on ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veut-on changer une situation, un système, une attitude, un <b>comportement</b> ? (A)</li> <li>• Clarifier <b>les objectifs</b>, <u>les besoins du groupe</u>...</li> <li>• Doit-on chercher à changer l'autre ? Quelle <b>liberté</b> lui laisse-t-on ? (U)</li> <li>• Pour que l'autre change, je dois accepter moi-même de changer. (J)</li> <li>• Quelle <b>posture</b> adopter ? (K)</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">Les croyances</h2> <p style="text-align: center;">Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait !</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre <b>connaissance</b> du réel pour dissiper les croyances erronées. (E, L)</li> <li>• Grâce aux <u>représentations</u> (D), je peux identifier mes croyances ou celles du groupe.</li> <li>• Les croyances limitantes sont souvent de puissants <u>freins</u> au <b>changement</b>. (G, M)</li> <li>• Modifier ses croyances profondes engendre des <b>peurs</b>.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">La souplesse</h2> <p style="text-align: center;">Adaptation et équilibre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se donner les <b>moyens</b> et <b>le temps</b> de réagir face aux <b>imprévus</b>...</li> <li>• Permettez-vous la souplesse des <b>méthodes</b> choisies ?</li> <li>• <u>Evaluer</u> le projet tout au long du processus, et le faire évoluer. (Z)</li> <li>• Quelle <b>autonomie</b> pour le groupe face aux <b>objectifs</b> ?</li> <li>• Savoir <b>lâcher prise</b>, si les <b>participants</b> ne vont pas dans votre sens.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">L'équipe</h2> <p style="text-align: center;">Faire ensemble ce que nous ne pouvons pas faire seuls ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce un travail seul ou en équipe ? Êtes-vous <b>accompagné(e)s</b> ?</li> <li>• Plus <u>les compétences</u> seront diversifiées au sein de l'équipe plus votre projet sera original.</li> <li>• Comment <b>motiver</b> l'équipe ?</li> <li>• <b>Communiquer</b> est vital, un projet solitaire doit se <u>partager</u>.</li> <li>• L'équipe se constitue <u>avant le projet</u>. (C)</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">Le plaisir</h2> <p style="text-align: center;">Y'a pas de mal à se faire du bien...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans plaisir pas de <b>motivation</b>. (I)</li> <li>• <b>Les peurs</b> inhibent le plaisir.</li> <li>• Pourquoi ne pas prendre <b>le temps</b> de se faire plaisir ?</li> <li>• Comment se donner la <b>liberté</b> de vivre le changement avec plaisir ?</li> <li>• Pouvoir exprimer ses <b>idées</b> et ses envies pour ensuite les réaliser ... un vrai plaisir.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Les peurs</h2> <p style="text-align: center;">Dissiper les peurs pour se désentraver</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les peurs et les inquiétudes dès le départ grâce aux <u>représentations initiales</u>. (D)</li> <li>• Le nouveau et <b>le changement</b> font peur (M) ; comment rassurer et <b>motiver</b> ?</li> <li>• La peur est une émotion (W) qui inhibe <b>la créativité</b>.</li> <li>• Un climat <b>bienveillant</b> réduit les peurs.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Les libertés</h2> <p style="text-align: center;">La liberté donne des ailes...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos <b>peurs</b> limitent notre liberté.</li> <li>• Nous créons nous même nos propres limites, ce qui empêche <b>les changements</b>. (J)</li> <li>• Sortir de <b>nos croyances</b> limitantes et de nos conditionnements pour aller au-delà et se faire <b>plaisir</b>.</li> <li>• Sans <b>cadre</b> ni contraintes, la liberté est une utopie.</li> <li>• Quelle <b>autonomie</b> pour chacun ?</li> </ul>

<h2 style="text-align: center;">Des moyens</h2> <p style="text-align: center;">L'argent et le matériel...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce la quantité d'argent qui détermine la <b>liberté</b> d'action ?</li> <li>• Ce sont les moyens qui sont au service du changement et non l'inverse.</li> <li>• <b>Des idées</b> originales pour trouver des moyens simples et peu onéreux.</li> <li>• La logistique ne doit pas être un <b>frein</b> au projet.</li> <li>• C'est <u>avant le projet</u> que les moyens sont définis. (C)</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Accompagner</h2> <p style="text-align: center;">C'est un métier...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner c'est laisser la <b>liberté</b> au participant de choisir son chemin. (A)</li> <li>• Quelles <u>compétences</u> pour accompagner ? <b>écoute</b>, esprit critique, <b>bienveillance</b> ...</li> <li>• Accompagnement, <b>manipulation</b>, quelle <b>posture</b> ? (K)</li> <li>• Pour accompagner, il existe <b>des méthodes</b>, des pédagogies... (I)</li> <li>• <u>Et après</u> le projet... ?</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Les connaissances</h2> <p style="text-align: center;">S'approprier des savoirs ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter de la connaissance ne suffit pas pour faire évoluer <b>les comportements</b>. (L)</li> <li>• Quelle place pour la connaissance dans les <b>objectifs</b> ? (Z)</li> <li>• Savoir <b>communiquer</b> ses connaissances...</li> <li>• Les savoirs acquis sont-ils des <b> croyances</b> ?</li> <li>• Développer la curiosité, c'est donner envie de connaître...</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">Récompense et punition</h2> <p style="text-align: center;">Le bâton et la carotte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous répétons inlassablement les <b>exemples</b> que nous avons vécus... (T)</li> <li>• Est-ce que la récompense est la seule <b>motivation</b> possible ?</li> <li>• <u>Et après</u>, quand la récompense aura disparu, est ce que le changement sera toujours effectif ?</li> <li>• Est-ce en lien avec <b>nos valeurs</b> ?</li> <li>• Valoriser plutôt que récompenser...</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Manipulation !</h2> <p style="text-align: center;">Vos paupières sont lourdes...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fin justifie-t-elle les <b>moyens</b> ?</li> <li>• Quelles sont mes <b>valeurs</b> ? (B)</li> <li>• Est-ce un <b>changement</b> choisi ou imposé ? (H)</li> <li>• Manipulation ou <b>liberté</b> de choix ? Culpabilisation ou <b>plaisir</b> dans l'<b>action</b> ? (U)</li> <li>• C'est votre <b>posture</b> qui révélera l'imposture...</li> <li>• <b>Récompenser et punir</b>, est-ce de la manipulation ?</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Des valeurs</h2> <p style="text-align: center;">Le cœur du projet...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De <b>nos croyances</b> émergent nos valeurs.</li> <li>• Des valeurs offertes mais pas imposées, chacun sa <b>liberté</b>. (B)</li> <li>• Des valeurs partagées par <b>l'équipe</b> et par <b>les participants</b> ?</li> <li>• Nos valeurs déterminent notre <b>comportement</b>.</li> <li>• Nous avons tous <u>besoin</u> de donner du sens à nos actes.</li> <li>• Est-ce que <b>nos objectifs</b> sont en lien avec nos valeurs ?</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">Les imprévus</h2> <p style="text-align: center;">Un peu de chaos dans un monde organisé...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'imprévu peut-il devenir une opportunité pour être original et <b>créatif</b> ? (J, Y)</li> <li>• L'imprévu n'est pas un <b>frein</b>, si nous acceptons <b>le changement</b>.</li> <li>• L'imprévu se gère avec <b>souplesse</b>. Prévoyez, <u>avant le projet</u>, du <b>temps</b> disponible pour l'accueillir quand il se présentera. (X)</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Les participants</h2> <p style="text-align: center;">Tout cela pour eux...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce un changement choisi ou imposé ? (H)</li> <li>• D'après vous, quels sont leurs <u>besoins</u>, leurs <b>valeurs</b> ?</li> <li>• Les participants ont tous un <b>comportement</b> différent. (O, P, Q, R, S)</li> <li>• Quelles sont leurs <u>représentations initiales</u> ? (D)</li> <li>• Quelle <b>posture</b> aurez-vous avec eux ? (K, N)</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Nos comportements</h2> <p style="text-align: center;">Reflet de notre savoir-être...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos comportements sont-ils innés ou acquis ? Quelles <b> croyances</b> avons-nous sur le sujet ? (E, G)</li> <li>• Je ne suis pas neutre, mon comportement influence ou <b>manipule</b> le groupe...</li> <li>• Est-ce que mon comportement reflète mes <b>valeurs</b> ? (B, F)</li> <li>• N'oublions pas qu'une part de notre comportement est inconsciente. (F, O)</li> </ul>

<h2 style="text-align: center;">Des exemples</h2> <p>Des sources d'inspiration...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montrer ce qui se fait ailleurs donne <b>des idées...</b> (V)</li> <li>• Ce qui fonctionne <b>motive</b>.</li> <li>• C'est souvent par mimétisme (T) que nous grandissons.</li> <li>• Quelle place pour <b>la créativité</b> et <b>les idées</b> si nous recopions tel quel un exemple ?</li> <li>• Il existe déjà une multitude d'initiatives. (V)</li> <li>• <u>Et après</u>, laissons-nous notre exemple en fin de projet ?</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">L'autonomie</h2> <p>Où est le patron ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment <b>accompagner</b> à l'autonomie ?</li> <li>• Etre autonome, ce n'est pas être obligatoirement seul...</li> <li>• L'autonomie... Finalité de toute éducation ? (Z)</li> <li>• Devenir autonome demande des <b>compétences</b> et des <b>connaissances</b>. (L)</li> <li>• Est-ce un <b>objectif</b> ?</li> <li>• Pour rendre autonome il faut savoir <b>lâcher prise</b>.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Des méthodes</h2> <p>Pour des pédagogies adaptées...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver des méthodes d'<b>accompagnement</b> sans <b>manipuler</b> et préserver la <b>liberté</b> de chacun.</li> <li>• Comment optimiser <u>les compétences</u> et <b>la créativité</b> des <b>participants</b> ?</li> <li>• Il existe des pédagogies adaptées comme la pédagogie de projet...</li> <li>• Quelques exemples : <u>L'écoute</u> active, l'expression <u>des représentations...</u> (D)</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">Lâcher prise</h2> <p>Suivre le courant...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisser choisir en toute <b>liberté</b> le chemin que chacun emprunte.</li> <li>• Accompagner c'est aussi une <b>posture</b> de lâcher prise. (J)</li> <li>• Trop de <b>motivation</b> ou d'<b>idées</b> ? Comment lâcher prise ?</li> <li>• <b>Peur</b> que ce qui se passe ne corresponde pas à ce que vous imaginez ? et alors... (Y)</li> <li>• Des exigences personnelles trop fortes ? Quelles <b>croiances</b> ?</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">L'écoute</h2> <p>Deux oreilles pour une seule bouche...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous voulons tellement transmettre nos <b>connaissances</b> que nous oublions parfois d'écouter.</li> <li>• <u>Etre à l'écoute</u>, sans jugement, avec <b>bienveillance</b>.</li> <li>• <u>Ecouter</u> et <u>questionner</u> aide le participant à clarifier ses émotions (W) et ses <b>idées</b>.</li> <li>• L'écoute : <u>une compétence</u> essentielle pour <b>accompagner</b>.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Le cadre</h2> <p>Des limites pour s'épanouir...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre se définit <u>avant le projet</u>. (C)</li> <li>• Il faut identifier les <b>moyens</b> et le <b>temps</b> (X) disponibles.</li> <li>• Un cadre au service des <b>objectifs</b>.</li> <li>• Quelle <b>autonomie</b> et <b>liberté</b> pour développer le projet ?</li> <li>• Est-ce que je crée un cadre <b>bienveillant</b> ?</li> <li>• Comment je m'organise et avec quels outils ?</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">Des idées</h2> <p>Relier deux choses pour en créer une nouvelle (1+1=3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un <b>cadre</b> favorable pour faire émerger des idées : du <b>temps</b>, de <b>la liberté</b>...</li> <li>• Il existe <b>des méthodes</b> pour faire émerger des idées et être <b>créatif</b>. (brainstorming, carte mentale...)</li> <li>• Quelquefois, il faut savoir <b>lâcher prise</b> et faire le deuil d'une idée (H) pour aller au-delà.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Communiquer</h2> <p>Heureux qui communique...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer permet de démultiplier <u>les compétences</u>.</li> <li>• Communiquer, c'est aussi être à <b>l'écoute</b>.</li> <li>• Il existe <b>des méthodes</b> pour bien communiquer.</li> <li>• Valoriser les changements en les communiquant est <b>motivant</b>.</li> <li>• <u>Et après</u>, communique-t-on sur ce qui s'est fait pour donner <b>des exemples</b> ? (T)</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Les objectifs</h2> <p>Un changement pour quoi faire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels <b>temps</b> pour quels <u>objectifs</u> ? (X)</li> <li>• Sont-ils <u>évaluables</u> (Z)? Qui les choisit ?</li> <li>• Avez-vous la <b>souplesse</b> de les faire évoluer ?</li> <li>• Sont-ils bien définis <u>avant le projet</u> ?</li> <li>• Face à des objectifs non réalisés, faut-il revoir le projet ou les objectifs ?</li> <li>• De <b>l'autonomie</b> pour le groupe ?</li> </ul>



<p>Exercice 1 :</p> <p><b><u>Représentations sur le changement (D)</u></b></p> <p>D'après vous... (maximum 3 cartes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quelles sont les cartes les plus importantes qui permettent le changement ?</li> <li>➤ Quelles sont les cartes les moins importantes ?</li> <li>➤ Qu'est-ce qui motive le changement ?</li> <li>➤ Qu'est-ce qui empêche le changement ?</li> <li>➤ Trouvez les 2 cartes qui vous semblent inséparables.</li> </ul>	<p>Exercice 2 :</p> <p><b><u>Les freins et les leviers (M)</u></b></p> <p>Identifier les freins et les leviers au changement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choisissez parmi les cartes les freins et les leviers au changement puis posez les face-à-face. Au centre posez les cartes qui peuvent, suivant le contexte, être d'un côté ou de l'autre.</li> <li>➤ Présentez et argumentez vos choix (collectifs ou par binôme).</li> </ul>	<p>Exercice 3 :</p> <p><b><u>Définir les compétences</u></b></p> <p>Choisir parmi les cartes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les 2 domaines où vous vous sentez le (la) plus compétent(e).</li> <li>➤ Les 2 domaines où vous vous sentez le (la) moins compétent(e).</li> <li>➤ Les 2 compétences que vous aimeriez trouver au sein de votre équipe.</li> <li>➤ Les 2 compétences pour lesquelles vous feriez intervenir des personnes extérieures.</li> <li>➤ Les 2 compétences que vous aimeriez développer chez les participants.</li> </ul>
<p>Exercice 4 :</p> <p><b><u>Les besoins de chacun</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choisir parmi les cartes vos besoins pour réaliser un projet.</li> <li>➤ Choisir parmi les cartes les besoins supposés de l'équipe.</li> <li>➤ Choisir parmi les cartes les besoins supposés des participants.</li> </ul> <p>Et si vous demandiez à l'équipe ou aux participants leurs besoins !</p> <p>Vous pouvez rajouter une carte qui n'existe pas dans le jeu...</p>	<p>Exercice 5 :</p> <p><b><u>Les représentations sur l'accompagnement (D)</u></b></p> <p>D'après vous...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quelles sont les cartes essentielles qui permettent d'accompagner ?</li> <li>➤ Quelles sont les cartes qui empêchent le plus l'accompagnement ?</li> <li>➤ Quelles compétences devez-vous avoir pour accompagner ?</li> </ul> <p>Choisissez environ 3 cartes pour chaque question</p>	<p>Exercice 6 :</p> <p><b><u>Identifier les objectifs</u></b></p> <p>A l'aide des cartes écrivez 3 objectifs pour chaque savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Les savoirs</b> (notions à acquérir)</li> <li>➤ <b>Les savoir-faire</b> (compétences à développer)</li> <li>➤ <b>Les savoir-être</b> (comportements à adopter)</li> </ul>
<p>Exercice 7 :</p> <p><b><u>Etre à l'écoute</u></b></p> <p>A réaliser à deux (5 minutes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choisir une personne qui présente un exercice puis l'écouter sans intervenir pendant 5 minutes.</li> </ul> <p>Posture à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas juger ni interpréter.</li> <li>• Rester bienveillant.</li> <li>• Montrer des signes d'intérêt.</li> <li>• Etre dans le moment présent.</li> </ul>	<p>Exercice 8 :</p> <p><b><u>Questionner</u></b></p> <p>A réaliser à deux (5 minutes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choisir une personne qui présente un exercice, puis lui poser uniquement des questions pour lui permettre de clarifier ses idées ou d'aller plus loin.</li> </ul> <p>Posture à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformuler ce qui demande à être éclairci.</li> <li>• Etre à l'écoute</li> <li>• Questionner sur les ressentis.</li> <li>• Identifier les croyances.</li> </ul>	<p>Exercice 9 :</p> <p><b><u>Partager</u></b></p> <p>A réaliser à deux (10 minutes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choisissez une personne qui présente un exercice puis comparez vos résultats. Enrichissez-vous de vos différences ou de vos points communs. Discutez, commentez.</li> </ul> <p>Posture à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veillez à utiliser un temps de parole équitable.</li> <li>• Autorisez-vous à modifier vos remarques suite à votre écoute.</li> </ul>

<p>Exercice 10 :</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Evaluer (Z)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une évaluation, pour qui et pour quoi ?</li> <li>➤ A l'aide des cartes, identifiez les points à évaluer dans votre projet.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant le projet</li> <li>• Au départ du projet</li> <li>• En cours de projet</li> <li>• En fin de projet</li> <li>• Après le projet</li> </ul>	<p>Exercice 11 :</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Avant le projet (C)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choisir les cartes qu'il vous semble essentiel de travailler avant de démarrer un projet.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Après le projet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Est-ce terminé ? Les participants seront-ils autonomes ? Y aura-t-il des traces du travail réalisé ? Le projet sera-t-il valorisé ? ... Choisissez les cartes correspondantes.</li> </ul>	<p>Exercice 12 :</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Répartir le temps (X)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A quelle carte manquera-t-il le plus de temps ? comment faire pour pallier ce manque ?</li> <li>➤ Combien de temps pour quels objectifs ?</li> <li>➤ Faut-il du temps entre certaines étapes pour s'approprier ou « digérer » les expériences ?</li> <li>➤ Choisissez les cartes qui demandent un temps long et estimez ce temps.</li> </ul>
<p>Exercice 13 :</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Une nouvelle carte...</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Créer une nouvelle carte avec un titre et une phrase synthétique</li> <li>➤ Ecrire 5 ou 6 questions ou affirmations commentant cette carte.</li> <li>➤ Faire le lien avec au moins 4 cartes en reprenant les « mots titre » en gras dans les phrases écrites.</li> </ul> <p>Attention, les autres cartes ne renverront pas vers la carte créée à moins de les modifier en rajoutant des liens.</p>	<p>Exercice 14 :</p> <p style="text-align: center;"><b><u>La boucle vertueuse</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>A réaliser à deux (10 minutes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trouvez une boucle vertueuse de 3 cartes minimum (La troisième carte renvoie à la première et crée ainsi une boucle fermée)</li> </ul> <p>Commentez vos choix et recherchez une autre carte qui peut permettre de <b>rentrer dans cette boucle...</b></p>	<p>Exercice 15 :</p> <p style="text-align: center;"><b><u>La chaîne infernale</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>A réaliser à deux (10 minutes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trouver une chaîne infernale de 3 cartes minimum (La troisième carte renvoie à la première et crée ainsi une boucle fermée)</li> </ul> <p>Commentez vos choix et recherchez la carte extérieure qui peut permettre de <b>sortir de cette impasse...</b></p>
<p>Carte libre...</p>	<p>Carte libre...</p>	<p>D'autres cartes possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un idéal</li> <li>• Un projet</li> <li>• La hiérarchie</li> <li>• Les émotions</li> <li>• L'analyse/ la réflexion</li> <li>• La pédagogie</li> <li>• L'esprit critique/ Le jugement</li> <li>• Le contexte</li> <li>• L'action</li> <li>• L'organisation</li> <li>• La curiosité</li> <li>• Les responsabilités</li> <li>• Les envies</li> <li>• ...</li> </ul>





TOUT LE MONDE VEUT SAUVER LA PLANETE,  
MAIS PERSONNE NE VEUT DESCENDRE LES POUBELLES...

Guide théorique, pratique et éthique  
pour éclairer l'accompagnement au changement

Version octobre 2018



GRAINE Bourgogne-Franche-Comté  
7, rue Voirin – 25 000 BESANCON  
03 81 65 78 37 – [contact@graine-bfc.fr](mailto:contact@graine-bfc.fr)  
[www.graine-bourgogne-franche-comte.fr](http://www.graine-bourgogne-franche-comte.fr)

Avec le soutien :

