



## Pourquoi et comment devenir un acteur du changement ?

*Annette Pelkmans*

€ Les méthodologies telles que le 6X1 sont très utiles car elles nous donnent une feuille de route concrète pour traduire nos idées, nos idéaux et nos rêves en actions. C'est aussi comme une recette, qui nous dit que pour obtenir un certain résultat, nous avons besoin des ingrédients suivants et des étapes à suivre. Les méthodologies de ce type guident et informent nos intentions, mais nous savons que dans la pratique, il y a des écarts entre la réalité et nos plans. C'est pourquoi j'aimerais prendre un peu de recul et parler des motivations : pourquoi nous faisons les choses que nous faisons et comment elles influencent les actions et les résultats de ces actions. Je reviendrai également sur le sujet que j'ai déjà abordé avec vous, à savoir les problèmes complexes et la manière dont ils affectent nos motivations. Je pense que c'est important, car tous ces éléments peuvent avoir un impact sur la manière dont nous mettons en œuvre la méthodologie 6X1. Nous pourrions découvrir, par exemple, qu'au lieu d'une feuille de route linéaire et directe, nous pourrions nous retrouver à faire une randonnée dans une forêt ou une montagne où nous ne sommes jamais allés auparavant. Bien que nous ayons une indication de la direction à prendre, il peut y avoir des moments ou des circonstances où nous devons revenir sur nos pas et les refaire, non pas de manière linéaire, mais plutôt de manière circulaire et itérative. J'espère que cette discussion nous donnera également des indications sur la manière d'être, et sur ce qu'il faut faire pour être un artisan du changement.

€ Slide 1

## Motives to Act

Motives \ Action	Passive	Reactive	Active	Proactive
<b>Intrinsic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apathy / disillusionement</li> <li>Fear of consequences</li> <li>Lack of awareness / understanding</li> <li>Personal priorities</li> <li>Low self-efficacy</li> <li>Cynicism</li> <li>Lack of connection</li> <li>Paralysis</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Solidarity, compassion, fraternity</li> <li>Sense of justice</li> <li>Desire for change</li> <li>Sense of duty or responsibilities</li> <li>Personal fulfilment</li> <li>Desire for legacy &amp; impact</li> </ul>	<p>Mixed: intrinsic + awareness that we cannot solve problems on our own</p>
<b>Extrinsic</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevent reputation damage</li> <li>Lack of awareness/understanding</li> </ul>		

- Examinons tout d'abord les motivations et le type d'action qu'elles entraînent. Comme vous pouvez le voir dans la première diapositive, nous pouvons caractériser nos motivations comme étant soit intrinsèques (découlant de nos propres valeurs, croyances et priorités), soit extrinsèques (déclenchées par des événements ou des circonstances externes). En fonction de ces motivations, nous pouvons agir de manière passive, réactive, active ou proactive.
- Lorsque des choses se produisent devant nous, notre esprit s'efforce automatiquement d'en expliquer les raisons. C'est ce qu'on appelle la simplification cognitive. C'est pourquoi nous avons tendance à stéréotyper, à faire des raccourcis mentaux, ce qui conduit parfois à des biais et à des préjugés. Ainsi, lorsque nous observons l'action d'une personne, consciemment ou inconsciemment, nous essayons de comprendre les raisons qui motivent cette action. Par exemple, lorsque nous voyons une personne refuser d'agir ou rester passive face à un problème personnel ou social, nous pourrions peut-être conclure qu'il s'agit d'une personne qui s'en fiche, qui est égoïste, indifférente, etc. Lorsque nous voyons une entreprise qui n'agit pas face à un problème sociétal, nous pourrions conclure que cette entreprise ne recherche que le profit, qu'elle ne se soucie pas des autres, qu'elle est exploiteuse. Lorsque Greta Thunberg a prononcé son désormais célèbre discours à



l'ONU, l'hypothèse implicite est que les dirigeants mondiaux n'agissent pas parce qu'ils ne le veulent pas, qu'ils protègent le bien-être de leurs grandes entreprises plus qu'ils ne se soucient de la société en général, qu'ils sont timides ou qu'ils ne se soucient que d'être réélus.

- Pourtant, à mesure que nos problèmes deviennent plus complexes, les raisons de notre inaction deviennent elles aussi beaucoup plus compliquées. Lorsque le changement nécessaire ne se produit pas, il est bon de faire une pause et de creuser un peu plus pour en trouver la raison. Tout d'abord, il peut s'agir d'un cynisme dû à la désillusion des échecs passés, d'un sentiment d'abattement ou d'apathie dû à un sentiment d'impuissance, et de la conviction que nos efforts seront vains. Un agriculteur pauvre qui gagne à peine de quoi nourrir sa famille malgré de nombreuses heures de travail peut décider d'abandonner son exploitation. Pour un observateur extérieur, cela peut ressembler à de la paresse et conduire à penser que les pauvres méritent leur sort. Pourtant, rien n'est plus faux. L'inaction, l'apathie dans ce cas n'est pas due à un vice personnel ou à un manque de vertu, ou à un manque de courage, mais à un manque de perspectives, ou à un manque de confiance en l'avenir.
- Ensuite, on peut aussi se sentir paralysé par la gravité d'un problème. Plus les problèmes sont complexes, plus il faut de personnes, de groupes ou de parties prenantes pour les résoudre. Cela signifie qu'une action n'est pas seulement un choix individuel, mais aussi un choix collectif. S'il n'y a pas de collaboration, de communication, de relations, de leadership pour orchestrer cette action collective, on assiste à un jeu d'attente. Les économistes parlent d'échec de la coordination, d'autres d'effet de spectateur ou de "tragédie des biens communs". Lorsque les problèmes deviennent complexes, l'action individuelle au niveau de la société devient futile. Les gens se replient alors sur leur sphère limitée (où ils peuvent contrôler les résultats), ce qui peut sembler être de l'individualisme, mais peut en fait être le signe d'un manque de confiance dans la capacité du "collectif" à agir.



- L'inaction mondiale face au changement climatique pourrait également être considérée, non pas tant comme un manque de volonté d'agir, mais comme une incapacité à agir en tant que collectivité. L'action individuelle des pays échouera certainement, car ses effets ne seront neutralisés que par l'inaction des pays pollueurs. C'est pourquoi le soutien aux politiques coûteuses en matière de changement climatique finira par s'affaiblir. Même l'Union européenne se débat avec ses règles environnementales pour les entreprises, par exemple, parce que les dirigeants constatent que tant qu'il n'y aura pas de règles mondiales pour résoudre le problème, les entreprises européennes iront simplement s'installer dans d'autres pays où les règles sont plus laxistes et réexporteront ensuite leurs produits vers l'Europe. En outre, les chefs de gouvernement ne peuvent pas prendre d'engagements sur la scène mondiale qui ne soient pas soutenus par un large consensus de leurs citoyens dans leur pays d'origine.
- En résumé, chaque fois qu'il y a inertie, paralysie ou un (mauvais) statu quo très persistant, il y a quelque chose de plus que le simple manque de valeurs ou de vertus. Cela peut aussi jouer un rôle, bien sûr, mais il n'est pas normal de ne pas agir s'il y a quelque chose que l'on peut faire pour se sortir d'un mauvais pas. L'instinct de survie est l'instinct le plus fort qui soit. Ainsi, lorsqu'un problème persiste et que rien n'est fait pour le changer, c'est qu'il se passe quelque chose de plus structurel.
- Lorsque la motivation est plutôt déclenchée par des événements ou des forces externes, l'action a tendance à être réactive. En 2013, par exemple, le Rana Plaza au Bangladesh s'est effondré, tuant 1 134 personnes et blessant environ 2 500 autres ouvriers de l'habillement. Craignant une atteinte à la réputation de leurs marques, Zara, Mango, Primark et d'autres détaillants de vêtements ont pris des mesures pour améliorer les conditions de travail dans l'industrie et renforcer les accords avec les fournisseurs afin de garantir le respect des normes de sécurité et de travail, entre autres. Parfois, des tragédies comme celle-ci servent de déclencheur pour changer le statu quo, et si elles conduisent à des relations à plus long terme qui peuvent



soutenir ce changement, alors de bonnes choses peuvent sortir de ces calamités. Mais il peut arriver qu'après un élan d'action, le statu quo soit rétabli, parce que l'état d'urgence est passé ou que l'attention des médias s'est émoussée.

- Une action déclenchée par une force négative, telle que la peur, peut fonctionner au début, mais il est difficile de la maintenir. Lorsque les gouvernements ont obligé les cigarettiers à apposer sur les paquets de cigarettes des images horribles de poumons cancéreux pour décourager le tabagisme, il y a probablement eu un choc initial, mais celui-ci s'est rapidement transformé en indifférence, en particulier si la motivation à fumer est forte. De très graves cas de corruption peuvent faire la une des journaux et il y aura des enquêtes, voire des condamnations, mais lorsque la corruption devient profonde et généralisée, les gens peuvent s'y habituer et même la considérer comme une caractéristique presque normale de la politique. Le monde est aujourd'hui en état de crise permanente, que ce soit en raison du changement climatique, des migrations ou des guerres. Mais au lieu de nous inciter à agir, nous risquons de nous y engourdir. La fatigue de la crise s'installe. Nous savons que nous devons agir et, en effet, il y a des développements positifs vers des transitions vers des énergies propres, par exemple, mais la réalité est que nous brûlons encore trop de combustibles fossiles, qu'il y a encore beaucoup trop de plastique dans nos vies, que les forêts sont toujours en train d'être dénudées à l'heure où nous parlons. Les déclencheurs externes ne manquent pas pour agir, mais si nous ne sommes motivés que par la peur ou la honte, l'action aura tendance à être temporaire et insuffisante pour s'attaquer aux causes profondes de nos problèmes.
- Malgré tout, nous voyons de nombreuses actions positives dans le monde et de nombreux acteurs du changement dont nous pourrions nous inspirer. Alors, comment caractériser les motivations qui sous-tendent tous ces efforts ?
- Après les motivations moroses (passives-réactives), nous nous intéressons maintenant aux motivations fortes (actives-proactives). Les motivations intrinsèques puissantes peuvent générer des actions qui ont un impact positif sur la



société dans son ensemble. Elles peuvent découler d'un sentiment d'altruisme, qui peut être dû à des valeurs et principes religieux. Elles peuvent également évoluer au fil du temps grâce à des relations qui suscitent l'empathie. Une entreprise qui, au départ, a été forcée d'agir ou de réagir à un élément déclencheur externe tel que la catastrophe du Rana Plaza, pourrait finir par voir, comprendre et compatir à la situation critique des travailleurs et, ce faisant, nouer des relations avec la communauté ou ses fournisseurs. J'ai étudié une entreprise qui a investi dans des plantations de bananes dans les zones de guerre des Philippines. Au départ, les séances de dialogue et de formation aux valeurs interconfessionnelles qu'elle a lancées étaient une réaction aux conflits réguliers qui éclataient entre les travailleurs musulmans et chrétiens. Ils ont ensuite poursuivi ces sessions (une heure par semaine, pendant les heures de travail), et ce qui en a résulté, c'est la compréhension profonde du fait que, bien qu'ils soient de confessions différentes, ils sont frères et sœurs, enfants d'un même Père. Ils ont également commencé par adopter des pratiques respectueuses de l'environnement, mais uniquement parce qu'ils voulaient se conformer aux normes de Rain Forest Alliance, ce qui leur aurait permis de commercialiser leur produit comme des bananes de qualité supérieure, à un prix plus élevé. Plus tard, toujours grâce à la formation continue des valeurs, ils ont réalisé qu'ils étaient les gardiens de la création de Dieu et qu'ils devaient donc veiller à la protection de l'environnement, qui est un bien commun à tous. En fin de compte, les bonnes pratiques environnementales sont apparues non pas en raison de la conformité à des normes externes, mais en raison d'un sentiment d'intendance.

- Les motivations peuvent donc évoluer ou se développer par la formation, mais aussi par des relations qui modifient non seulement nos opinions ou notre compréhension, mais aussi nos valeurs et notre sens de la communauté. Nous commençons à être actifs et proactifs lorsque nous commençons à voir dans la douleur et le bien-être des autres notre propre douleur et notre propre bien-être. Mais comme je l'ai laissé entendre il y a quelque temps, cela ne suffit pas toujours. Il est important que nous



puissions imaginer et croire que nos actions, aussi petites soient-elles, peuvent avoir un sens.

- Quelle est la différence entre être actif ou proactif ? Certains affirment qu'il s'agit simplement d'une question de timing et d'approche. Les motivations actives consistent à répondre à des besoins ou à des situations immédiats, tandis que les motivations proactives impliquent une action préventive pour répondre à des besoins ou à des objectifs futurs. Je pense que cela dépend aussi des problèmes auxquels nous sommes confrontés. Lorsqu'ils sont relativement simples - c'est-à-dire qu'ils sont soit faciles à résoudre, soit non faciles à résoudre, mais faciles à comprendre et donc à traiter - nous pouvons souvent nous débrouiller seuls. Nous pouvons réagir à un problème, mais notre action n'est pas dictée par un motif extérieur, mais par notre propre sens de la responsabilité sociale. Et si le problème est vraiment simple, une action ponctuelle peut suffire. Par exemple, si nous nous rendons compte qu'il n'y a pas de source d'eau stable dans une région éloignée, nous pouvons organiser une action pour fournir un puits ou faire pression sur nos responsables locaux pour qu'ils le fassent.
- En revanche, lorsque les problèmes sont graves, vous savez que votre action individuelle ne suffit pas. Même si vous réunissez vos amis pour résoudre le problème, vous savez que cela ne suffira pas, que cela n'aura finalement aucun impact. Cela ne fonctionnera pas, pas nécessairement parce que votre action est modeste, mais parce que vous agissez seul. Vous pouvez chercher de l'aide, par exemple pour obtenir des fonds ou des ressources, mais cela risque aussi d'échouer, car les autres ne sont que des donateurs, des soutiens ponctuels. Parfois, vous commencerez par une question simple, mais vous vous rendrez compte en cours de route que vous êtes confronté à un problème complexe. Qu'est-ce qui va changer dans votre approche et votre perspective ? Ce qui changera, c'est la prise de conscience que vous entrez dans une sphère d'action totalement différente. Il ne vous suffira pas d'avoir une vision des choses, mais vous devrez la partager et peut-



être la recalibrer en fonction des apports de vos partenaires. Et c'est là le mot clé : partenaires. Ils ne sont plus seulement des donateurs ou des personnes à qui l'on s'adresse pour faire pression pour obtenir ce que l'on veut, ils deviennent des partenaires.

- Pourquoi et comment les motivations extrinsèques entrent-elles en jeu ? Je ne vais pas vous dire quelque chose que j'ai appris par la littérature ou les études, mais quelque chose que je tire de mon expérience. J'ai participé à plusieurs programmes, projets et campagnes et je me rends compte que les motivations intrinsèques et extrinsèques sont comme nos deux jambes. Bien que nous puissions avancer avec une seule jambe, nous ne pouvons pas sauter tout le temps. Si je dis que je ne suis motivé que de manière intrinsèque, je mentirai. La raison en est que lorsque les choses deviennent vraiment difficiles, la tentation est grande d'abandonner. Surtout dans les cas où je ne suis pas directement touché, en ce sens que je ne suis pas dans la région où il y a une calamité, etc. Mais je me rends compte que je ne peux pas abandonner parce que les autres dépendent de moi, ou si je pars, il y a des chances que les autres partent aussi et que tout s'écroule. Ainsi, lorsque ma motivation intrinsèque faiblit, les motivations externes me poussent à aller de l'avant. Il peut également arriver que je me retrouve à travailler avec des personnes avec lesquelles je ne suis pas d'accord, ou simplement avec des personnes avec lesquelles je ne veux pas travailler. Mais c'est alors que la motivation intrinsèque entre en jeu et me dit de ne pas perdre de vue le but à atteindre : le bien commun, les pauvres que nous voulons servir, etc. Il s'agit donc d'un mouvement positif de changement, motivé par des valeurs et une vision personnelles, mais aussi par des relations sociales et un sentiment d'interdépendance et de fraternité.
- Enfin, quels enseignements pouvons-nous tirer sur ce qu'il faut faire et sur la manière d'être un artisan du changement ? Examinons deux choses : tout d'abord, demandons-nous quelles sont les causes de l'inertie, de la paralysie et de l'apathie. Ensuite, que faisons-nous lorsque les problèmes deviennent complexes ?





- Lorsque nous sommes confrontés à la paralysie, en tant qu'acteurs du changement, nous devons prendre l'initiative, faire bouger les choses, entamer une conversation et un dialogue. Si le problème est un manque de compréhension du problème, nous devenons alors les facilitateurs, les synthétiseurs des points de vue communs qui émergent, rappelant à tous que la diversité des perspectives est une bonne chose car elle nous aide à élargir nos propres perceptions limitées. Si le problème est l'absence de valeurs sociales, c'est à nous de montrer l'exemple, en sachant que parfois, le simple fait d'afficher sa passion et sa conviction peut éveiller la conscience sociale de l'autre.
- Lorsque les problèmes sont complexes, nous savons que nous devons redoubler d'ambition en tant qu'acteurs du changement. Nous devons tendre la main à des personnes et à des groupes avec lesquels nous ne voulons peut-être pas nous associer, mais dont la collaboration est nécessaire pour résoudre un problème. Face à un problème complexe, ne soyons pas dans le déni et n'essayons pas de simplifier à outrance les questions. Nous devons accepter la complexité du problème, tout d'abord en faisant preuve de patience. Nous devons être prêts à commencer modestement, mais ne pas avoir peur de revoir nos ambitions à la hausse lorsque l'occasion se présente. La patience, c'est aussi ne pas succomber à l'activisme, croire que si l'on veut aller vite, il faut souvent aller lentement.
- Comment commençons-nous ? Nous commençons par une série de conversations, de dialogues - ceux qui construisent les relations, la confiance et créent une "étincelle". Une étincelle se produit lorsque nos esprits et nos cœurs se connectent, ce qui finit par déboucher sur des amitiés durables. Nous commençons également par ouvrir les yeux sur toutes les opportunités qui se présentent à nous. Ces opportunités peuvent être offertes par les talents, les ressources et les réseaux qui se présentent à nous. Et bien sûr, il y a la crise. On dit qu'il ne faut jamais gaspiller une bonne crise, car ce sont des étincelles externes qui créent un sentiment d'urgence et poussent les gens à l'action.



- Bien que les motivations qui poussent à changer les choses soient nombreuses, la plus puissante d'entre elles est la conviction que nous ne sommes pas seuls. Lorsque nous agissons parce que nous avons fait l'expérience de l'amour de Dieu en tant que Père et que nous nous sommes reconnus les uns les autres comme ses enfants, alors Dieu lui-même est avec nous. En fin de compte, c'est Lui - en nous et parmi nous - qui rendra toute chose nouvelle.

(2 770 mots = 21 minutes)