

COMMUNIQUER POUR CHANGER



2015

REFLEXIONS ET TECHNIQUES

Comment changer les comportements, les pratiques ? Faut-il informer, sensibiliser, convaincre ? Deux approches particulièrement efficaces et souvent ignorées sont exposées dans ce document : l'engagement et la résistance.

Information : www.giser.be

COMMUNIQUER POUR CHANGER

PETITE BOITE À OUTILS POUR PORTEURS DE CHANGEMENT, ACTIFS « SUR LE TERRAIN »

PREAMBULE

Depuis 1991, date de la publication de la Directive Nitrate, l'agriculture wallonne est appelée à se transformer peu à peu face aux grands enjeux environnementaux : qualité de l'eau, biodiversité, changement climatique, protection des sols. Ce changement est accompagné par les pouvoirs publics, notamment par les services extérieurs de l'administration centrale, et par le financement de projets de recherche-action et d'organismes d'encadrement et de formation.

Or, l'évolution souhaitée de l'agriculture du XXe siècle vers une agriculture *durable* se heurte de manière récurrente à une inertie, voire une opposition apparente de la part de la profession. En faisant l'hypothèse que cette inertie provient avant tout d'un déficit d'information des publics visés, l'administration et les organismes d'encadrement et de formation laissent désormais une bonne place à la *communication* : journées d'étude et de démonstration, conférences, documents de vulgarisation, publications techniques, etc. Pourtant...

Pourtant, ces efforts d'information, de sensibilisation, gagneraient à notre sens en efficacité d'une part, s'ils étaient intégrés dans une méthode, un plan d'ensemble pour déconstruire les résistances au changement, et d'autre part, s'ils faisaient appel à des techniques connues pour favoriser l'adoption durable de modifications de comportement.

En irait-t-il différemment en agriculture que dans les autres secteurs économiques ou dans nos comportements au quotidien ? En d'autres termes, pourquoi les agriculteurs, cultivateurs, éleveurs, auraient-ils une propension à changer leurs pratiques différente de la plupart d'entre nous ? Voici quelques outils glanés au fil des ans, pour faire de la *communication* mieux organisée et plus engageante.

COMMUNIQUER, SOIT. MAIS QUOI ? ET QUAND ?

La résistance au changement

Vous aviez pourtant tout bien préparé, un exposé complet, avec des textes clairs et bien illustrés. Et vous connaissez bien votre sujet. En face de vous, un auditoire silencieux, peu réactif pendant votre présentation. Mais ensuite, les questions fusent, pas toujours gentilles. Plutôt des interpellations d'ailleurs, pas vraiment des questions demandant des précisions. Des remises en cause du sujet même de la soirée, bref – pour être honnête – un mauvais moment. Et en quittant la réunion, l'impression de n'avoir pu faire passer votre message que très imparfaitement, et encore, au forcing.

Si vous avez déjà vécu une situation s'en approchant, vous avez expérimenté une manifestation tangible de la résistance au changement. Mal préparé ? Non, sans doute pas, mais certainement pas dans le bon timing.

La résistance au changement a été largement étudiée dans le cadre des organisations et de l'entreprise (*change management*). Confrontés aux décisions de la direction, les salariés réagissent avec plusieurs logiques, répondant à des phases de préoccupations par rapport au changement exigé.

Fuller (1969)	Hall, Georges et Rutherford (1977)	Bareil (2004)
1. Absence de préoccupation	1. Indifférence	1. Aucune préoccupation
2. Préoccupations centrées sur soi	2. Préoccupations centrées sur l'objet du changement 3. Préoccupations centrées sur la sécurité envers l'emploi	2. Préoccupations centrées sur le destinataire 3. Préoccupations centrées sur l'organisation
3. Préoccupations centrées sur la tâche	4. Préoccupations centrées sur l'aide et le support apporté par l'organisation	4. Préoccupations centrées sur le changement 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation
4. Préoccupations centrées sur l'impact	5. Préoccupations centrées sur le maintien de l'innovation 6. Préoccupations centrées sur la collaboration et l'implication 7. Collaboration centrées sur l'amélioration ou le remplacement de l'innovation	6. Préoccupations centrées sur la collaboration 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement

1 Phases de préoccupation des acteurs face au changement, selon différents auteurs, à différentes époques (cité par Bareil, 2009)

Le changement lui-même est perçu différemment selon sa nature, sa portée, la temporalité, etc. Et, autant le savoir, la résistance peut s'organiser de manière individuelle et collective, active et passive !

Dans votre entreprise, comment la résistance se manifeste-t-elle ?

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	INDIVIDUELLE	COLLECTIVE
ACTIVE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Refus d'exécuter une tâche ■ Refus de suivre de la formation ■ Critiques et contestation ■ Procrastination ■ Insubordination ■ Départ volontaire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grève ■ Sabotage ■ Plainte ■ Grief
PASSIVE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retour aux vieilles habitudes ■ Désintéressement ■ Lenteur ■ Absentéisme ■ Manque de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ralentissement du travail ■ Mauvaise circulation de l'information ■ Rumeurs ■ Taux de roulement élevé

2Tiré de « Communication interactive H13 », RésolumentX, blog 17/3/2013

Il faut donc parler au pluriel *des* résistances au changement, car les préoccupations et les manifestations varient en cours de processus, et avec elles, les réponses - ou le soutien - à y apporter.

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	ACTIVITÉS DE SOUTIEN
Phase 1. Aucune préoccupation : absence d'inquiétude spécifique face au changement	Déstabiliser le destinataire Démontrer l'importance du changement
Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire : inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail	Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas Abaisser le niveau d'incertitude Écouter les peurs et les attentes
Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation : inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme	Démontrer l'engagement des dirigeants Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur la clientèle, etc.
Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement : inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement Consulter le destinataire ou le faire participer
Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation : inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	Faciliter le transfert des acquis Planifier la transition Former et accompagner le destinataire
Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration : inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	Encourager les échanges Devenir une organisation apprenante
Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue : inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	Valoriser l'expertise Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration

3 Les réponses à apporter selon les phases de préoccupations des acteurs (Bareil, 2004)

Au fil des rencontres avec les agriculteurs, en réunions de soirée et visites au champ, il est apparu qu'il y avait un parallèle évident entre l'analyse des

préoccupations des travailleurs en entreprise et les résistances manifestées par les agriculteurs dans un contexte de modification de pratiques en faveur de l'environnement.

Ainsi s'est construite progressivement l'idée de communiquer pour accompagner le changement, et non pour l'initier. La méthode apparaît alors plus clairement : séance d'information générale, de sensibilisation, journée de démonstration, journée d'étude et d'échange, ... Chaque action devrait être utilisée pour répondre à un type de préoccupation, en adaptant le contenu mais aussi en choisissant les intervenants (présence du bourgmestre, des services du SPW, d'experts scientifiques, d'autres agriculteurs, etc).

Centrage sur	Etat interne	Commentaire	Action à mener
1. Absence de préoccupation	Statu quo	<i>Pourquoi parle-t-on de cela, il n'y a pas de problème.</i>	Conscientiser, sensibiliser à l'existence du problème. Photos, vidéos, témoignages, présence bourgmestre.
2. Le destinataire (agriculteur)	Inquiétude par rapport à la fin du statu quo	<i>On a toujours fait comme ça, pourquoi ça tombe sur nous ?</i>	Informers sur la nature du changement. Rassurer sur ce qui ne va pas changer. Echanges, table ronde.
3. L'organisation (les pouvoirs publics)	Questionnement sur l'engagement de l'organisation	<i>Aujourd'hui cela, et demain, quoi ? Qui décide/suit cela à l'administration ?</i>	Clarifier les enjeux. Replacer le changement dans un contexte global. Séance d'infos, avec agents SPW/commune.
4. Le changement lui-même	Questions sur la nature du changement, le timing, les modalités pratiques	<i>Comment mettre cela en place ? Et l'entretien ? Quelle durée de vie... ? Quel coût ?</i>	Informers en détail. Apporter de la documentation technique. Séances d'info, avec experts techniques.
5. L'expérimentation	Début d'acceptation mais question sur la capacité à le faire, besoin d'expérience	<i>Moi je veux bien mais qui me dit que l'aménagement va résister ? Comment gérer les sédiments... ?</i>	Soutenir, accompagner, maintenir le contact. Démonstrations, visites sur site, suivi de terrain. Appui de scientifiques.
6. La collaboration	Implication	<i>Cela fonctionne sur mes terres, et je voudrais témoigner que...</i>	Echanges, bilan, partages d'expériences, rencontres. Fermes pilotes, relais dans la profession.

4 Type de communication à mettre en place selon les phases de préoccupation chez les agriculteurs (A. Dewez, d'après Defrenne 2011, et Bareil 2004)

Nous proposons donc de voir **la communication comme une activité de soutien au changement**, que l'on décline en différents types de réponses suivant les préoccupations des acteurs-cibles.

Un exemple concret ? Il n'est pas très utile d'organiser une journée de démonstration (soutien de phase 5) d'une technique de cloisonnement des interbuttes de pomme de terre pour lutter contre le ruissellement lors des orages pour des cultivateurs qui ne s'inquiètent pas trop (préoccupation en phase 1) d'une coulée de boue survenue à 2 km de leurs champs. Par contre, une telle démonstration sera parfaite pour des cultivateurs recherchant une alternative technique (phase 5) qui leur permette de poursuivre cette culture à haute valeur ajoutée sur un territoire qu'ils savent sensible à l'érosion.



5 Différentes situations d'accompagnement du changement par GISER.

La psychologie de l'engagement

Vous vous dites, comme beaucoup d'entre nous, qu'il n'y a rien de tel qu'une bonne sensibilisation pour changer les comportements. En effet, par exemple, comment ne pas être sensible à l'importance de la fertilité du sol quand on est agriculteur. Il suffit donc d'expliquer, de démontrer, à quel point l'érosion est néfaste pour le sol, et chaque agriculteur deviendra un acteur averti de la lutte contre l'érosion.

En tant que spécialiste du sujet, au bout de quelques années, vous devez pourtant avouer que les efforts d'information n'apportent que de maigres résultats, et que les comportements ne changent que très lentement. Trop lentement. Question de mentalité ? Peut-être... Mais pas seulement. Un petit détour du côté de la psychologie peut vous aider à augmenter l'efficacité de votre message.

Comment construisons-nous nos comportements ? Il y a là une matière immense étudiée dans de nombreux champs des sciences humaines : cognition, comportementalisme, logiques d'action, motivation... Mais, puisqu'il s'agit ici de favoriser l'émergence de nouveaux comportements, pour ne pas dire en changer, la question se pose de savoir comment nos actes sont reliés à nos connaissances, et jusqu'à quel point.

Ce qui suit s'appuie sur les travaux de R.V. Joule et J.L. Beauvois (1998 - 2014), et sur le travail mené au Centre Régional d'Initiation à l'Environnement de Villers-la-Ville (CRIE) sur base d'échanges avec R.V. Joule (2009).

Autorité, persuasion

Nous adaptons nos comportements chaque jour, en fonction des situations, et surtout de nos motivations. La question de la motivation est donc au centre des attentions de qui souhaite provoquer le changement de comportement chez autrui. Deux facteurs puissants – et courants – pour influencer la motivation sont l'autorité et la persuasion. Tous deux peuvent être assortis de promesse de récompense (pour prendre un exemple en agriculture, une prime, l'accès à un marché), ou menace de punition (suppression de prime, amende, etc.). Très bien. Mais supprimez la promesse ou la menace, et les acteurs reviennent pour la plupart vers leurs anciens comportements. L'autorité et la persuasion ont donc d'énormes limites si l'on veut installer des modifications durables de comportements. Pourquoi ?

L'engagement

C'est qu'entre ce que l'on pense à propos de quelque chose (l'attitude), et ce que l'on en fait (le comportement), il y a une charnière qui est l'acte de décision lui-même. L'extraordinaire puissance de ce facteur a été démontrée en 1941 par les travaux de K. Lewin (« effet de gel », dans le cadre des changements des habitudes alimentaires demandées aux ménages américains pendant la seconde guerre mondiale). Tout se passe en effet comme si entre la motivation et le comportement, le fait de prendre une décision nous engage puissamment vers ce comportement. Comme dit R.V. Joule, « la décision (...) étant prise, elle va en quelque sorte geler l'univers des options possibles et conduire le décideur à rester sur sa décision. »

La décision nous « engage », c'est-à-dire qu'elle nous inscrit durablement dans une direction de comportements fidèles à la décision initiale. Ce phénomène a depuis, été abondamment documenté, notamment dans des études liées au management (voir exemples sur Wikipedia, « Escalation of commitment¹ »).

Dans les expériences menées par les équipes de Joule et Beauvois, les participants sont amenés à prendre une première décision, à poser un premier acte, en fonction d'une situation, et non en fonction de leur opinion, d'une menace ou d'une promesse. On observe qu'un part significative des participants va ensuite intérioriser cette première décision et la rationaliser en l'attribuant à leur opinion. Dans la suite de l'expérience, les participants sont amenés à prendre d'autres décisions dans le même sens, qu'ils s'approprient, renforçant ainsi leur engagement.

On arrive donc à la situation inverse d'une stratégie de persuasion : avec une stratégie se basant sur l'engagement, l'attitude de l'individu n'est plus à l'origine d'un comportement mais en est la conséquence.

Les effets de l'engagement sont les suivants (tiré de Joule, 2003):

«

- Sur le plan *cognitif*, l'engagement débouche sur une consolidation des attitudes, et sur une plus grande résistance au changement (effet de gel), il peut même déboucher sur un meilleur ajustement de l'attitude à l'acte réalisé (effet de rationalisation).

- Sur le plan *comportemental*, l'engagement débouche sur une stabilisation du comportement et sur la réalisation de nouveaux comportements allant dans le même sens (effet de pied-dans-la-porte par exemple).

»

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Escalation_of_commitment

Comment créer un acte engageant

En pratique donc, et pour revenir à notre objectif de modification de pratiques agricoles, le défi est d'obtenir de la part d'un agriculteur un premier acte qui va influencer durablement ses comportements dans le sens d'une gestion du risque de ruissellement érosif. Par acte, nous entendons donc par exemple : adopter une nouvelle technique culturale, installer un aménagement anti-érosif, modifier un assolement, etc.

D'après ce qui est dit plus haut, voici les ingrédients essentiels (mais parfois pas suffisants) pour obtenir un niveau d'engagement élevé:

- *Contexte de liberté* : une décision prise sous contrainte sera peu engageante car le décideur ne se l'attribue que partiellement (« j'étais bien obligé », « on m'y a poussé »).
- *Public et explicite* : un acte anonyme et vague ne provoquera pas d'engagement, les « promesses » ne sont pas des actes.
- *Irrévocable* : on se sent d'autant plus engagé qu'on ne peut plus faire marche arrière.
- *Répétitif* : un « one-shot » n'a que peu d'influence sur l'engagement, un acte répété chaque année, oui.
- *Coût et conséquences* : un acte est d'autant plus engageant qu'il porte à conséquence et qu'il a un coût (en temps, en argent, ...)
- *Raisons* : une justification externe (amende / prime) désengage tandis qu'une justification interne renforce l'engagement (par auto-rationalisation)

Dans les concertations menées par GISER, la plupart de ces ingrédients ne se retrouvent malheureusement pas, notamment faute de pouvoir maîtriser le contexte des relations entre l'agriculteur et la commune, et faute d'un personnel suffisamment formé à cette approche.

Pour aller plus loin

D'autres principes et techniques complètent une telle approche : la technique du « Pied dans la porte », de l'étiquetage, du « Mais vous êtes libres de... », et les principes de naturalisation-dénaturalisation, verrouillage décisionnel et réversibilité décisionnelle.

ET POUR QUELQUES CENTS DE PLUS...

Positions de vie

Lors de nos tête-à-tête avec les agriculteurs dans les réunions de concertation, nous essayons d'aborder la discussion avec une position de vie ok/ok. Qu'est-ce que cela veut dire ?

En analyse transactionnelle², la position de vie est la valeur que je me donne à moi-même et aux autres, positive (que l'on nomme « ok ») ou négative (que l'on nomme « non ok »). En d'autres termes, pour nos concertations, nous souhaitons être dans un référentiel relationnel où

- a) nous sommes ok avec la valeur de notre propre message, notamment sur base d'une bonne connaissance du terrain et des propositions étayées (rapport d'expertise), et,
- b) nous sommes ok avec la valeur de ce que nous dit l'agriculteur, ses contraintes techniques et économiques, son expérience du site, sa connaissance de l'événement, etc.

Une telle approche place d'emblée la discussion sur un mode d'ouverture et de recherche mutuelle de solution.

Dix actions pour mettre en mouvement

D'après les recommandations de l'Institut Eco-conseil pour une « communication engageante »

1. Ne pas tenter de convaincre coûte que coûte, prendre le temps, avoir la patience d'informer
2. Commencer par des petites choses
3. Ne pas dévaloriser celui "qui ne fait pas", ni susciter la culpabilité
4. Valoriser (toujours), encourager et positiver
5. Se motiver ensemble
6. Le changement commence par soi-même : partager vos expériences
7. Partir des besoins, des situations vécues, de la culture, des centres d'intérêts, du sens de l'humour
8. Montrer qu'un changement de comportement amène souvent des résultats positifs
9. Reconnaître qu'il y a des difficultés et chercher des manières de les contourner, de les regarder autrement... Être orienté « solution »
10. Communiquer (largement) les résultats d'une action

² L'analyse transactionnelle vise à permettre une prise de conscience ainsi qu'une meilleure compréhension de « ce qui se joue ici et maintenant » dans les relations entre deux personnes et dans les groupes. Source Wikipedia, voir aussi les travaux d'Eric Berne (1950-1970)