

ÉTAPE PAR ÉTAPE

dans l'entreprise et dans la collectivité

ÉTAPE PRÉALABLE

L'éducation au développement durable et la mobilisation

Table des matières

POURQUOI ÉDUQUER AU DD ?	2
QUATRE NIVEAUX D'ÉDUCATION.....	3
COMMENT ORGANISER LES ACTIONS D'ÉDUCATION.....	4
LA MOBILISATION	5

Pourquoi éduquer au DD ?

Le développement durable est un **projet ambitieux** qui demande une nouvelle façon de raisonner et une modification des façons de faire et des comportements. Rappelez-vous dans le document d'introduction, nous avons mentionné que le développement durable amène à un nouveau mode de gestion et à de nouvelles responsabilités. Il exige donc une prise de conscience, une compréhension et une adhésion de tous, lesquelles reposent sur un développement de connaissances, voire sur l'éducation. De plus, le changement vers des comportements plus responsables et la mobilisation, reconnue comme un postulat au développement durable, est particulièrement tributaire de l'éducation.

L'éducation est considérée comme une condition essentielle pour assurer un développement durable. D'ailleurs, le chapitre 36 de la Déclaration de Rio appelle à promouvoir l'éducation, la sensibilisation du public [ou des publics] et la formation professionnelle concernant le développement durable. L'éducation concerne donc plusieurs publics en passant par les acteurs impliqués dans une démarche (élus/top management, employés, citoyens, collaborateurs...), à ceux touchés directement ou indirectement par les activités d'une organisation (fournisseurs, voisinage, usagers, consommateurs,...), ainsi qu'à la population en général (incluant les familles, les jeunes, etc.) . Les stratégies et les outils de développement de connaissances varieront évidemment en fonction des cibles.

Mentionnons que le développement de connaissances inclut également tout ce qui touche la Recherche et le Développement afin de trouver des moyens alternatifs à nos façons de faire actuelles. Toutefois, nous n'aborderons pas cette question dans ce document. Nous nous en tiendrons à l'éducation au développement durable.

Plus près de nous, la *Loi du développement durable* du gouvernement du Québec reconnaît également l'éducation comme un enjeu principal au développement durable. Il « *vise à permettre à tous les citoyens de devenir des acteurs du développement durable grâce à l'éducation et la formation tout au long de la vie* ». On voit apparaître dans cet enjeu l'importance de **l'éducation CONTINUE**.



En ce qui nous concerne, le développement de connaissances doit prendre forme et se poursuivre tout au long d'une démarche d'intégration de pratiques durables au sein d'une organisation, voire même avant de commencer le processus d'amélioration continue. Il permet entre autres de :

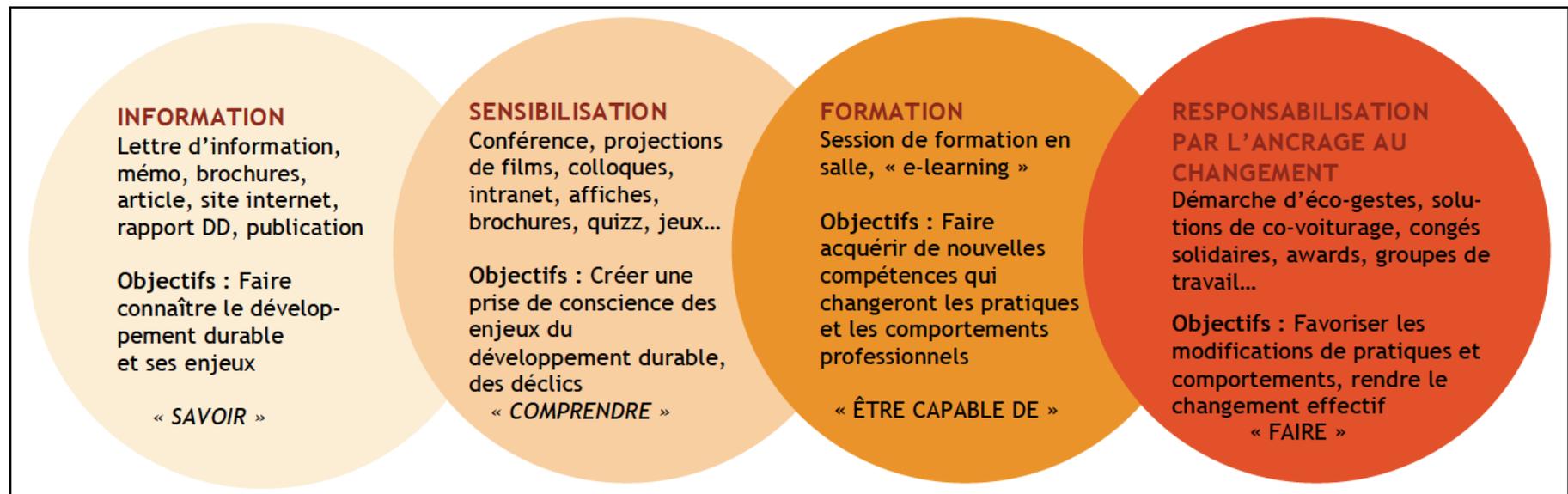
- éveiller au développement durable;
- motiver et maintenir l'intérêt pour un développement durable;
- orienter convenablement les décisions et les actions vers un développement durable;
- assurer une participation dynamique et efficace de tous les acteurs impliqués;
- modifier les comportements;
- mobiliser les gens à s'impliquer.

Quatre niveaux d'éducation

Nous pouvons définir 4 niveaux d'éducation, pris au sens large du terme, au développement durable : l'information, la sensibilisation,

la formation et la responsabilisation par des actions d'ancrage au changement.

L'**information**, voire la diffusion d'information, est le premier niveau de l'éducation. Elle vise à instruire, renseigner et/ou communiquer sur quelque chose, voir à mettre au courant sur des faits ou des intentions.. Il s'agit en fait de faire « *savoir* » sans prétention d'aller plus loin dans le développement de la connaissance. À titre d'exemple, un rapport de développement durable permet de faire connaître à différentes parties prenantes les actions qu'une entreprise a réalisées au cours de l'année en développement durable. Ou encore, une municipalité qui distribue à tous ses citoyens une brochure présentant son « Plan vert ». Les activités d'information sont donc utiles pour faire connaître et expliquer les enjeux et les pratiques du développement durable. Elles ont aussi l'avantage de construire et renforcer les capacités de jugements et de décisions des parties prenantes. Toutefois, elles ne sont pas suffisantes pour modifier les comportements et habitudes.



La **sensibilisation**, quant à elle, vise à déclencher une prise de conscience, créer « des déclics », et donner des repères et une culture commune à un groupe. Notons qu'une des conditions de base de l'implication dans le changement est la prise de conscience des enjeux de ce changement : comprendre les problèmes (ex. l'effet de serre..); comprendre les options pour réduire le problème (ex. utiliser le transport public); évaluer l'impact relatif de chaque action (ex. utiliser le transport public plutôt que d'aller travailler en auto tous les jours permet de réduire ses émissions de X tonne de CO2 par an). Les actions de sensibilisation les plus interactives produisent généralement les meilleurs résultats : conférences, réunions d'information, projection d'un film suivi d'un débat, quizz ou forums en ligne. L'idée étant de donner toute une place à l'échange et au dialogue.

Pour modifier un comportement, l'action de sensibilisation ne suffit pas car elle ne permet pas l'acquisition de compétences nécessaires au changement. C'est par des actions de **formation** qu'il sera possible de développer des nouvelles compétences. Notons que pour être efficaces, ces actions doivent être conçues sur mesure, en fonction des cibles spécifiques. À titre d'exemple,

- le manager ou l' élu qui doivent expliquer le développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou l'Agenda-21 à leurs équipes ;
- les acheteurs qui doivent intégrer de nouveaux critères de sélection des fournisseurs, faire évoluer les contrats, mettre en place des procédures d'audit ;
- les communicants qui doivent s'engager dans les messages responsables et l'écoconception des campagnes, etc.

Finalement, la **responsabilisation** par des actions d'ancrage au changement favorise la modification durable des pratiques et des comportements par la mise en situation active des acteurs (ou collaborateurs). Effectivement, le meilleur moyen d'obtenir des changements est de mettre les individus en mouvement. Autrement dit, c'est de s'assurer que les nouvelles pratiques soient ancrées dans la culture de l'organisation. Pour ce, il est nécessaire :

- d'accompagner les collaborateurs dans la durée : par le suivi des actions d'éducation et de mobilisation, par l'association et l'implication des collaborateurs. Des actions qui doivent être régulières et répétées, et cibler tous les collaborateurs (incluant les nouveaux arrivants); des actions où il importe de faire un suivi.
- d'associer et d'impliquer les collaborateurs dans les projets internes, les inciter à participer, encourager leur créativité afin d'obtenir l'émergence d'idées nouvelles.
- de mettre en place des mesures ou outils concrets pour faciliter l'application des nouveaux comportements.
- de faire évoluer les systèmes internes de management par la prise en compte des critères de DD dans :
 - les définitions de mission
 - les plans de formation
 - la refonte des fiches métier
 - les objectifs des équipes
 - les dispositifs d'évaluation annuelle et les systèmes de rémunération
 - les critères de recrutement
 - la création d'outils : charte des valeurs, codes de conduites, grilles de sélection des fournisseurs, référentiels de DD...

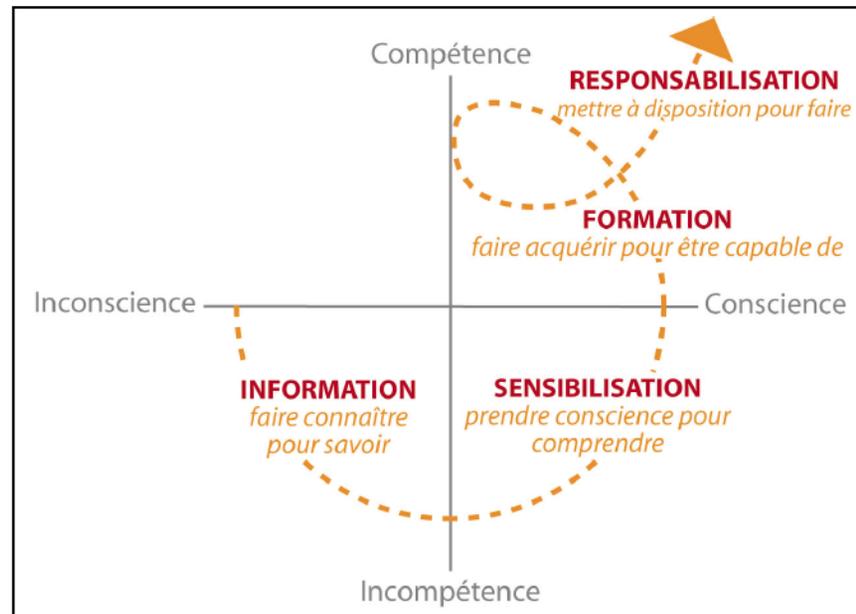


Voici quelques types d'action à mettre en place pour favoriser la responsabilisation :

- Démarche bottom-up : Dispositifs de génération d'idées (boîtes à idées, appel à projet), réunions d'échange et groupes de travail, séances de créativité, dispositifs d'implication, challenges.
- Opération de stimulation : challenge, concours d'idée, trophées, awards
- Dispositifs d'implication des collaborateurs : Plan de déplacements, solutions de covoiturage, congés solidaires, mécénat de compétences, bénévolat en association
- Intégration du DD dans les systèmes de management tel que mentionné ci-dessus.

Au regard de ces différentes actions d'ancrage au changement, la responsabilisation peut s'apparenter davantage à la mobilisation qu'à l'éducation. Toutefois, à notre avis, il s'inscrit dans le continuum de l'éducation qui lie compétence et conscience, d'où la raison de notre choix de le considérer dans les actions d'éducation.

Pour conclure, il faut voir ces 4 niveaux d'éducation comme des étapes progressives et complémentaires (quoique l'information et la sensibilisation peuvent parfois être jumelées). Par contre, il faut se rappeler qu'une bonne compréhension des enjeux du développement durable est un préalable à l'acquisition d'une « culture commune » et à l'adoption de « bonnes pratiques » dans une organisation, dans les projets auxquels les acteurs participent comme dans le quotidien. Autrement dit, il faut planifier et organiser les activités d'éducation.



Comment organiser les actions d'éducation

On dit de l'éducation que c'est le poste le plus essentiel, mais aussi le plus difficile à réaliser d'un Agenda-21 Local ou du management durable et responsable.

Les défis sont ceux de la vulgarisation et de la synthèse, dans les programmes d'information, de sensibilisation et de formation entre les messages et les apprentissages suivants :

- La relation entre les politiques et les objectifs planétaires et la gestion au jour le jour des organisations;
- La relation interne entre les politiques économique, sociale et environnementale de l'organisation;



- La relation passé/présent/futur dans la gestion du développement durable de l'organisation et dans son application pratique.

Les élus et les « *top manager* », selon le cas, sont les premières cibles de la sensibilisation et de la formation au développement durable (voire à l'Agenda-21 Local et au management durable et responsable).

La sensibilisation doit viser à les convaincre du bien-fondé d'opter pour des pratiques durables et responsables; tandis que la formation doit pouvoir leur donner les moyens de :

- Réfléchir et agir à long terme;
- Intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale ;
- Choisir les objectifs et les cibles concrets pour leur organisation, et non pour la planète ;
- Faire le suivi et l'évaluation des avancées.

L'apprentissage des élus et des dirigeants doit aussi viser les savoir-faire suivants :

- décloisonnement des politiques;
- mutualisation des compétences et des procédures internes;
- transparence de l'action;
- élaboration d'outils d'information et d'évaluation accessibles à tous;
- intégration de la participation des parties prenantes (notamment des citoyens et/ou des employés selon le cas);
- élaboration des plans d'actions;
- capacité d'écoute et d'arbitrage au sein d'instances ouvertes...

Autrement dit, il s'agit de les convaincre du bien-fondé du développement durable, mais aussi de leur enseigner comment

appliquer la planification durable et la gestion responsable à la lumière des principes, valeurs et façons de faire du développement durable. Pour ce, il faut que les concepts du développement durable soient traduits en termes concrets dans la gestion quotidienne des administrations.

« La formation au management durable est une formation sur le terrain ici et maintenant. [...] Balayons d'abord devant notre porte, avant de s'attaquer à sauver la planète. Voilà le message de formation et de communication que devraient entendre les cadres dirigeants ... »

(de Backer, Paul (2005), Les indicateurs financiers du développement durable, éditions d'Organisation, pp. 55)

Comme les élus et les dirigeants sont des interlocuteurs privilégiés vers les autres parties prenantes, voire sont des relais notoires pour communiquer sur leur quotidien et traduire les enjeux de DD pour leur l'environnement, il importe donc de très bien les habiliter au DD.

Viennent ensuite les autres cibles à l'éducation qui varieront selon le cadre d'action : en entreprise ou dans la collectivité. Les employés, qu'ils soient ouvriers ou fonctionnaires, constituent la deuxième cible et ce, autant dans l'entreprise que dans l'organisation municipale. Toutefois, dans une démarche d'Agenda-21 Local, les acteurs économiques, associatifs et institutionnels impliqués dans la démarche, ainsi que les citoyens sont d'autres cibles importantes à l'éducation aux enjeux globaux et locaux du DD.

L'éducation des personnels, que ce soit au sein des établissements publics que dans l'entreprise, est un moyen d'accompagner la dynamique en cours, particulièrement parce que toutes les fonctions et tous les domaines d'intervention professionnels sont ou seront concernés par la mise en œuvre concrète des principes du



développement durable. Les stratégies d'éducation viseront entre autres :

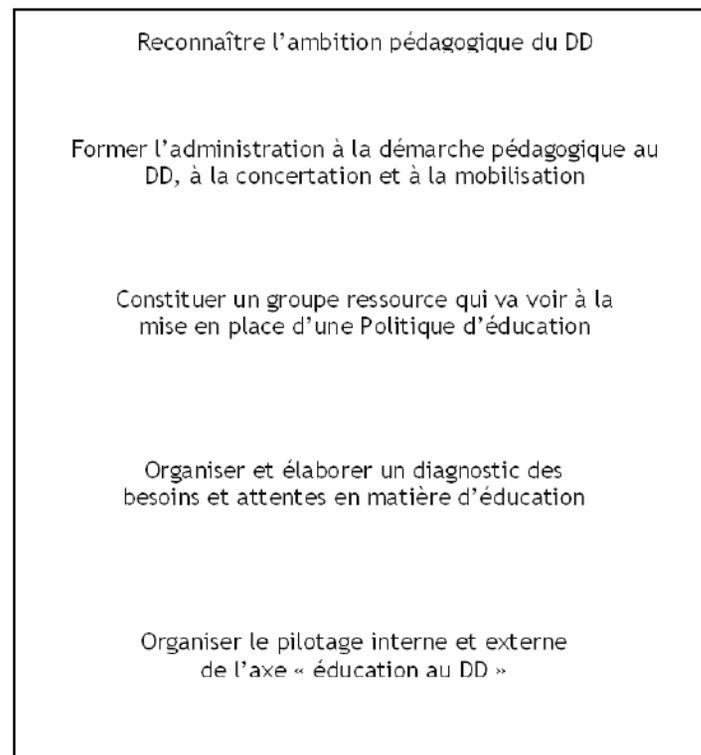
- un enrichissement de leur culture générale, de leur compréhension des problématiques environnementales, sociales et économiques et amélioration de leurs capacités à mettre en perspective les enjeux locaux et internationaux ;
- une meilleure maîtrise des savoir-faire professionnels et des compétences propres aux projets qu'ils conduisent et à l'exercice de leur métier;
- l'adoption d'autres comportements et gestes quotidiens au bureau, en atelier, sur les chantiers, en ville ou dans les espaces publics.

Le développement durable impose donc de mettre en place un **Plan de communication et d'éducation au développement durable** ou une **Politique d'éducation** où activités d'information, de sensibilisation et de formation sont prévues tout au long de la démarche, avec un effort particulier en amont des premiers rendez-vous de la concertation/ participation.

Comme tout Plan de communication, celui-ci doit prévoir une multitude d'options en fonction :

- du ou des public(s) ciblé(s)
- du type d'activités :
 - collectif ou individuel
 - « intra » ou « inter »
- du mode d'éducation :
 - Information sur la démarche en cours
 - Sensibilisation au DD
 - Formation (thématique ou action)
 - Ancrage

Nous proposons la démarche suivante pour l'élaboration d'un Plan ou d'une Politique d'éducation à plus long terme.



Entre temps, voir en annexe 1 une liste d'outils potentiels de sensibilisation et de formation et en annexe 2, différents exemples d'activités d'éducation menées lors d'Agenda-21 Local.



La Mobilisation

L'intégration du développement durable appelle à des changements dans les pratiques et les comportements. Tout changement, pour réussir, nécessite l'adhésion et la mobilisation des équipes.

On peut définir la mobilisation comme étant la mesure de l'engagement émotif et intellectuel d'un individu envers l'organisation (ou le projet) pour laquelle il travaille ou intervient (inspirée de la définition de Hewitt pour la mobilisation des employés en entreprise). Dans le cas de la mobilisation en développement durable, nous parlerons plutôt d'un engagement envers les enjeux et objectifs du développement durable pour viser un changement dans les comportements et pratiques.

Dans ce contexte, un programme de mobilisation consiste à un ensemble d'actions qui vont mener progressivement l'individu (ou un groupe d'individus) à s'engager vers le changement attendu. La mobilisation est donc un processus qui repose sur des étapes progressives du « déclat à l'action ». À chaque étape, correspond un type d'actions :

- la sensibilisation;
- la formation;
- les actions qui permettent d'ancrer le changement dans les pratiques.

C'est ce qu'on appelle le *cycle de la mobilisation*.

Effectivement, pour s'engager, un individu doit prendre conscience des enjeux ou d'un problème et doit se sentir concerné. Mais surtout, il importe de « *donner du sens* » à ce qui est attendu de l'individu en question, de *développer de nouvelles compétences* nécessaires chez celui-ci et de mettre en place des dispositifs pour le

mettre en action afin d'ancrer le changement, voire favoriser la responsabilisation.

Le programme de mobilisation doit aussi prévoir des actions pour identifier, prévenir et lever les freins à la mobilisation. En effet, tout changement appelle à des réticences. La première étape est donc d'identifier les freins ou obstacles pour envisager des solutions. Le tableau suivant montre quelques manifestations au changement et des exemples d'actions possibles à mener.

Manifestations types	Actions à mener
« <i>Je ne vois pas l'utilité</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrer le projet dans la réalité des collaborateurs • Démontrer les limites de la situation actuelle; • Visionner les bénéfices de la situation visée
« <i>Vous allez tout bouleverser, lors que tout va bien!</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Faire apparaître ce qui est maintenu, ce qui va être positivement perturbé. • Montrer ce qui va changer, ce qui ne va pas changer
« <i>Nous ne sommes pas aidés</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les chiffres (budget), les outils, les ressources et moyens qui sont à disposition.

L'histoire « *Qui a piqué mon fromage* » est intéressante pour comprendre les freins et les attitudes face au changement. À notre avis, cette histoire pourrait faire l'objet d'un atelier de sensibilisation sur le changement ou du moins pour introduire le développement durable à partir de la notion de changement. L'annexe 5 présente un résumé de l'histoire.

Pour élaborer un programme de mobilisation, nous vous proposons une démarche en 5 temps :



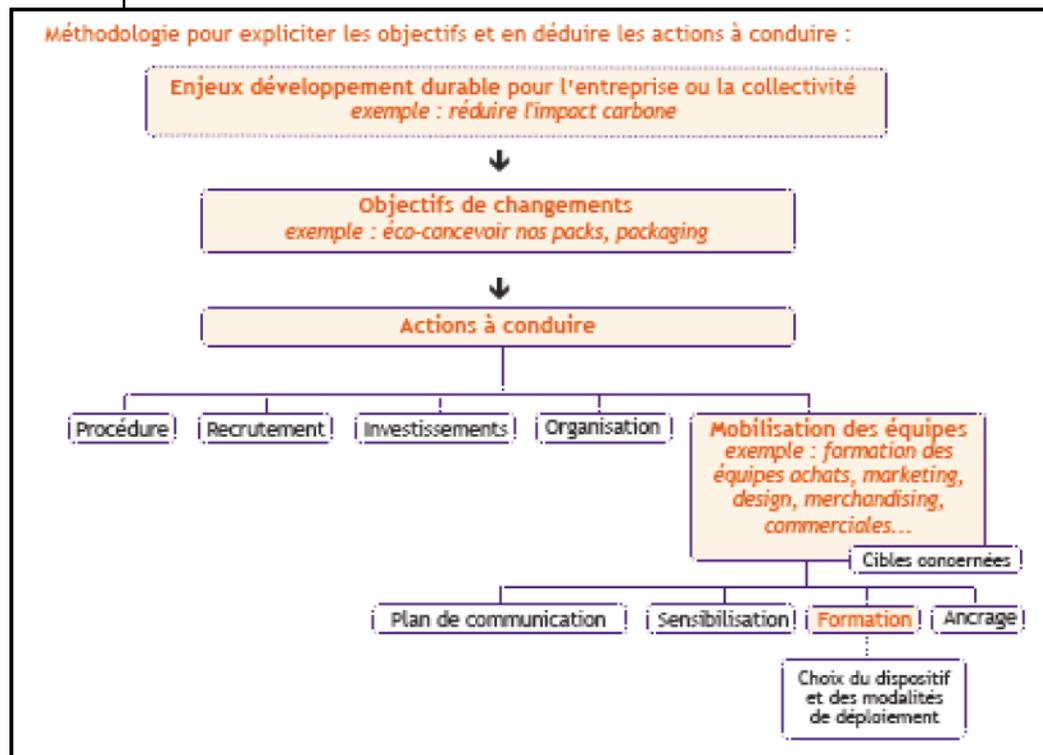
- Étape 1 : Partir des objectifs de changement (c'est-à-dire des écarts entre la situation actuelle et la situation future pour répondre aux enjeux de développement durable de l'entreprise ou de la collectivité);
- Étape 2 : Identifier et formaliser les objectifs de mobilisation;
- Étape 3 : Choisir et élaborer la méthode de mobilisation;
- Étape 4 : Identifier les ressources nécessaires et les difficultés potentielles (c'est l'étape de la faisabilité du projet);
- Étape 5 : Réaliser une note de cadrage (voire un outil pour récapituler les éléments constitutifs du projet et les partager avec les différents acteurs)

Le graphique ci-contre permet de visualiser cette démarche.

Pour réussir, les actions de mobilisation reposent sur différentes conditions, lesquelles doivent être anticipées dès le début du processus. Ces clés de réussite sont présentées à l'annexe 3.

Pour en connaître plus sur la mobilisation, nous recommandons fortement les ouvrages suivants :

- *Mobilisation des équipes pour le développement durable : 10 fiches pratiques.* (disponible sur le site internet : <http://www.comite21.org/docs/fluidbook/index.html> (consulté en juillet 2009)).
- *Sensibiliser, informer et former les publics aux enjeux de l'environnement et de développement durable,* Comité 34 de la Grenelle de l'environnement (disponible sur le site : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000027/> (consulté en juillet 2009))



ANNEXE 1

Outils de sensibilisation potentiels

Films

Home,

<http://www.youtube.com/watch?v=NNGDj9leAul>

La vérité qui dérange selon Al Gore (en 5 parties)

<http://www.youtube.com/watch?v=gxlYnYITtU>

La 11^{eme} heure. Le dernier virage (documentaire avec Leonardo DiCaprio)

http://www.allocine.fr/film/fichefilm_gen_cfilm=126366.html

Court Vidéo

Le développement durable et le rôle de l'él

<http://vodpod.com/watch/1539693-dveloppement-durable-et-rle-de-llu>

Outils de communication divers au développement durable

(panneaux d'information pour une exposition, fiches d'information, etc

<http://www.grandlyon.com/Archives.2337.0.html>

Exemple de Plan d'éducation au développement durable de GrandLyon

http://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/Pdf/strategie/developpement_durable/Plan_education_DD_200609.pdf



ANNEXE 2

Exemples d'activités d'éducation dans le cadre d'un Agenda-21 Local

Voir document annexe à joindre à l'Étape...



Autres exemples

La Bretagne

La Bretagne a utilisé trois moyens préalables pour préparer la conduite de l'Agenda-21 du Conseil régional.

1. La tenue de 14 réunions de sensibilisation du personnel dans l'ensemble des services du Conseil régional. Ces sensibilisations visaient à créer la constitution d'un réseau de référents dans l'ensemble des services. 37 agents se sont déclarés volontaires pour animer la démarche dans leur champ de compétences et participent encore aujourd'hui à la progression de l'opération ;
2. La mise en place de séances de formation pour préparer agents et élus à l'élaboration de l'Agenda-21 ;
3. L'organisation de 2 voyages d'étude à l'attention d'agents et d'élus afin de comprendre réellement la dimension opérationnelle du développement durable, l'une dans la région de Nord-Pas-de-Calais sur la dimension sociale et solidaire du développement durable et l'autre à Freiburg (Allemagne) sur la dimension environnementale du développement durable.

Une réflexion a parallèlement été lancée sur la capacité d'action de la Région, visant à analyser ses marges de manœuvre à surface financière constante.



ANNEXE 3

Conditions indispensables à une mobilisation réussie en entreprise ou en collectivité?

- *Une vision de l'avenir crédible et motivante est essentielle pour mobiliser les énergies, canaliser les efforts autour d'objectifs partagés.*
- *Une équipe soudée permet de déployer et faire vivre un processus de mobilisation, pour porter le projet et aussi surmonter les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre.*
- *Un travail en synergie avec les acteurs traditionnels du changement de culture que sont les DRH, directeurs de la formation, universités d'entreprise, centres de formation, directeurs de la communication interne.*
- *Les efforts nécessaires sont importants pour faire partager la vision par l'ensemble de l'entité et faire évoluer les habitudes de travail de l'ensemble des collaborateurs acquises depuis de nombreuses années.*
- *Les actions parlent souvent plus que les discours, d'où l'importance de faire passer les messages dans ses actes (enjeu d'exemplarité).*
- *Les premiers résultats doivent être rapidement visibles pour assurer la crédibilité de la démarche, étape essentielle pour mener à leur terme les efforts de changement et maintenir le soutien par les acteurs clés.*
- *Il est indispensable d'ancrer les changements, les nouvelles pratiques ou comportements dans la culture à tous les niveaux de l'entité à l'issue de l'action de mobilisation, et communiquer sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration de performances.*

Mais encore

Clés de succès pour mobiliser ses équipes pour le DEVELOPPEMENT DURABLE

1. *Donner du sens à la démarche : expliquer les enjeux de la mobilisation (les éventuels problèmes liés à la situation actuelle, les bénéfices attendus de la situation future), le lien avec la stratégie de l'entité, partager la vision et les valeurs.*
2. *S'assurer de la cohérence globale des changements attendus (enjeux, actions engagées, organisation interne et communication).*



3. **Répondre au sentiment d'urgence** et montrer que le statu quo n'est pas envisageable (mettre en mouvement l'organisation).
4. **Obtenir l'engagement du top management** (rôle d'impulsion et d'exemplarité) et le soutien du management intermédiaire et des relais locaux.
5. Identifier et lever si possible **les freins au changement** : **individuels** (connaissance, peur, doute...), **collectifs** (organisation, système de management, priorités) ou **spécifiques au développement durable**.
6. **Travailler en amont avec les directions de ressources humaines, développer la transversalité, co-construire les actions** (développement durable, ressources humaines, opérationnelles, partenaires sociaux, collaborateurs).
7. **Sensibiliser, former, accompagner** (sur la vision, les connaissances et repères communs, les savoir-faire...) l'ensemble des collaborateurs (de l'entité centrale et du terrain).
8. **Communiquer intensément tout au long de la démarche.**
9. **Piloter le changement, organiser, définir des priorités, s'appuyer sur les convaincus, préciser les objectifs et les indicateurs.**
10. **Mesurer les progrès réalisés, valoriser les résultats et les premières « victoires », célébrer les efforts, favoriser les retours d'expérience, le partage des bonnes pratiques.**
11. **Ancrer le changement dans la culture interne** (vocabulaire, communication, exemplarité, cohérence entre discours et pratiques) et **les systèmes de management** (revues de direction, critères de recrutement et d'évaluation, objectifs, indicateurs).
12. **Animer la démarche dans le temps (au-delà des premiers mois !)** : le développement durable n'est pas une destination, mais un voyage !

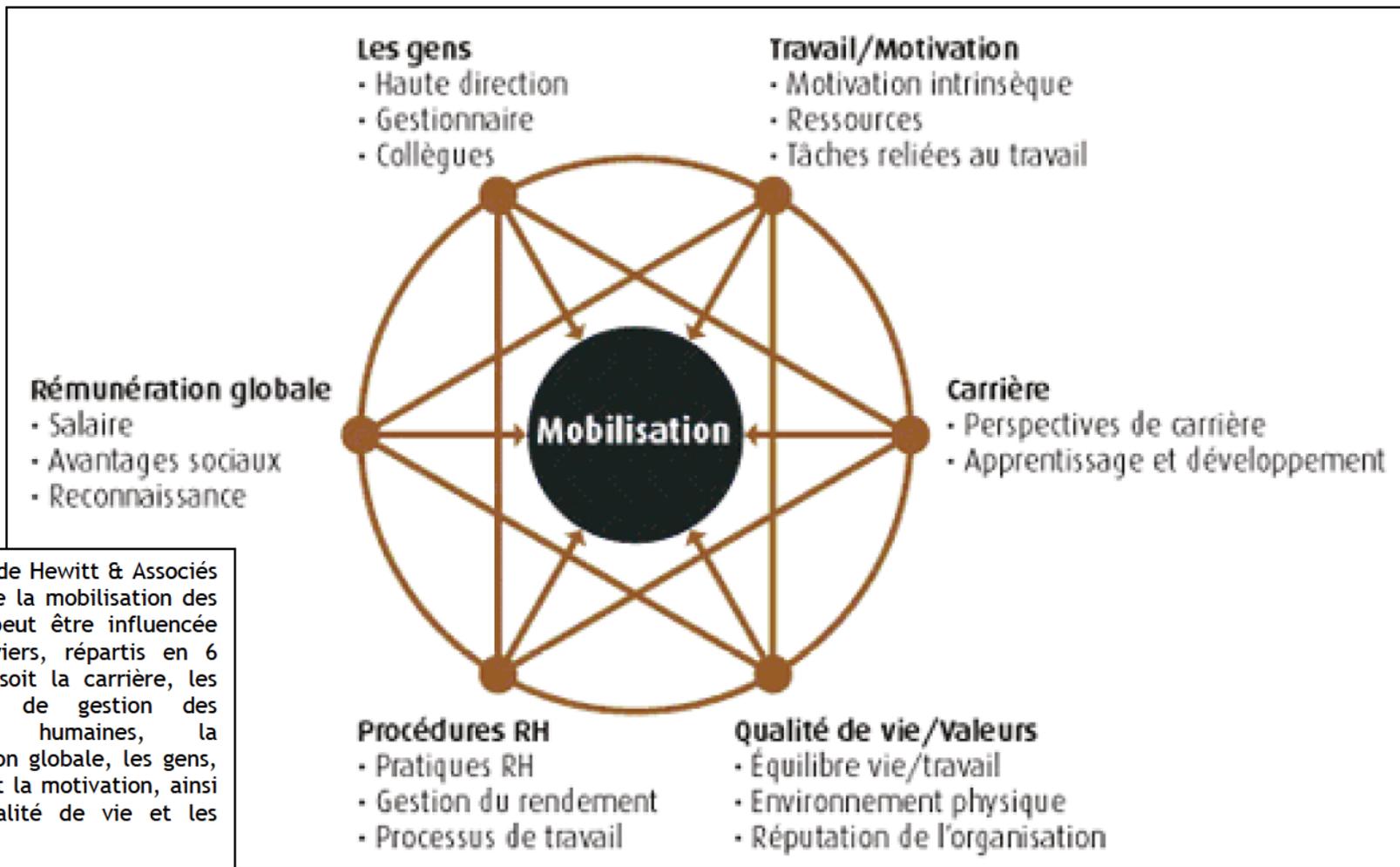
Source : Comité 21, Mobilisation des équipes pour le développement durable, 10 fiches pratiques, pp. 114 et 117 (disponible sur le site internet suivant : <http://www.comite21.org/docs/fluidbook/index.html> (consulté en juillet 2009)



ANNEXE 4

MODÈLE DE MOBILISATION DE HEWITT

Un outil d'analyse proposé par la firme Hewitt pour connaître les différents chemins possibles à suivre pour améliorer le niveau de mobilisation des employés.



Le modèle de Hewitt & Associés suggère que la mobilisation des employés peut être influencée par 17 leviers, répartis en 6 catégories soit la carrière, les procédures de gestion des ressources humaines, la rémunération globale, les gens, le travail et la motivation, ainsi que la qualité de vie et les valeurs.



ANNEXE 5

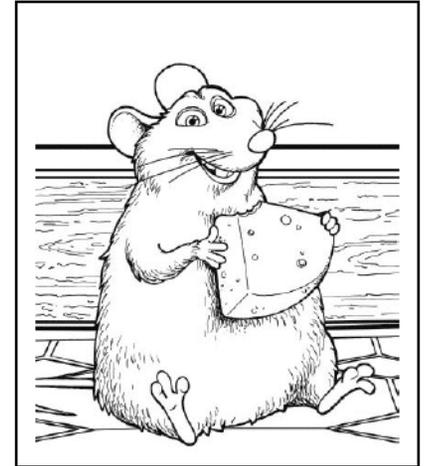
QUI A PIQUÉ MON FROMAGE

Une histoire qui porte sur le changement qui peut inspirer certaines activités de sensibilisation.

C'est l'histoire de 2 souris (Flair et Flèche) et de 2 minigus, soit des rongeurs plus petits que des souris (Polochon et Baluchon), qui serpentent, tous les jours, un labyrinthe pour y trouver du fromage, leur unique moyen de subsistance et la condition sine qua non de leur bien-être. Les premières raffolent du fromage pour grignoter et les secondes le considèrent comme la clé du bonheur et de la réussite. Pour trouver leur butin, Flair et Flèche disposent d'un cerveau doté d'un instinct très développé : elles parcourent d'un bout à l'autre un premier couloir, et s'il est vide, tournent les talons pour passer au suivant, en mémorisant les zones sans fromage. On peut s'en douter, elles se perdent régulièrement, se retrouvent dans des culs-de-sac, se cognent contre les murs... mais finissent toujours par trouver leur chemin. Tandis que les deux minigus, qui disposent d'un esprit humain, usent de leur intelligence pour tirer des leçons de leurs expériences passées et aussi pour élaborer des méthodes de recherche plus élaborées. Parfois cela fonctionne à merveille, mais parfois leurs croyances et leurs émotions prennent le dessus et assombrissent leur vision des choses. Ce qui peut rendre bien difficile et éprouvante leur vie de prospecteur dans le labyrinthe. Quoi qu'il en soit, les quatre finissent toujours à leur façon à atteindre leur objectif... trouver du fromage.

Un beau jour, tous les 4 mirent la main sur leurs fromages préférés au bout d'un couloir dans la Gare F, et ce, en abondance. Depuis, tous les matins, les 4 filent directement vers la Gare F. Sérieuses et disciplinées, Flair et Flèche continuent à se lever tôt chaque matin et à suivre le même itinéraire. Quant à Polochon et Baluchon, plus les

jours avancent plus le rituel du matin change : ils font de plus en plus la grasse matinée et flânent pour se rendre à la Gare, notamment parce qu'ils en connaissent bien le chemin. Maintenant qu'ils ont le fromage, ils mènent la grande vie. À leurs yeux, il y a suffisamment de fromage à la Gare F pour les combler jusqu'à la fin de leurs jours. Ils décident même d'élire domicile à deux pas de la Gare F et de s'y constituer une vie sociale autour de leur source de bonheur et de plaisir, LEUR fromage. Ainsi se développe un train train quotidien : chaque soir repus, ils regagnent lentement leur maison, et chaque matin, ils reviennent pour refaire le plein.



Pendant ce temps, Flair et Flèche restent fidèles à leur routine des débuts. Un jour, en arrivant à la Gare F, elles constatent que le fromage a disparu. Guère surprises, car elles avaient constaté que de jour en jour le stock diminuait, elles se regardent et tournent les talons pour repartir à la recherche de nouveaux fromages.

Quelques heures plus tard, Polochon et Baluchon arrivent à la Gare F. Figé, Polochon réagit en s'écriant « Qui a piqué mon fromage? C'est trop injuste! » Baluchon, de son côté, se contente de secouer la



tête, pétrifié et transi d'effroi. Les deux n'étaient pas préparés à un tel choc.

Tenant à leur fromage comme à la prunelle de leurs yeux, les deux minigus passèrent de longs moments à se demander ce qu'ils pouvaient faire. Ils restaient sur place, faisaient le tour de la Gare F pour vérifier si le fromage avait bel et bien disparu... Polochon tempêtait à n'en plus finir contre cette terrible malédiction et Baluchon, touchant le fond, était à deux doigts de la dépression. Qu'allaient-ils devenir si le fromage ne revenait pas? C'étaient leurs rêves et leur avenir qu'ils voyaient s'effondrer. Ce soir-là, les deux minigus regagnèrent leur maison affamés et abattus mais sans avoir perdu espoir de retrouver leur fromage.

Le lendemain, ils retournèrent à la Gare F, mais le fromage n'était toujours pas là. Trouvant la situation injuste et se croyant victimes d'un vol, ils décidèrent de rester sur place pour essayer de faire la lumière sur toute cette histoire de disparition. Alors, jour après jour, ils retournaient à la Gare F à la recherche de leur fromage, allant jusqu'à défoncer les murs pour voir s'il n'était pas caché derrière... mais toujours rien. Autrement dit, ils s'empêtraient dans la Gare F à ruminer leur tragédie, à vivre frustration par-dessus frustration et à s'apitoyer sur leur sort et leur bonheur disparu.

Pendant ce temps, Flair et Flèche avaient considérablement avancé. Elles découvraient chaque jour de nouveaux couloirs en poursuivant leur quête, jusqu'au jour où elles tombèrent sur la Gare N où une montagne de nouveaux fromages en quantité énorme se dressait devant leurs yeux.

Baluchon pensait parfois à leurs deux amis souris. Avaient-elles trouvé du fromage? C'est alors qu'un beau jour, il proposa à

Polochon de repartir à l'aventure pour prospecter du nouveau fromage. Mais Polochon refusa catégoriquement. Il aime trop la Gare F car il y a développé des habitudes et trouvé un confort. De plus, il considère que l'aventure n'est plus de son âge et que le labyrinthe est devenu trop dangereux. Sur ces mots, Baluchon sentit revenir la peur de l'échec et s'éloigner la perspective de nouveaux fromages. Alors, avec Polochon, il poursuivit encore et encore, jour après jour, le même petit manège : se rendre à la Gare F, constater l'absence de fromage et rapporter à la maison soucis et frustrations...

Mais tranquillement, Baluchon commençait à saisir la différence entre activité et productivité. Il n'en pouvait plus d'attendre que les choses s'arrangent par elles-mêmes. Il comprit qu'à force de se passer de fromage, son ami et lui courraient droit à la catastrophe. Retourner dans le labyrinthe ne l'enchantait guère : tout reprendre de zéro, se perdre, tourner en rond... Mais il fallait bien mettre un terme à cet immobilisme, car il était évident que le fromage n'allait pas revenir. Comme Polochon s'accrochait à son idée de rester simplement assis là pour voir ce qui allait se passer, Baluchon décida de surmonter sa peur et retourna dans le labyrinthe. Il avait compris que la vie est une succession de changements dont certains sont temporaires, mais d'autres irréversibles comme c'est le cas actuellement. Il se désola de n'avoir pas réagi plus tôt. C'est à ce moment qu'il se sentit revivre, malgré qu'il était affaibli de n'avoir pas mangé depuis des lustres. Il trouva toutefois, sur sa route, quelques miettes appréciables, jamais rien d'intéressant, mais assez pour le sustenter pour poursuivre la route. Comme la route était pénible, il se questionnait parfois à savoir s'il avait fait le bon choix. Quand le découragement s'emparait de lui, il se motivait en visualisant une montagne de beaux fromages qui l'attendait quelque part et se disait qu'il valait mieux bouger que de rester sans



fromage. Autrement dit, il était mieux de prendre son destin en main, plutôt que de subir les choses.

Un peu plus tard, en remuant ses souvenirs, il comprit que, contrairement à ce qu'il avait cru, le fromage n'avait pas quitté la Gare F du jour au lendemain. La réserve s'était lentement épuisée, et les derniers morceaux avaient du reste mal vieilli, au point de perdre toute saveur. Il en conclut que s'il l'avait voulu, il aurait certainement pu voir à temps ce qui se tramait et le changement ne l'aurait pas pris au dépourvu, car il aurait pu anticiper les choses. Il comprit aussi que face au changement, il importe de surmonter ses peurs, car ce sont souvent elles qui empêchent d'avancer; il faut arrêter de voir le changement comme un danger, mais plutôt comme une chance, une voie vers la félicité.

C'est à ce moment qu'il parvient aux abords d'une Gare inédite, dont l'entrée était parsemée de curieuses pépites. C'étaient des morceaux de fromage d'un nouveau genre, mais d'aspect fort appétissant. Il en prit un, le goûta, et le trouva délicieux. Alors, il se remplit le ventre de tout ce qu'il avait sous la main, hormis quelques morceaux qu'il mit dans sa poche en guise de provisions, et qu'il aurait peut-être, qui sait, le plaisir de partager avec Polochon. Tout excité, il pénétra enfin dans la Gare, mais celle-ci était vide. Il comprit que s'il avait réagi plus tôt, il aurait sûrement trouvé ici de grandes quantités de nouveau fromage.

Il décida d'aller retrouver Polochon pour voir s'il était prêt à le rejoindre. De retour à la Gare F, il le trouva à la même place. Il lui tendit les morceaux de nouveau fromage, mais Polochon déclina l'offre. « Je doute fort que le nouveau fromage soit à mon goût. Je suis habitué à l'ancien. Je veux MON fromage, et je n'en démordrai pas. »

Navré, Baluchon secoua la tête et reprit la route en solo. Malgré que son ami lui manquait, il appréciait sa nouvelle vie. Il comprit alors que son bonheur ne tenait pas seulement à ce qu'il possédait. L'aventure avait un goût savoureux. Il n'avait plus peur. Et il devinait à présent que son succès n'était plus qu'une question de temps. D'une certaine manière, c'était comme s'il avait déjà trouvé l'objet de sa quête. Initialement persuadé qu'il ne trouverait jamais de nouveau fromage, il n'avait même pas voulu essayer. Mais depuis son nouveau départ dans le labyrinthe, il en avait trouvé suffisamment pour continuer à avancer. Son but était désormais d'en découvrir davantage. Le simple fait de viser plus haut était en soi un formidable défi. Il savait maintenant qu'en changeant les croyances ancrées en soi, on changeait forcément d'attitude. On pouvait considérer le changement comme une menace, et s'y opposer. Ou bien, considérer le changement comme une chance à saisir, et donc y adhérer. C'est une question de choix.

Baluchon savait que s'il avait réagi au changement et quitté la Gare F plus tôt, il serait aujourd'hui en meilleure forme. Il serait physiquement et mentalement beaucoup plus fort pour affronter son nouveau défi. Il décida, tout de même, de s'aventurer dans les endroits les plus reculés du labyrinthe, où il trouva ça et là des miettes pour se restaurer. Peu à peu, Baluchon se refit une



santé et reprit confiance. Au détour d'un nouveau couloir, il vit un rai de lumière dans le noir... Il pénétra à l'intérieur de la Gare N et crut tomber à la renverse. Du sol au plafond se dressait le plus gros stock de fromage qu'il ait jamais vu de toute sa vie. Un stock de fromage comme il en avait rêvé durant sa quête. Mais il sut que cela n'avait rien d'un rêve en apercevant ses vieilles copines Flair et Flèche.

Heureux, Baluchon en conclut que le plus gros obstacle au changement se trouve en chacun, et les choses ne peuvent s'améliorer que lorsqu'on change soi-même.

Qu'est-il arrivé à Polochon? L'histoire ne le dit pas. Mais seul lui peut trouver la solution et ce, en renonçant à son confort et en surmontant sa peur. C'est à lui seul à comprendre les bienfaits du changement.

Que retenir de cette histoire. D'abord que le changement est continu et inévitable, et qu'il faut savoir l'anticiper. Ensuite, qu'il faut le voir comme une opportunité à saisir, mais à la condition de s'y préparer et d'être proactif.

Comme Baluchon l'a constaté, les plus gros obstacles face aux changements se trouvent en chacun de nous. J'en conviens, cette résistance aux changements n'est pas facile à vaincre, notamment dans un contexte où elle est multipliée par le nombre d'individus impliqués. Mais retenons les 4 attitudes à adopter face aux changements que nos amis souris et minigus nous ont enseignées :

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1) Anticiper le changement | 3) Surmonter sa peur et agir |
| 2) Passer à l'action | 4) Visualiser le succès |

Source : Johnson, Spencer (1998), *Qui a piqué mon fromage?*, éd. Michel Lafon, 105 pages.

