

APPLIQUER LES PRINCIPES ET MÉTHODES DE LA PSYCHOLOGIE DU CLIMAT À LA CONDUITE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Renée Lertzman

Stratégiste et conseillère psychologique de la région de la Baie de San Francisco



La docteure Renée Lertzman est stratéguiste et conseillère psychologique, elle exerce dans la région de la Baie de San Francisco. Elle accompagne des leaders et des organisations qui cherchent à amplifier une action porteuse d'impact auprès de leurs parties prenantes, consommateurs et salariés sur les questions d'ESG, de climat et d'écologie. Sa spécialité, nourrie par des dizaines d'années d'expérience et de formation en psychologie, consiste à aider les équipes et leaders créateurs d'impact à agir en « guides » de la transformation écologique, plutôt qu'en simples « pédagogues » ou « animateurs ». Elle compte dans sa clientèle Google, VMWare, Unity et de nombreuses start-ups et organisations philanthropiques.

Dr Lertzman est diplômée de l'université de Caroline du Nord, Chapel Hill, et docteure en sciences sociales de l'université de Cardiff. Elle fait de fréquentes conférences dans des institutions du monde entier et s'est produite à l'université de Stanford, de Yale, d'Oxford, au Climat-KIC, aux conférences TED et lors de nombreux événements professionnels et publics.

Elle a publié *Environmental Melancholia* (Routledge 2015) et travaille à une publication professionnelle visant à appliquer la psychologie des menaces climatiques et écologiques à nos pratiques professionnelles et personnelles.

Pour que nos économies et sociétés actuelles passent de la transition à la transformation écologique, c'est-à-dire opèrent un changement d'échelle et de cadence, nous devons mettre en œuvre les principes et méthodes de la psychologie. Cet article présente des pistes sur l'usage que peuvent faire les leaders pilotant la transformation écologique au sein d'une organisation ou d'une communauté des principes de la psychologie, afin de guider et accélérer l'innovation au service de la transformation. Ces principes-guides se formulent ainsi : se mettre au diapason, révéler, mettre en présence, outiller et pérenniser.

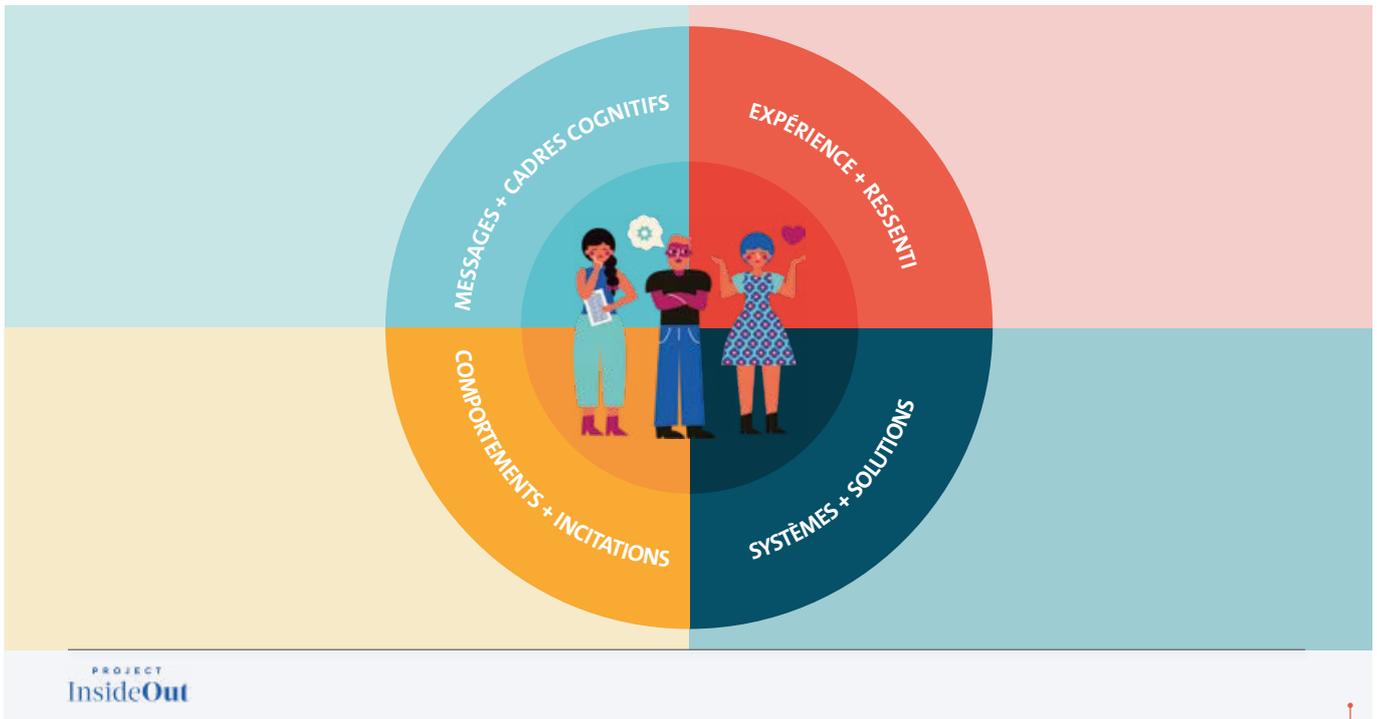
INTRODUCTION

Il y a dix ans, le discours sur la psychologie climatique s'inscrivait dans le domaine de la psychologie comportementale, popularisée par les prix Nobel d'économie Daniel Kahneman et Richard Thaler, qui avaient été les premiers à faire entrer une composante psychologique dans l'analyse de la prise de décision. Les travaux consacrés à la prise de décision climatique portaient souvent sur les incitations à changer de comportements de consommation ou entreprendre d'autres actions, à travers des « nudges », comme de rendre les sacs plastiques payants dans les supermarchés ou de comparer sa propre consommation d'énergie à celle de ses voisins. La psychologie comportementale supposait également d'étudier les perceptions et croyances du public en matière de climat, pour que les bons leviers puissent être actionnés à des fins de transformation des comportements.

Mais les « nudges » n'ont qu'une portée individuelle. Si la somme d'actions individuelles convergentes peut avoir un effet réel sur la conduite du changement, la transformation écologique doit passer par des transformations systémiques. Elle suppose de réviser non seulement nos habitudes de consommateurs, mais de remettre à plat tout ce que nous entreprenons sous nos différentes casquettes et à différents titres (citoyens, salariés...) dans nos modes d'inscription dans la société, dans nos communautés d'appartenance et dans l'économie.

Pour accélérer et amplifier la transformation de nos systèmes actuels, afin de mieux appréhender le changement climatique et ses effets, il faut dépasser la logique des « nudges ».

Les principes de la psychologie appliqués à l'action climatique et à la transformation écologique se situent dans un tout autre horizon. De nombreux praticiens ont étroitement articulé les « théories du changement » aux recherches consacrées aux meilleurs moyens de mobiliser sur les questions de climat et de développement durable.



Les quadrants de la mobilisation — Les quatre grandes orientations des théories du changement.
 Source : Renée Lertzman via Project InsideOut.

En voici un aperçu :

- **Changements comportementaux et sciences comportementales** : actuellement, l'apport des sciences comportementales consiste souvent à encourager les individus à modifier leurs comportements au travers de « nudges », ainsi qu'à identifier les bons leviers pour enclencher une transformation comportementale.
- **Message et cadres cognitifs** : le linguiste Georges Lakoff met par exemple en lumière l'importance du cadre, non pas seulement comme moyen d'inciter à l'action, mais comme structure conceptuelle au travers de laquelle les individus appréhendent le changement climatique et autres questions environnementales¹. Anthony Leiserowitz, directeur du programme de Yale sur la communication en matière de changement climatique, étudie les croyances, attitudes et comportements du public en matière de climat et de développement durable ; ses collègues et lui distinguent six profils de personnes en fonction de leur perception du changement climatique, allant de « dédaigneux » à « alarmé »².
- **Concevoir des systèmes et solutions meilleurs** : le design thinking est un processus itératif de conception, de prototypage et de test de solutions, fondé sur la compréhension de l'expérience de l'utilisateur. Son utilisation à des fins sociétales a été popularisée par des organisations comme IDEO et Ashoka.

Pour accélérer et amplifier la transformation de nos systèmes actuels, afin de mieux appréhender le changement climatique et ses effets, il faut dépasser la logique du nudge

- **Valoriser l'expérience et le ressenti** : les pratiques et initiatives favorisant le sentiment d'appartenance et le lien social ; promouvant l'intelligence émotionnelle à tous niveaux ; appréhendant l'écoanxiété et le ressenti climatique et encourageant à dévoiler l'humanité et la vulnérabilité des leaders sont aussi des moyens efficaces de mobiliser sur le climat. Les militants d'Extinction Rebellion et ses « cercles de feu », la Climate Coaching Alliance et la Climate Psychology Alliance en sont trois exemples.

En réalité, toutes ces approches sont nécessaires et doivent être mobilisées conjointement en favorisant des complémentarités créatives, pour concourir à une mobilisation efficace sur les questions climatiques.

METTRE L'INNOVATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Nous savons l'importance de ces approches, mais tout le nœud de la question réside dans l'utilisation qui en est faite. Comment conduire le changement pour mettre l'innovation au service de la transformation écologique ?

NOTE SUR LES 3 A : ANXIÉTÉ, AMBIVALENCE ET ASPIRATIONS

Il n'est guère de versant par lequel aborder le changement climatique sans faire l'expérience des 3 A.

¹ George Lakoff (2010) *Why it Matters How We Frame the Environment*, Environmental Communication, 4:1, 70-81, DOI: 10.1080/17524030903529749
² Verner, M., Marlon, J., Carman, J., Rosenthal, S., Ballew, M., Leiserowitz, A., Buttermore, N., & Mulcahy, K. (2023). *Global Warming's Six Audiences: A cross-national comparison in nearly 200 countries and territories worldwide*. Yale University. New Haven, CT: Yale Program on Climate Change Communication.



PROJECT
InsideOut

Les différents acteurs du changement et leurs grands traits caractéristiques.
Source : Renée Lertzman via Project InsideOut.

A comme Anxiété. S'attaquer à un problème aussi redoutable que le dérèglement climatique peut être source d'anxiété. Nous pouvons nous sentir coupables ou honteux de ne pas faire davantage ou encore paralysés, faute de savoir quoi faire ou comment. Dans l'action pour le climat, il faut conscientiser cette anxiété et la regarder en face, car elle conditionne nos façons de penser, ressentir, traiter l'information et interagir avec les autres.

A comme Ambivalence. L'ambivalence renvoie au fait d'être tiraillé, pris entre des désirs, motivations, attachements et valeurs contradictoires. On peut par exemple craindre pour les derniers havres de biodiversité sur la planète, tout en aspirant à les visiter avant que l'inéluctable ne se produise, ce qui accélérera leur disparition. Nous pouvons nous sentir tiraillés dans différents sens en tant que citoyens, aidants, consommateurs ou salariés. Dans l'action pour le climat, l'ambivalence est un ingrédient clé de nos rapports aux solutions nouvelles, aux changements de comportements et aux actions collectives. Plus nous ouvrons les yeux sur l'ambivalence, plus il devient possible d'imaginer de nouveaux modes d'action efficaces.

A comme aspiration. Nous autres humains avons des aspirations de portée universelle : l'autonomie, la capacité d'agir, la recherche de sens... En matière de changement

climatique, nous voulons apporter notre pierre à l'édifice, être partie prenante des solutions et avoir une action positive.

Pour accompagner les organisations et les communautés dans une transformation écologique qui s'attelle au changement climatique, il est essentiel de prendre conscience de ces 3 A et de les envisager de pair plutôt que de n'en appeler qu'aux aspirations des gens ou d'exploiter l'écoanxiété pour inciter à l'action.

Nous y reviendrons plus en détail dans la rubrique « comment être un guide » ci-dessous.

Pour accompagner les organisations et les communautés dans une transformation écologique qui s'attelle au changement climatique, il est essentiel de prendre conscience de ces 3 A [Anxiété, Ambivalence, Aspiration] et de les envisager de pair plutôt que de n'en appeler qu'aux aspirations des gens ou d'exploiter l'écoanxiété pour inciter à l'action

COMME ÊTRE UN GUIDE DU CHANGEMENT : CINQ PRINCIPES DIRECTEURS

Les acteurs du changement ont tenté de nombreuses voies pour faire advenir la transformation écologique, mais une seule a vraiment fait ses preuves : guider.

Dans la mesure où elle fait jouer à plein les relations humaines et envisage de pair les trois A, cette méthode est la plus efficace pour conduire le changement au sein d'une communauté ou d'une organisation. Elle peut englober et intégrer des éléments de plaidoyer, de pédagogie et d'encouragement lorsqu'ils se justifient. Les autres modèles tiennent trop peu

compte du regard que porte le public sur la transformation écologique : l'animateur (*cheerleader*) ou le pédagogue risquent souvent de minorer le rôle de l'écoanxiété ou de l'ambivalence et de n'en appeler qu'aux aspirations, alors que le plaideur tend à ne braquer les projecteurs que sur ce qui va mal et à réclamer du changement sans donner d'indication claire sur la voie à suivre ni les motivations à mobiliser.

Dans ces conditions, comment être guide de la transformation climatique ? En 2019, j'ai réuni un groupe de psychologues cliniciens, de professionnels du développement durable, de chercheurs et de spécialistes du *design thinking* expérimentés à San Francisco, pour penser les pratiques les plus à même de guider vers la remise en question des comportements les plus tenaces et vers des transformations pérennes, par opposition à des changements transitoires.

De ce travail sont nés les cinq principes directeurs du Projet InsideOut, fruits de travaux de recherches corroborés, de bonnes pratiques et d'années d'expérience clinique. Les voici :

- **Se mettre au diapason des interlocuteurs.**
 - Impulser un changement dans un groupe, par exemple dans la division d'une entreprise, nécessite au préalable de se connaître soi-même et de considérer avec bienveillance la palette de ses expériences et émotions.
 - Il s'agit ensuite de comprendre et appréhender les trois A qui peuvent être à l'œuvre au sein du groupe et chercher à vivre votre campagne du point de vue de ses membres (au lieu de leur adresser des injonctions à agir). Comprendre les dynamiques traversant votre organisation qui trouvent leurs sources dans les trois A et si besoin revoir chemin faisant le cap fixé.
- **Révéler : aller au fond des choses.**
 - Ménager des temps pour laisser la vulnérabilité et le partage d'expériences personnelles s'exprimer, de la part des leaders de la transformation, comme de vos propres collaborateurs. Le récit classique de « l'héroïne » suppose de surmonter une épreuve, pour en sortir triomphant. Ne pas oublier de laisser une place aux discussions sur les obstacles rencontrés en chemin : doutes personnels ou incrédulité des tiers.
 - Pouvez-vous créer une culture au sein de votre organisation ou communauté, dans laquelle les gens se sentent suffisamment en confiance pour évoquer l'étendue de leurs difficultés sans être raillé ?
- **Mettre en présence : parler avec plutôt que parler à.**
 - Lorsqu'on se penche sur l'urgence de la transformation écologique, il peut être tentant de faire du plaidoyer et donner des leçons, pour que les gens ouvrent les yeux, fassent un don ou changent leurs comportements. Mais la transformation est affaire des relations, qui s'avèrent être, au fil du temps, les moteurs de changement les plus efficaces.
 - Les organisations doivent être pensées non comme des messagères, mais comme des lieux de mise en présence. Des gens peuvent-ils nouer des relations sociales tout en agissant pour la transformation écologique ?
- **Outils : cultiver ses collaborateurs tel un jardinier.**
 - Plus les acteurs du changement peuvent développer compétences et aptitudes chez les autres, plus s'allège

La transformation est affaire de relationnel, qui s'avère sur le temps long le moteur de changement le plus efficace

la charge reposant sur des épaules individuelles et plus nos organisations se renforcent. Mais il ne s'agit pas simplement d'un mouvement à sens unique, de montée en compétences ou de leçon à transmettre. En tant que leader, nous devons conférer un sens d'autonomie, de maîtrise et le supplément de sens attaché à la transformation écologique. Nous pouvons nous inspirer de méthodes comme l'apprentissage entre pairs, le mentorat et le modèle de formation des formateurs pour accélérer le développement des collaborateurs.

- **Pérenniser : aller au-delà de la promesse**
 - S'il est galvanisant d'arracher une promesse ou de réunir des signatures au nom d'un engagement, la transformation écologique appelle un changement tenu dans la durée. Comment faire que les actions s'inscrivent dans ce temps long ?
 - Là encore, les acteurs du changement peuvent jouer un rôle de planificateur. Nous pouvons veiller à ce qu'après la prise d'engagement, les ressources et les infrastructures suivent. Être au diapason avec ses collaborateurs permet aussi de savoir où ils en sont, les obstacles auxquels ils se heurtent et ce dont ils ont besoin pour alimenter la transformation dans la durée. Et la façon la plus efficace de pérenniser l'engagement consiste bien sûr à impliquer les gens dans une démarche de co-conception, de co-création et de co-entreprise du changement qu'ils souhaitent voir advenir.

FAIRE CONVERGER TOUS CES ASPECTS : UN CAS PRATIQUE

Comment ces 5 principes directeurs peuvent-ils intervenir pour amplifier et accélérer la contribution des entreprises et des organisations à la transformation écologique ?

J'ai récemment travaillé avec l'entreprise high tech VMware pour accompagner sa stratégie ESG, d'abord en fixant la feuille de route et les objectifs ESG de l'entreprise au cours des prochaines années, puis en organisant des entretiens dans toute l'organisation pour savoir où se situaient les collaborateurs par rapport à ces mêmes objectifs.

Nous avons ensuite organisé une série de discussions avec une variété de parties prenantes au sein de l'organisation. Au fil du temps, ils ont pu s'approprier ces principes.

Et, plus important encore, ils ont développé des compétences et des outils pour guider les parties prenantes internes, les équipes et les unités afin qu'elles se saisissent de cet agenda et de ses objectifs ESG. Ils l'ont fait en entreprenant un processus d'apprentissage sur la mise en œuvre des principes directeurs, la sensibilisation aux théories du changement et leur traduction dans leur culture propre.

Aujourd'hui, l'organisation en est à la première phase de déploiement de ces principes à l'ensemble de ses composantes, et c'est le fruit d'une véritable collaboration entre unités et équipes. Les principes directeurs ne s'appliquent pas de manière ponctuelle. Au contraire, nous permettons aux collaborateurs d'une organisation de développer leurs compétences, faire évoluer leur mentalité et travailler selon des modalités qui permettent d'expérimenter en continu.