

# Changer les comportements : un

Comment susciter des changements de comportements en faveur d'un monde plus sain, plus solidaire et plus responsable ? Comment s'y prendre pour être efficace ? Car malgré certaines avancées, beaucoup d'initiatives ont des résultats mitigés. Des chercheurs en marketing et un psychopédagogue posent leur constat et livrent leurs méthodes, nourries d'expérience. Des

**Le psy:** « Plus ma volonté de changer l'autre est importante, plus j'augmente sa résistance au changement »



**S**augrenu de s'inspirer des conseils d'un psychothérapeute pour faire évoluer nos pratiques pédagogiques ou de sensibilisation ? Va-t-on étendre nos élèves ou nos animés sur un divan ? Non, mais lorsque l'on se penche sur la question des changements de comportements, l'expérience de ce professionnel de nous-mêmes s'avère particulièrement éclairante. D'autant que, psychothérapeute, Jean-Jacques Wittezaele est aussi directeur de l'Institut Grégory Bateson, représentant en Europe de la célèbre école californienne de Palo Alto. Lorsque l'on sait que cette dernière est le berceau de nombreuses théories systémiques de la communication et de la psychologie, considérant comme centrale l'interaction du patient avec son environnement, les liens entre individuel et collectif, entre curatif et préventif, entre patient et apprenant, se tissent déjà...

**Vous distinguez les « clients de l'intervention », c'est-à-dire ceux qui demandent que les choses changent, des « visiteurs », qui viennent parce qu'on les envoie chez vous, sans rien avoir demandé. Cette distinction est importante pour les professionnels de l'éducation à l'environnement, à la santé, à la solidarité...**

Oui, car lorsque l'on a affaire à des personnes qui elles-mêmes ne sont pas demandeuses de changement - ce qui est généralement le cas dans vos pratiques éducatives - il y a un long travail à faire pour éventuellement augmenter la motivation de la personne à entrer dans un processus de changement. Dans ma pratique, si je traite un « visiteur » - par exemple le jeune que les parents envoient chez le psy mais qui n'a rien demandé - comme un « client » en souffrance, je n'obtiendrai rien, sinon une augmentation de sa résistance au changement.

**Vous posez aussi la question de la motivation de ces initiateurs de changements.**

Même si cela apparaît sous l'angle d'un projet intéressant pour tous - un monde solidaire et responsable - je crois que le désir de faire changer les autres doit être questionné. Qui veut le changement ? Nous évidemment. Et évidemment, nous sommes sûrs de notre coup puisque nous savons que les changements que nous préconisons

sont bons pour tous. Mais tous pensent que les changements qu'ils préconisent sont bons pour tous. Même Bush. L'enfer est pavé de bonnes intentions.

Une stratégie plus indirecte et intéressante serait d'amener les autres à être intéressés par le changement qu'on leur propose. Que susciter pour que finalement les personnes deviennent clientes elles-mêmes de ce changement ? Pour y répondre, il faut partir de la vision du monde de l'autre.

**« Partir de la vision du monde de l'autre », c'est-à-dire ?**

Posons-nous la question de comment l'autre voit les choses. Tout le monde pense que ça irait mieux si tout le monde pensait comme soi. Le hic, c'est que plus nous allons vouloir convaincre quelqu'un de changer sa vision du monde, plus nous allons argumenter, plus il va résister. Notre vision du monde, notre liberté de penser, même si c'est une construction, nous pensons que c'est nous, nous y tenons au plus profond. Il faut donc penser la stratégie de changement en partant de la vision de l'autre, de manière indirecte, quitte à dire le contraire de ce que l'on pense. Bien souvent la prise de conscience suit le changement, et non le précède. Par exemple, si l'on veut sensibiliser les automobilistes, il faut partir de ce que la voiture représente pour eux : liberté, facilité, reconnaissance sociale, mais aussi peut-être bouchons, coût, pollution. Si nous ne parlons que de la pollution pour les faire changer de mode de transport, en niant leur sentiment de perte de liberté, il y a de grandes chances que ça ne passe pas. En situation thérapeutique, lorsqu'une personne souhaite changer, je lui demande souvent « qu'est-ce que vous avez à perdre de ce changement ? ». Il y a toujours des choses à perdre dans un changement. Il est important de (re)connaître ce que les gens pensent qu'ils pourraient perdre, ne pas le dissimuler. Enfin, pour éviter que les gens soient en échec permanent face à un objectif utopique, je préfère proposer un premier pas dont la réalisation augmente leur confiance et leur motivation à d'autres changements.



# Une recherche plus qu'une recette

et plus responsable ? Que l'on s'adresse à des enfants ou à des adultes, à des citoyens ou à des décideurs, les résultats décevants en regard de l'énergie et des moyens dépensés. Un psychothérapeute, un expert en Des ponts étonnants.

Les recettes thérapeutiques, tours de passe-passe efficaces, ne font cependant pas évoluer les normes culturelles concernant les grands problèmes de société. Changer la norme est pourtant une condition nécessaire à tout changement global...

Tout à fait. C'est un combat à un autre niveau, davantage politique. On ne résoudra pas les grands problèmes de société en envoyant tous les « hors-norme » chez le thérapeute. On ne résoudra pas les problèmes d'environnement, de santé et de rapport nord-sud en envoyant les pollueurs, les fumeurs et les mangeurs de Chiquita chez le thérapeute ou en utilisant des techniques thérapeutiques individuelles.

## Petite histoire chinoise

Un jardinier avait planté des petites pousses. Pour qu'elles grandissent le plus vite possible, dès qu'elles sortaient, il tirait dessus pour les aider. Et le lendemain, ses pousses étaient mortes. Pour faire pousser une plante, il ne faut pas tirer dessus - avoir une approche frontale - mais l'arroser, biner la terre, et laisser le processus naturel suivre son cours.

## Le prof de marketing :

« Vous avez une guerre d'avance sur les grandes marques »

« Les grandes marques multinationales, pour vous, c'est probablement l'ennemi », pressent Arnaud Pêtre, doctorant, consultant et formateur en marketing. Il est vrai que les chiffres font peur. Procter&Gamble : 700 produits distribués dans 130 pays, environ 300 marques, un chiffre d'affaires plus élevé que tous les PIB des pays d'Afrique réunis, un budget de communication plus élevé que le PIB de la France. On connaît peut-être mieux ses « petits pairs », Nestlé, Danone, Unilever, tous ces noms qui usent et abusent du marketing. « Ces marques provoquent du changement en persuadant le consommateur d'acheter leurs produits, continue l'expert. Même si elles ne sont pas toujours rutilantes, il est cependant intéressant de connaître leurs techniques, soit pour les combattre, soit pour s'en inspirer sur certains points ».

### Les raisons de la colère

« S'en inspirer » ? Education pour un développement durable et marketing commercial semblent pourtant antinomiques. Les procédés utilisés par ce dernier sont en effet loin de participer à la construction d'un monde souhaitable. A. Pêtre les passe

au scan : le procédé de tracking (suivi) du consommateur faisant penser à une société « big brother » ; le raccourcissement artificiel des cycles de vie des produits ; la logique de segmentation visant des personnes plus rentables, même en matière d'assurance ; l'illusion de l'éléphant devenu papillon. La promotion est la partie émergente de cet iceberg, la plus décriée puisqu'elle détruit le paysage urbain, manipule, crée des besoins artificiels et flatte les instincts les moins reluisants, à raison de 2000 stimulations publicitaires par jour pour le citoyen moyen.

« Voici les mauvaises pratiques du marketing. Mais à l'origine, le rôle du marketing est de comprendre et satisfaire les besoins des personnes pour créer de la valeur » (dixit Kotler, le « pape du marketing »). La valeur peut être économique, mais peut également créer un bien-être societal...», s'empresse de préciser le jeune chercheur convaincu.

### Les trois piliers de la planète market

Si l'on suit la définition, le préalable pour parvenir à ce que des personnes adoptent des comportements, par exemple solidaires ou respectueux de l'environnement, serait de les faire cor-



## Marketing et éducation, même combat ?

Pour Jean Therer, psychopédagogue (voir article page suivante), « Arnaud Pêtre récupère des procédés utilisés par les grandes compagnies pour nous proposer un modèle qui colle parfaitement au travail du formateur sur le terrain ». Il nous dit :

- Quelle est la cible ? communiquer à qui ? « Si le formateur ne connaît pas son public, il risque de prêcher dans le désert ».

- Communiquer quoi (le positionnement)? « En formation d'adulte, nous définissons nos objectifs généraux ! »

- Communiquer pourquoi ? Et de distinguer trois types d'objectifs: cognitifs, affectifs et comportementaux. « En formation, on dit la même chose, mais avec une terminologie un peu différente : des objectifs cognitifs qui sont de restitution, d'application ; des objectifs socio-affectifs car l'émotion est centrale dans les efforts de changements ; et enfin le comportement final qui est le transfert. Or, l'école se préoccupe peu du transfert. Après un cours de physique, vous êtes souvent incapable de comprendre comment calculer la résistance d'un appareil électroménager ».

- Evaluer son action. Jean Therer ajoute « évaluer pour évoluer ».

respondre à leurs besoins perçus. Et Arnaud Pêtre de rappeler les trois piliers de toute stratégie allant dans ce sens (voir exercice de mise en pratique pp18-19).

- *Segmenter* : mieux comprendre les différents publics, identifier différents groupes homogènes entre eux, même si ma mission est d'intérêt général.

- *Cibler* : choisir des groupes prioritaires pour mener une action selon ma mission, mes moyens et la réceptivité de la cible à mon action. « Mieux vaut être efficace chez peu de personnes qu'inefficace avec tout le monde ». Même au travers d'un média grand public, si vous visez tout le monde, vous risquez le saupoudrage, en multipliant des petites actions non cohérentes et non reliées entre elles, avec une efficacité qui tend vers zéro. C'est le cas de l'Etat belge, 3<sup>e</sup> annonceur du pays loin devant Coca, VW, etc.

- *Positionner* : la façon de s'adresser aux cibles. La forme importe autant que le contenu. Un message positif aura plus d'impact qu'un message moralisateur.

« Dans l'associatif, le risque est d'oublier cette partie stratégique pour tout

de suite vouloir communiquer. Lors d'une campagne de prévention, une association peut dépenser jusqu'à un million d'euros en envoyant des lettres à 800 000 foyers bruxellois. Inutile, ou presque », constate l'expert.

Pour parvenir à influencer sur les comportements, une chronologie est également à respecter : travailler d'abord le cognitif (se faire connaître, expliquer) ; lorsque c'est acquis, jouer ensuite sur l'affectif (pour provoquer une association positive avec votre message) ; enfin seulement le « pied dans la porte »... Pour cette dernière étape, rien de tel que « faire faire », le plus efficace pour modifier un comportement étant le comportement lui-même.

### La communication de masse agonise

« Ah si les pubs télé étaient remplacées par des messages éducatifs... » Détrompez-vous ! La pub via la télévision, la radio, l'affichage, c'est du « has been », ou presque. L'invasion publicitaire progressive fait que, depuis les années 60 et 70, l'efficacité de ce type de publicité a diminué de moitié. Le rejet va croissant. Les grandes marques abandonnent donc ces supports qui coûtent énormément et se révèlent de moins en moins efficaces. Ils leur préfèrent désormais internet, les GSM, les articles de presse, le placement de produits dans des films, le « bouche à oreille organisé » ... « Pour l'associatif, l'erreur serait de vouloir entrer maintenant dans la communication de masse », prévient Arnaud Pêtre. Les grandes marques, tentent de plus en plus d'entrer en contact direct avec les personnes à sensibiliser, par le biais du « street marketing » (en offrant des basquets à des rappers), du « bouche à oreille », de la création d'événements, en trouvant des leaders d'opinion pour porter leurs idées. « Si une nouvelle Loana se met à promouvoir des idées « vertes », cela aura plus d'impact auprès des jeunes que des campagnes d'affichage et de distribution de tracts ». Nicolas Hulot l'a bien compris.

Et l'expert de conclure positivement : « La proximité, l'interactivité, le travail sur le terrain, l'abandon de la communication de masse sont les armes des acteurs de l'éducation. Vous avez une guerre d'avance par rapport aux grandes marques, pour peu que vous ne négligiez pas de bien cibler votre public ».



## Le pédagogue :

« Tout acte éducatif est un choix de société »

**C**hanger les comportements, pour un monde plus responsable, équitable et solidaire, ce devrait être l'objet de tout acte éducatif. C'est en tout cas la conviction du véhément Jean Therer, psychopédagogue et directeur honoraire du CIFFUL (Centre Interdisciplinaire de Formation de Formateurs de l'ULg).

### Quel lien faites-vous entre l'éducation et les changements de comportements ?

Changer, c'est apprendre. Comme disait Sénèque, le but de l'éducation, ce n'est pas le savoir, c'est l'action. Je suis contre la « pédagogie bancaire » qui consisterait à entasser les savoirs. Le but de l'éducation, c'est d'agir sur son environnement, c'est

modifier les comportements de façon socialement et écologiquement souhaitable. Si l'enseignant n'exprime pas en termes de comportements ce qu'il attend de ses formés, il va tomber dans un propos éolien, dans une extase didactifiante. Pour moi, changer, c'est apprendre, in utero jusque sur son lit de mort.

**Mais qui décide de ce qui est « socialement souhaitable » ? C'est une norme, qui sera différente si l'on partage la philosophie de l'Organisation Mondiale du Commerce ou si l'on défend les valeurs altermondialistes. L'enseignant ne doit-il pas se prévaloir d'une certaine neutralité ?**

La neutralité est un mythe. Une illusion que celle du formateur pensant et voulant ne pas influencer son apprenant. Au

contraire, vous devez l'influencer, mais pour autant qu'il y ait un consensus social sur le sens du changement et que l'enseignant précise ses choix, en notant que ce sont des choix personnels parmi toute une gamme de choix possibles.

Il n'y a pas une bonne ou une mauvaise éducation. Tout acte éducatif est un choix de société, ce que nous appelons dans notre jargon « l'axiologie ». L'axiologie, c'est l'ensemble des valeurs qui déterminent les choix éducatifs. Une éducation autoritaire comme jadis à Sparte était pertinente à l'époque, mais tout à fait impertinente dans notre société. C'est la relativité éducationnelle.

**Vincent Yzerbyt et Olivier Corneille, conférenciers lors du Colloque « changements de comportements » de mars dernier, ont montré que trois facteurs influencent les comportements: la norme (est-ce bien vu ?), l'attitude (suis-je disposé à ?) et le contrôle (en ai-je la compétence, me laissera-t-on faire ?). Quel parallèle faire avec la pédagogie ?**

Dans l'enseignement, on parle d'acquérir des compétences de types « savoir », « savoir-être », « savoir-faire ». Je leur préfère les termes « savoir agir » (en suis-je capable ?), « vouloir agir » (en ai-je la volonté ?) et « pouvoir agir » (me laissera-t-on faire ?). Pour ce dernier, les conférenciers Yzerbyt et Corneille parlaient eux du degré de contrôle que l'on perçoit, soit de la part de la société, soit de ses compétences propres. C'est la représentation que l'on se fait quant à l'origine de nos succès ou de nos échecs. Elle peut être interne - ce qui m'arrive est dû à mes compétences propres - ou externe - c'est à cause d'autrui, de la (mal)chance. Beaucoup de résistances aux changements sont dues à une société fataliste.

**Au delà des outils spécifiques, et parfois contradictoires, de l'influence, n'existe-t-il pas des attitudes plus fondamentales et polyvalentes que les professionnels de l'éducation peuvent appliquer sur le terrain ?**

J'ai relevé trois attitudes :

1) *Abeas Emotum* : que tu aies des émotions et le droit de les exprimer. Pourquoi ? Parce que trop souvent, dans notre culture, nous sommes des daltoniens ou des analphabètes de l'émotion. Or, étymologiquement, émotion et motivation ont la même racine. L'émotion fait partie de l'apprentissage, donc du changement. Comme formateur, on ne vous demande pas une autobiographie lyrique, un déferlement émotionnel, mais plutôt d'être plus vrai dans votre communication avec les autres.

2) *Le débat conceptuel* : « il faut limer sa cervelle contre celle d'autrui » disait Montaigne. Si vous n'essayez pas d'identifier les représentations que se font les personnes d'un phénomène, comment voulez-vous provoquer de vrais changements ? Il faut faire avec et aller contre. Identifier les représentations pour mieux en discuter. Si vous bousculez trop, vous construisez sur le sable.

3) *L'effet Pygmalion ou « prophétie auto-réalisante »* : le fait de prédire quelque chose tend à provoquer la chose (sauf en météorologie). En 68, Jakobson va dans une classe, annonce qu'il va mesurer « l'épanouissement personnel » et donne aux élèves un test quelconque. Il choisit quatre élèves tout à fait au hasard et affirme à l'enseignant que le test révèle que ces quatre élèves sont sur le point de s'épanouir intellectuellement de façon



incroyable. Oh! miracle, les résultats scolaires de ces élèves choisis au hasard deviennent alors meilleurs. Cette expérience a aussi été testée sur des rats : dans une classe de chercheurs, certains se voient recevoir des rats dits « exceptionnels », et d'autres reçoivent des rats annoncés comme « très moyens ». En réalité, rien ne distinguait ces rongeurs, tous issus de la même lignée. Mais oh! stupeur, les rats réputés « de l'élite » devenaient plus performants, et ceux pensés « moins bons » étaient médiocres. Nos attentes et nos croyances façonnent la réalité. Malheureusement, cela peut aller dans les deux sens : si vous n'attendez pas grand-chose des gens dont vous vous occupez, ils ne produiront pas grand-chose.

En conclusion, pour arriver à réellement provoquer des changements de comportement par nos pratiques de terrain, il nous faudra la fantaisie de la panthère rose et la ténacité du fox-terrier. Soyons éclectiques, car il n'y a pas une façon canonique ni pour changer les comportements, ni pour apprendre. Respectons la diversité des dons et la complémentarité des gens. Certains préféreront les exposés, d'autres l'auto-apprentissage. De bonne foi, nous pensons que notre façon d'apprendre est la bonne, et nous attendons cela des autres. Non, rencontrons l'autre sur son territoire, dans ses attentes et sa façon de faire. Et cela, ce n'est pas une recette, c'est une recherche.

Propos recueillis par **Christophe DUBOIS**, lors des conférences tenues pour le Colloque « Changement de comportements » des 16 et 17 mars 2006 à Namur, et d'interviews préalables.



**Ecoutez ces conférences en résumé ou en intégralité sur [www.reseau-idee.be/](http://www.reseau-idee.be/) changements-comportements**