

PROVISOIRE – Ne pas DIFFUSER

Ce qu'est le changement, ce qu'il affecte et comment il fonctionne

Les points de repères d'Inter-Mondes Belgique

De Leener Philippe & Totté Marc

Septembre 2012



A première vue, la question du changement s'impose comme une évidence: on rencontre des difficultés ou plus généralement des problèmes, c'est donc qu'il faut changer quelque chose quelque part. Aussitôt qu'on s'est entendu sur ce qui ne va pas, la question générale du changement se réduit à deux questions concrètes: quoi changer et de quelle manière y parvenir? En pratique, il est rare que la question du changement déborde de ce cadre. Or, à Inter-Mondes, tout dans nos activités, expériences et chantiers nous pousse à remettre en cause ce schéma étant donné qu'il ne pose pas le changement lui-même comme objet d'analyse et de questionnement. Seules ses formes et conséquences sont envisagées

Le champ du développement ou, si on préfère, celui de la *solidarité internationale*, qui est le nôtre dans cette note, ne questionne pas non plus fondamentalement ce schéma. Dans les années 2000, le changement a été interprété à la lumière de la lutte contre la pauvreté identifiée comme le mal ultime à éradiquer. Une série d'objectifs dits du millénaire, les ODM, ont été traduits en une quarantaine d'indicateurs qui déclinent en quoi le changement devrait consister. Depuis les conférences de Paris en 2005 et d'Accra en 2007, la question du changement s'est adjointe celle de *l'efficacité de l'aide au développement* dans les termes suivants: dans quelle mesure les investissements importants consentis par les Etats pour soutenir des processus de développement sont-ils efficaces? De là, deux lignes d'action ont été régulièrement privilégiées, l'une que condense l'OCDE (2005) en avançant cinq critères fondamentaux désormais incontournables pour l'évaluation des projets (pertinence, efficacité, efficience, effets et pérennité), l'autre qui promeut la gestion axée sur les résultats et qui a ainsi contribué à universaliser le cadre logique comme l'instrument à la fois pour concevoir, conduire, suivre et évaluer l'action de changement.

Plus récemment, il est apparu que les résultats, par exemple ceux que visent les projets ou programmes de développement, ne pouvaient plus constituer en tant que tels le critère ultime pour apprécier pleinement le changement et ainsi légitimer les efforts déployés. Un nouveau point de vue s'est alors imposé, *les effets et l'impact* posés comme nouvel horizon du changement de sorte que les résultats sont désormais conçus plutôt comme des leviers ou des intermédiaires qui auraient pour vocation de déclencher des effets ou des impacts.

On pourrait s'en tenir là et emboîter le pas de ceux et celles qui s'efforcent de traduire cette nouvelle ligne en démarches, procédures, dispositifs et instruments. L'ambition de cette note est cependant différente: nous voulons reprendre la question du changement sur une autre base, complémentaire à nos yeux. En empruntant deux voies au moins: (i) en soutenant que la *conception même de ce qu'est le changement*, sa nature et donc sa définition, reste problématique sinon irrésolue et, en même temps, (ii) en posant la question, centrale à nos

yeux, de *son fonctionnement*, c'est-à-dire en se demandant, non plus seulement pourquoi ou comment le changement s'installe, ou devrait s'installer, mais en tentant plutôt d'investir la manière même dont il fonctionne, quelle que soit son issue, heureuse ou malheureuse, effective ou incertaine.

Nous défendrons en particulier deux lignes de force. Tout d'abord l'idée que l'action de développement doit reposer nécessairement sur une théorie du développement. Une idée à vrai dire banale sauf si on précise aussitôt qu'une telle théorie repose nécessairement sur quatre piliers, (i) une *théorie du changement* au sens où nous venons de la suggérer, donc une théorie qui précise ce que changer veut dire et comment fonctionne le changement, (ii) une théorie du *changement politique*, (iii) une *théorie du changement économique*, sans oublier (iv) une théorie du *changement social*. Ensuite, seconde ligne de force, le fait que la notion même de changement puisse prendre des formes et même un sens radicalement différents suivant les univers culturels. Autrement dit, toutes les sociétés n'ont pas élaboré avec la même passion, ni la même perspective, l'idée même du changement. Certaines sociétés ne s'en préoccupent pas beaucoup, ou seulement sous la contrainte.

Dans cette note introductive, nous nous préoccuperons principalement de ce qu'il convient de comprendre par changement, ce qu'il concerne ou affecte et la manière dont il fonctionne. Nous traiterons des points de vue culturels sur le changement et des théories politiques, économiques et sociales dans les autres notes qui constituent la série¹.

Avant d'aller plus loin, levons tout de même *deux qui-proquos*. Tout d'abord le mot "théorie". Il peut d'emblée effrayer, particulièrement ceux et celles qui sont préoccupés, à juste titre, par des problèmes concrets souvent générateurs, sinon de drames, certainement de souffrance ou de mal-être. Ceux-là seront plus immédiatement sensibles aux approches pratiques, et sans doute méfiants face à des tentatives théoriques facilement assimilées à des dérives dogmatiques. Nous soutenons ici qu'en réalité toute pratique, quelle qu'elle soit, correspond toujours, inévitablement, à la mise en actes, en artefacts et en situations d'une théorie implicite généralement impensée. Cela signifie que pour prendre au sérieux les questions pratiques il devient nécessaire d'exposer et de discuter les fondements théoriques impensés qui les sous-tendent. Il apparaît alors que théorie et pratiques sont comme les deux jambes du danseur. Indissociablement reliés, ils sont constitutifs de la danse. Mais attention: *théorie ne signifie pas idéologie!*

Théorie ne signifie pas idéologie

Second qui-proquo: à travers les notes de cette série, nous allons progresser à découvert. C'est-à-dire que nous allons prendre position en développant les idées et, dans leur sillage, les théories auxquelles nous croyons aujourd'hui. Aujourd'hui car demain, c'est notre espoir, nous-mêmes ou d'autres poursuivront l'investigation.

Ces positions sont nôtres. Cela ne veut pas dire qu'elles sont les meilleures, ni qu'elles devraient être suivies. Elles sont plutôt présentées ici à titre d'illustration de ce que, selon nous, chacun, chaque organisation devrait définir pour lui (elle)-même.

1. Ce que changement veut dire et engage

1.1. Le changement comme différence

Quand on évoque un changement, on se saisit d'un objet au sens large du terme, soit une personne, soit une institution, soit une situation, soit encore une idée, une conception, une

¹- Une série de points introduits dans cette note ont déjà été abordés précédemment dans le chapitre 1 de notre ouvrage publié en 2005 avec l'équipe de Enda Graf Sahel (De Leener *et al.* (2005). *Changement politique et social. Eléments pour l'action et la pensée*. Dakar (Sénégal): Enda Graf Sahel Monde Editions, 287p.

perspective... et on compare un *avant* et un *après*. Le changement se donne alors à voir à travers une différence. Parler de changement revient donc à parler de différences.

On peut identifier les différences de *deux manières* et en même temps dans deux registres contrastés qui ne s'excluent cependant nullement : soit des différences exprimée en termes de *plus que...* ou de *moins que...*, ce qui renvoie à une conception proportionnelle du changement, soit en termes de *nature* lorsqu'on a affaire avec deux sortes de choses qui se distinguent radicalement par ce qu'elles sont intrinsèquement. Ainsi, par exemple, on dira sans mal que l'eau et le feu sont différents par nature.

1.2. Avatars versus ruptures

Une première distinction, fondamentale, amène à séparer deux types de changement. D'une part, on identifiera un changement dit de *premier ordre* pour souligner que l'apparence des phénomènes change mais qu'au-delà de ce qui se donne à voir, il s'agit en réalité de *la même chose* à ceci près qu'elle se présente *autrement*. On est en quelque sorte au prise avec un avatar. D'autre part, on évoquera un changement dit de *second ordre* pour avancer l'idée que c'est la substance même des phénomènes, la logique des choses, qui change de telle sorte que, dans ce deuxième cas, on a affaire avec *autre chose*, on observe une rupture.

Cette distinction, pas forcément simple à délimiter, est cependant cruciale dans le champ du développement social, économique et politique car elle aide à faire le tri entre les "changements dans la continuité" et les véritables ruptures. L'actualité nous fournit de multiples occasions d'interroger la profondeur des changements. Par exemple, les crises financières en Europe amènent-elles à privilégier d'autres logiques, à penser autrement le rapport à l'argent et à la spéculation? Quels effets ont-elles eu en pratique sur l'expansion toujours plus large de l'économie spéculative, virtuelle et désincarnée aux dépens des lieux où se produit l'activité? Autre exemple, les élections. Elles tendent à se généraliser en Afrique mais démontrent-elles pour autant une profonde différence avec les régimes politiques qui précèdent? Le rapport au pouvoir, la conception du chef, la perception de son rôle, ... ont-ils pour autant changé radicalement? En effet, la démocratie en Afrique fait-elle une avancée majeure quand le dictateur s'impose par les urnes plutôt que par les armes, par exemple en "corrompant" par l'argent les chefs traditionnels ou religieux et leur suite? Il n'est pas certain dans ce cas que la différence renvoie à une rupture. Qui sait si ce ne sont pas les mêmes façons de gérer le pouvoir qui se perpétuent sous une forme nouvelle. Dans ce cas, les élections évoquent plutôt un avatar, la même histoire qui se poursuit sous d'autres allures.

1.3. Formes versus fonctionnement

Cette première distinction donne accès à une autre distinction, tout aussi fondamentale lorsqu'il s'agit de développement, la distinction entre *dans les formes sociétales* d'une part et, d'autre part, *changement dans le fonctionnement de la société*. Prenons un exemple banal, celui de l'augmentation des revenus. Voilà un indicateur souvent retenu pour suivre les progrès observables dans le sillage de projets ou programmes dont le but avoué est la réduction de la pauvreté. En tant que tel le revenu constitue typiquement une forme, c'est-à-dire un aspect de la vie en société qui se donne à voir. Certes pas nécessairement facilement car, il est vrai, que dans de nombreux contextes urbains et plus encore ruraux un certain nombre d'obstacles se présentent à ceux qui se mettent en tête de mesurer les revenus de ménages. Lorsque ces derniers augmentent, on enregistre alors un changement de forme.

Toutefois, celui ou celle qui y réfléchit un peu plus en profondeur ne s'en contentera pas facilement. Il se demandera, par exemple, si l'augmentation du revenu nominal – le montant de l'argent que le pauvre a désormais en main – correspond effectivement à une amélioration

de ses conditions de vie. Car en effet les salaires peuvent augmenter mais moins vite que le coût de la vie. Il arrive même souvent que le pouvoir d'achat diminue quand bien même le revenu s'accroît, simplement parce que les coûts augmentent plus vite. Si on est rigoureux, on se demandera aussi si l'amélioration d'une catégorie de pauvres, celles qu'on observe particulièrement, ne se réalise pas aux dépens d'une autre catégorie, plus discrète ou simplement sans contact avec le projet ou hors de portée de notre regard. On le voit, ces approfondissements dans l'investigation des formes suggèrent que leur analyse peut révéler des surprises: visiblement, elles ne livrent pas la clef de transformations radicales. Pas d'elles-mêmes.

Aussi, s'agissant de revenus, on se demandera si, de manière plus profonde, le rapport à l'argent ou, plus fondamentalement encore, la place de l'argent dans la société, a changé dans le sillage de l'augmentation des revenus. A ce moment précis, on pénètre dans un nouveau domaine, celui des changements qui affectent le fonctionnement même de la société, ses fondements. On a alors affaire à des transformations susceptibles de déclencher en aval toute une série d'autres transformations qui montrent qu'on franchit probablement une nouvelle étape dans l'histoire de cette société. Le même raisonnement peut sans mal s'appliquer à d'autres questions courantes, par exemple celle de l'emploi qui distrait des préoccupations plus essentielles, selon nous, que sont les questions du travail ou plus fondamentalement celles de l'activité humaine en société.

Disons tout de suite qu'en pratique la distinction entre formes et fonctionnement ne s'impose pas à l'évidence. A partir de quand rentre-t-on dans le domaine du fonctionnement? La réponse n'est pas simple. On en dira plus, plus loin. On se contentera ici de souligner que, d'une part, en pratique, on circule toujours dans le monde des formes, on y baigne en permanence, simplement parce que nos sens nous y invitent à tout moment et, d'autre part, que les changements dans le fonctionnement de la société passe inévitablement par des changements dans les formes, c'est-à-dire par des variations dans les modalités concrètes de la vie au sein de cette société. Ces modalités visibles, sensibles, tangibles sont la manifestation de mécanismes ou de fonctionnements invisibles, ou moins directement visibles, en ce sens qu'ils exigent un travail d'inférence, un raisonnement du type "*puisque je vois ceci, c'est donc que derrière il doit y avoir cela*". On ajoutera en outre à cet endroit qu'une réflexion sur sa société ou, mieux, une théorie qui met en lumière certaines clefs du fonctionnement sociétal, peut être d'un grand secours précisément pour mettre de l'ordre dans les formes et examiner comment elles s'ajustent mutuellement pour donner corps à des fonctionnements spécifiques en rupture avec ceux qui caractérisaient cette société auparavant.

Un dernier point important, s'agissant de fonctionnement: la nécessité de circonscrire des limites et donc, implicitement, l'introduction d'une dimension "système".

1.4. L'origine du changement

Le questionnement ne peut pas se limiter à investiguer la nature du changement, premier ou second ordre, formes ou fonctionnement. D'autres questions sont nécessaires à soulever, notamment celle de l'origine du changement : d'où vient-il? On peut adresser cette seconde question de deux manières complémentaires. Dans un premier cas, on se demandera si le changement est ***voulu***, c'est-à-dire s'il est désiré par soi-même ou, au contraire, s'il est ***subi***, éventuellement imposé par la force, par la persuasion ou par la contrainte. On le sait, s'agissant de l'effectivité du changement, la question de la volonté joue un rôle déterminant au sens où on admet, le plus souvent, qu'un changement voulu a davantage de chance de se maintenir et de poursuivre son histoire transformatrice. Dans un second cas, on s'attachera à savoir si le changement est ***endogène***, s'il est né ici, chez soi ou, au contraire, s'il est ***exogène***. Vient-il alors de là-bas, loin de chez soi?

Ces questions sont d'une importance particulière dans le contexte africain du développement. En effet, sans doute faut-il raisonnablement admettre que la tendance dominante est celle du changement adaptatif ou, pour mieux le dire, de la *ruse adaptative*: on s'adapte ici et maintenant aux occurrences qui se présentent et qui souvent bousculent. En d'autres termes, on se contente de faire comme on peut, c'est-à-dire bricoler sans réellement forcément mesurer l'envergure globale des problèmes. Il arrive alors qu'on se trouve aussi réduit à n'en pouvoir qu'une parcelle, qu'une facette. A première vue, on déclarera qu'il y a changement mais, si on regarde bien comment ça change et quelle est la nature de ce changement, on constatera souvent que le changement est de type réactif : les acteurs s'ajustent tant bien que mal à quelque chose qu'ils n'ont pas pleinement anticipés. Si on examine attentivement l'ensemble du système social impliqué par tel ou tel changement, on conclura probablement qu'il s'agit en réalité d'un *jeu à somme nulle* : certains gagnent tandis que d'autres, souvent plus nombreux, perdent. Il n'est pas rare que l'économie populaire qui force parfois l'admiration des analystes se résume en fin de compte à une variante d'un jeu à somme nulle: parce qu'on garde les yeux braqués sur certains acteurs qui s'en sortent spectaculairement, il arrive qu'on s'empêche de découvrir que leurs réussites se paient au prix d'un surcroît de souffrance pour d'autres moins visibles ou dépourvus des moyens de se faire voir ou entendre. Il se peut alors que l'économie informelle ne soit plus qu'un cache misère.

A notre avis, un axe fondamental de changement se situe dans le fait que les acteurs du développement se campent soit dans des postures rusées, réactives et adaptatives relatives à "l'ici et maintenant" ou à l'inverse dans des postures scellées dans le "demain là-bas", quelque chose que nous pourrions qualifier d'*anticipation créative*. Passer de l'un à l'autre est plus vite dit que fait. En effet, la plupart du temps, on doit reconnaître que tout va à l'encontre de cette perspective, un peu comme si les femmes et les hommes étaient pris au piège d'une routine infernale du quotidien qui compromet le dégagement franc de l'horizon. C'est là qu'il importe de rappeler, pour paraphraser Jean Paul Sartre, que l'essentiel n'est pas ce qu'on a fait de nous (avec pour référence, le passé ancestral, le passé colonial, etc.) mais bien ce que, ici et maintenant, en toute liberté et responsabilité, nous faisons de ce qu'on a fait de nous.

Sous cette lumière, le véritable changement ne relève plus de ce qui miraculeusement tomberait du ciel, pour ou contre soi, *mais ce qu'on accouche soi-même en cheminant de façon consciente en interaction avec d'autres à travers des épreuves*.

2. Ce qu'affecte le changement

Changement, oui mais de quoi? En définitive, quand il y a changement, qu'est-ce qui est fondamentalement transformé au-delà des apparences? Quatre éléments se dégagent en première analyse: pratiques, comportements, pensée et langage². Ce sont là aussi trois cibles pour mener l'action de changement, nous le verrons, trois cibles qui ne sont pas nécessairement faciles à séparer les unes des autres.

En gros les *pratiques* désignent tout ce que les membres d'une société font pour faire ce qu'elles ont à faire. Changer signifie alors concrètement transformer les manières de faire ce qu'on fait. Dans la réalité, il n'est pas toujours aisé de caractériser une pratique, de l'isoler. C'est pourquoi une pratique gagne souvent à se concevoir comme membre d'une communauté relativement cohérente de manières de faire. Aussi, ne sera-t-on pas surpris de découvrir qu'à des communautés de pratiques correspondent des communautés implicites de

²- Précisons au passage que, selon notre perspective, le langage et les langues ne sont pas simplement des instruments au service de l'action ou de la pensée mais qu'ils possèdent en eux-mêmes une véritable autonomie qui contraint à la fois les pratiques et la pensée. C'est pour cette raison que nous en faisons une cible à part entière de toute action visant le changement.

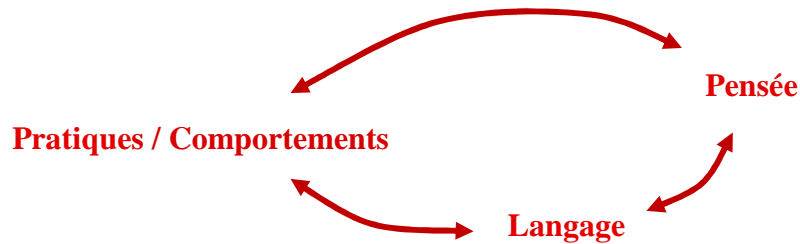
praticiens. Il convient aussi d'envisager que toute pratique comporte en elles-mêmes des effets particuliers au sens précis de ce qui suit: "*si je fais ceci de telle manière, alors je provoque cela comme effet*". Ainsi, en réalité il s'avère délicat de séparer la pratique elle-même de ce qu'elle engage et déclenche concrètement. Toute pratique est un objet complexe à appréhender. Les **comportements**, qu'ils soient individuels ou collectifs, constituent le pendant direct des pratiques de sorte que ce que nous venons de dire pour les pratiques s'appliquent aux comportements³.

La **pensée** ne se résume certainement pas à ce que les acteurs peuvent dire ou écrire de ce qu'ils font, à vrai dire ce n'est vraiment qu'une partie. La pensée ici désigne avant tout ce que les acteurs ont dans la tête quand ils font ce qu'ils font de la manière dont ils le font. Pour faire simple, on distinguera utilement plusieurs catégories: (i) des **intentions**, des visées, ce que les acteurs veulent faire mais aussi, insistons, ce qui les motive, consciemment ou non, (ii) des **représentations**, soit une certaine manière de voir le monde mais aussi de s'y voir dedans, également cette manière singulière de se l'imaginer et (iii) des **rationalités**, et donc une certaine façon de s'expliquer les choses qui arrivent dans le cours de son activité et qui influencent et justifient ses décisions. A ces trois premiers éléments, il convient d'en ajouter un autre, les **croiances**, notamment les postulats impensés, c'est-à-dire cette façon particulière de créer des liens de nécessité entre des choses, des lieux, des gens, des actes,... et qui donnent le sentiment qu'on a raison de faire ce qu'on fait de la manière dont on le fait. Ces quatre éléments forment une sorte d'écran entre soi et le monde autour de soi, d'où leur centralité dans les processus de changement. Changer la pensée, ou plus banalement les mentalités, revient donc à s'attaquer à ces quatre chantiers, séparément en concomitamment. Pour bien faire, il faut encore ajouter une autre dimension constitutive de la pensée, une dimension centrale, à savoir la manière d'**apprendre** (et de s'apprendre à soi), c'est-à-dire la façon dont on construit sa et ses pensées, dont on les mobilise, on non, lorsque des situations se présentent. Car toute pensée est mouvement. Ignorer ce mouvement permanent revient à s'empêcher de saisir le sens et la portée des changements identifiés.

Le **langage** a une très grande importance dans la mesure où parler des choses d'une certaine manière conditionne non seulement la place mais également la conception de ces choses. Les mots ne sont pas neutres et délimitent l'accès au réel et à son intelligibilité. Les mots pour parler des choses qui importent enferment ou, au contraire, ouvrent l'esprit. La capacité à imaginer un "autre chose, autrement" est directement conditionnée par les mots qu'on utilise pour parler – et donc se parler – de ce qu'on fait ou veut faire. Les mots ne sont pas neutres: l'énonciation affecte ceux et celles qui désignent les choses dont ils s'emparent. Changer les mots, mais également changer **l'énonciation**, c'est-à-dire sa manière d'organiser les mots pour dire ce qu'on a à dire, sont deux opérations cruciales dans toute situation de changement.

A Inter-Mondes, et c'est une première esquisse de notre théorie du changement, nous pensons que faire autrement conduit à penser et à parler autrement. Mais en même temps, à l'inverse, penser autrement, et donc parler autrement, conduit aussi à faire autre chose et autrement. Il existe, selon nous, une liaison étroite – structurelle et structurante – entre ces trois éléments que sont les pratiques, la pensée et le langage. Cette liaison peut être schématisée comme suit:

³- Pour la clarté, mais aussi pour notre facilité, dans cette note nous prendrons ensemble comportements et pratiques. Un raccourcis qui ne manquera pas de sourciller plus d'un.



Insistons sur un point: ce schéma pose l'existence d'un lien dialectique entre ses trois éléments. Il postule la nécessité de dépasser les oppositions conventionnelles, par exemple entre pratique et théorie, entre technique et politique, entre langage et action,... A vrai dire, cette tension, dialectique par nature sinon structurelle, s'impose même comme la condition pour accéder à une compréhension du changement.

Ainsi, telle est notre hypothèse fondamentale en la matière, la clef du changement se situe à deux niveaux qui fondent en quelque sorte notre théorie maison du changement sous l'angle de la stratégie: cette liaison entre pratiques, pensée et langage ne se réalise pas spontanément, elle a besoin d'être stimulée et peut-être même activement générée au sens où il faut faire un travail spécifique pour qu'une telle liaison se réalise. Ensuite, ces trois composantes ne sont pas forcément présentes à l'esprit des acteurs soucieux de changement et donc, a fortiori leur liaison non plus.

Rendre consciente à l'esprit des opérateurs l'existence et l'influence d'une telle liaison ouvre ainsi un axe stratégique de première importance en matière de changement. Elle invite à injecter de la *réflexivité* dans ce qui se fait, sur les manières de le faire, de le concevoir et d'en parler.

3. Le fonctionnement du changement

Le changement, comment ça marche? Comment les comportements, la pensée, le langage ou plus largement "les choses" en viennent-elles à changer? ... Ou à ne pas changer. Questions essentielles si on veut rentrer dans l'action. Particulièrement si on prend le changement comme terrain privilégié sinon comme cible. Entendons-nous ici pour éviter tout malentendu: notre question n'est pas de savoir comment introduire tel changement, mais comment, de manière générale, le changement – n'importe quel changement – prend place dans la réalité. Cette dernière question est au fondement de toute tentative pour bâtir une théorie du changement digne de ce nom. Question colossale à vrai dire. Aussi, dans cette note, serons-nous forcément allusifs et réducteurs, également modestes et prudents car, admettons-le, la question du "comment ça change" reste largement ouverte depuis que les hommes y réfléchissent.

Ci-dessous, nous réunissons quelques pistes qu'aujourd'hui nous concevons comme nécessaires. Ces pistes, ou clefs, représentent les hypothèses qui, selon nous, pourraient éclairer quelques-uns des invariants du fonctionnement du changement, c'est-à-dire ce qu'actuellement nous concevons comme étant des composantes – des structures – incontournables de toute dynamique de changement quelle qu'elle soit. Nous croyons qu'une claire conscience de tels *invariants fonctionnels* est nécessaire pour bâtir une action de changement. Ces invariants constituent en quelque sorte les fondements opérationnels de notre théorie du changement, du moins dans sa formulation actuelle.

3.1. *L'échelle du changement et le principe d'interactivité généralisée*

Première clef: un changement ne se réalise jamais isolément. Tout changement est profondément interactif par nature. En outre il engage toujours une dimension à la fois collective et individuelle.

Le principe d'*interactivité généralisée*⁴ déploie cette perspective dans toutes ses conséquences. Il défend l'idée forte suivant laquelle, en matière de développement, le changement ne s'inscrit durablement dans les situations que si, et selon nous seulement si, il implique, d'une manière ou d'une autre, concomitamment, trois échelles: les personnes, les institutions et la société au sens large. Concrètement, cela implique qu'un *même* changement s'observe à *plusieurs* échelles: changement au niveau des *personnes* (identités, comportements, croyances, compétences...), changement au niveau des *institutions* (règles, normes, organisation, légitimité, ...) et changement au niveau de la *société* (gouvernance, pouvoir, redistribution,...). Pour le dire plus clairement encore, tout changement est en puissance simultanément trois changements.

Concrètement cela implique que les personnes ne changent pas si les institutions et la société qui les affectent ne changent pas elles aussi, d'une manière ou d'une autre mais, insistons, pas forcément dans le même sens, ni de la même façon. Il en va de même pour les institutions et la société: elles ne peuvent se transformer sans transformer, tôt ou tard, incidemment, directement ou indirectement, visiblement ou subtilement, les personnes qui leur donnent vie et consistance. Cela étant, il faut garder à l'esprit que le changement, qu'il soit politique, économique ou social, est d'abord une affaire de personnes: tout changement dans les sociétés passent par des hommes et des femmes qui le véhiculent en le formant et le déformant simultanément. La plasticité qui en résulte – il faudrait préciser la plasticité imprévisible – est la condition du déploiement de tout changement.

A ces trois dimensions proprement humaines, il est raisonnable d'en ajouter une quatrième, *l'environnement* au sens large du terme. Ainsi, tout changement dans le monde des hommes, quel qu'il soit, peu importe l'échelle à laquelle il se déploie, affecte inévitablement l'environnement matériel et immatériel. Et vice versa: toute perturbation ou variation dans l'environnement ne manque jamais d'affecter les sociétés humaines, leurs institutions et leurs membres. Il est aventureux d'ignorer l'environnement sitôt qu'il est question de changement, à quelle qu'échelle que ce soit.

Ce parti pris pour l'interactivité généralisée comporte au moins une conséquence concrète de grande importance: lorsqu'on mène l'action à une échelle, il convient de penser le changement dans ses effets mais aussi dans ses modalités aux autres échelles. Ainsi pour atteindre tel changement à tel niveau, il faut l'avoir aussi pensé *simultanément* aux autres niveaux.

L'interactivité généralisée ne peut se concevoir sans convoquer les trois fondamentaux que le changement affecte fondamentalement. Lorsque les pratiques, ou les idées, ou encore le langage changent, ils s'entraînent mutuellement dans leur mouvement, de telle sorte qu'ils changent ensemble mais pas visiblement au même moment. Lorsque l'un se transforme, il en vient toujours, tôt ou tard, à placer les autres sous tension. On découvre ici le travail des contradictions, nécessaires pour dynamiser et donner force au changement. En somme, ces trois éléments forment une communauté de changement, mais une communauté en tension permanente, source de conflits.

⁴ Ce principe est expliqué longuement dans De Leener *et al.* (2005), chapitre 1.

3.2. La situation, à la fois cadre et cible de changement

Investir une dynamique de changement se révèle aventureux si on ne réalise pas aussitôt que *toute situation sociale*⁵ *comporte en elle-même intrinsèquement ces quatre dimensions du changement*. Autrement dit, toute situation sociale se comporte un peu à la manière d'un "cristal de société". Ce point de vue, loin d'être banal dans le cadre des sciences sociales⁶, autorise à penser qu'on peut saisir l'essence des dynamiques sociétales (sociales, économiques et politiques) dans n'importe quelle situation. Autrement dit, en poussant le raisonnement à l'extrême, il est possible de saisir pour ainsi dire la totalité du fait sociétal en prenant pour échantillon à peu près n'importe quelle situation qui s'y déroule.

Bien sûr, dans telle situation, on ne capturera sans doute qu'une infime partie des phénomènes nécessairement complexes qui donnent vie à la société en question. Ainsi, clairement, si on étudie ce qui se passe sur un marché de bétail, on n'aura en aucune façon accès aux mêmes phénomènes que ceux qui se donnent à voir lorsqu'on analyse un système de microfinance. Mais, en contrepartie, la situation choisie suffira la plupart du temps à saisir la marche des mécanismes fondamentaux qui configurent la société qui accueille ce marché ou cette institution financière.

3.3. La volonté ou la propension naturelle des choses?

En matière de dynamique de changement, deux conceptions cohabitent. Deux conceptions qui s'opposent mais qui, paradoxalement, se rejoignent lorsqu'elles affectent l'action. La première est familière, du moins en Occident, celle qui supporte l'idée que le changement dépend de la *force de volonté* de ceux et celles qui le veulent et qui le promeuvent. Pour ceux qui pensent de cette manière, la motivation est première et garante ultimement du changement comme destination. Ainsi, en fin de compte, on aurait à portée de main – et d'influence – le changement qu'on veut et pour lequel on aurait déployé efficacement des moyens d'action appropriés. S'agissant de la solidarité internationale, cette modalité s'incarne avec force dans la conception du cadre logique, un instrument désormais connu de tous. Dans cette pensée, on part d'un modèle, d'un plan, par rapport auquel les circonstances, le contexte, font obstacle ou résistance.

A l'opposé, on rencontre ceux et celles, moins connus il faut l'admettre, qui prônent l'ancrage dans le monde tel qu'il fonctionne, sinon même tel qu'il est mû par des forces immanentes, et ainsi de faire avec ce qui advient spontanément, en tentant le cas échéant d'orienter ce devenir. Le changement serait alors moins l'affaire d'une volonté propre, que l'art de composer avec les circonstances et avec le potentiel existant dans les situations. Cela revient plus exactement à composer avec les forces résultantes à la fois d'éléments conjoncturels (les circonstances) et d'éléments structurels (le potentiel résidant dans le fonctionnement "naturel" des choses). Tout comme l'eau qui contourne les obstacles mais en définitive forme les paysages. La grande affaire, s'agissant de changement, serait alors de se mettre en mouvement dans le mouvement et ainsi tirer parti de ce qui dynamise. L'expression la plus illustrative de cette vision du monde et du changement loge dans la conception propensive du monde ou, pour reprendre l'expression désormais célèbre de François Julien, dans la

⁵ Précisons que, dans notre conception, une situation désigne ce qui se passe entre des acteurs, ou entre des acteurs et des choses, à tel ou tel endroit, à tel ou tel moment. Une situation n'est forcément problématique et ne se confond pas ni avec le contexte dans lequel elle survient, ni avec son environnement. Plus les situations se révèlent problématiques ou conflictuelles, plus elles donnent à voir sur les règles et principes qui organisent la société en question.

⁶ Il a déjà été formulé à peu près aussi clairement dans les années 1920 par le psychologue russe Basov avant d'être repris plus tard à son compte par son compatriote Vygotsky ([1934]1997). Ajoutons cependant que, selon nous, aucun de ces deux auteurs n'en a pleinement exploité le potentiel heuristique que pour notre part nous y avons trouvé.

propension des choses. Dans cette pensée, les circonstances, le contexte, sont autant de ressources pour le changement.

Notre conception à Inter-Mondes Belgique nous porte à concevoir que la combinaison heuristique de ces deux versions apparemment opposées du réel offre probablement le cadre le plus approprié pour à la fois déclencher et soutenir du changement. Celui-ci résulterait donc *toujours* d'un ***arrangement incertain et instable de volontés et de propensions en prise avec des circonstances***. Autrement dit, nous semble-t-il, le changement à l'échelle des sociétés comme à hauteur de leurs membres résulte de l'interaction aux issues jamais facilement prévisibles de multiples processus plus ou moins voulus, plus ou moins advenus qui se croisent et s'entrecroisent conférant au réel l'allure d'une mosaïque dont la composition est inédite et en devenir permanent. La volonté seule ne mène nullement aux fins visées initialement mais, à l'opposé, la propension des choses résulte toujours de l'interaction de volontés qui s'ignorent, c'est-à-dire qui agissent ou réagissent en s'ignorant. Ainsi les circonstances ne prennent corps – se configurent et configurent le réel – que lorsqu'elles sont investies par des acteurs qui les identifient en même temps qu'ils envisagent d'en faire quelque chose, c'est-à-dire des acteurs qui les investissent de sens et de désirs en même temps qu'ils s'y investissent fonctionnellement.

De cela découle un invariant d'une importance cruciale, pour autant qu'il s'agisse de changement examiné sous l'angle de son fonctionnement: ***l'impermanence des choses*** et, dans le droit fil de ce caractère, la réversibilité des contraintes en ressources, et l'inverse. Avec cependant une nuance fondamentale: l'impermanence est imprévisible de sorte qu'on ne sait jamais avec certitude si le changement acquis va poursuivre sa trajectoire, dévier ou se voir fondre dans une nouvelle ou autre trajectoire⁷.

3.4. Les formes pour accéder au fonctionnement

Le fonctionnement des sociétés est difficilement accessible. Pourtant, nous l'avons déjà souligné, sans transformation à hauteur du fonctionnement sociétal, les efforts de changement tournent rapidement à vide ou alors ils se réduisent à la production d'avatars ou de variations du même. L'action sur les formes devient donc primordiale. Si cette perspective est exacte, la question du changement revient en définitive à identifier quelles formes déclenchent quelles transformations au niveau de quelle fonction? Ou, pour le dire autrement, sur quelles formes sociétales – et de quelle manière précisément – convient-il d'agir pour infléchir quel fonctionnement?

Une question de cette nature est à la base de tout exercice qui ambitionne d'exposer une *théorie opératoire* du changement, c'est-à-dire toute théorie qui répond à la question "*que faut-il faire concrètement pour aboutir à tel changement que nous visons?*". A ce propos, à Inter-Mondes Belgique, nous avons pris l'habitude de parler de ***faire coup double***. Concrètement, nous voulons dire par là qu'il convient de se saisir de cibles accessibles à l'action directe, c'est-à-dire agir sur des formes concrètes et sensibles pour ainsi, en même temps, s'offrir une possibilité, ou un accès, pour agir sur un fonctionnement précis. Par exemple, on travaillera avec des mères sur les difficultés d'alimentation des nourrissons, une forme très concrète pour, ce faisant, aborder des questions – des formes – plus difficiles telles que la gestion des rapports entre hommes et femmes dans la famille et ainsi, indirectement, prendre pour cible de son activité transformatrice la cellule familiale et son fonctionnement, un terrain qui ouvre la voie à une action sur la famille, cette dernière étant

⁷- Au passage, remarquons toutefois que, paradoxalement, l'impermanence se manifeste en réalité toujours dans des cadres de continuité. A l'hiver succédera toujours le printemps sans pour autant qu'on puisse déterminer comment sera ce printemps nouveau qui est attendu. D'où l'importance d'identifier les récurrences dans les situations où le changement est recherché, ces récurrences qui prennent la forme de superstructures au sein desquelles s'accomplit le changement

par excellence, nous semble-t-il, la fabrique d'un grand nombre de rationalités, pratiques et stéréotypes comportementaux.

3.5. *Interaction et activité, deux invariants parmi les plus fondamentaux*

Une autre clef cruciale du changement se découvre dans *l'interaction* des personnes et des collectif⁸ auxquels elles appartiennent. Le changement se conjugue dès lors forcément à *trois voix*, des personnes (ou des sujets), un (ou plusieurs) collectif(s) et une (ou des) interaction(s). Il paraît vain, dans cette optique, de vouloir comprendre le changement chez des personnes isolées ou à hauteur de collectifs pris en bloc sans considération des multiples interactions qui les constituent.

Toute interaction potentiellement conduit à une décentration, à un décalage qui amène la personne à la fois hors d'elle-même et sur elle-même. C'est ainsi que l'interaction porte en elle le germe de la dissonance. Celle-ci peut être acceptée et il en résulte alors un déplacement du point d'équilibre, ou au contraire elle peut être rejetée et dans ce cas on observe un retour à l'équilibre qui prévalait. Le même raisonnement s'applique pour des collectifs ou des institutions. Il apparaît ainsi que l'interaction loge au cœur du changement. Non seulement comme déclencheur ou comme adjuvant mais également comme issue.

Parmi les multiples cadres d'interaction, il en est un qui, de notre point de vue, est particulièrement déterminante, à savoir *l'activité*, c'est à dire ce que font les sujets et les raisons pour lesquelles ils font ce qu'ils font de telle ou telle manière. L'interaction n'est donc pas purement verbale, conversationnelle ou symbolique, comme pourrait l'être, par exemple, la rencontre d'une personne avec une affiche ou une chanson. L'interaction dont nous parlons ici est *médiatisée* par une activité, quelque chose que les sujets font concrètement, ou défont, ou s'empêchent de faire, et qui constitue la raison ou la cause de leur interaction. Dans notre perspective, une activité est tirée par une motivation (des mobiles), sous-tendue par des buts, décomposable en opérations pour lesquelles des moyens sont mobilisés et conditionnés par des modalités. L'activité, ce qui se fait vraiment, non pas ce qu'on (se) dit faire, est dans notre conception une des pièces maîtresses du changement. Les hommes et leurs institutions, et dès lors la société, changent lorsque les activités changent, pas seulement leur contenu ni leurs modalités, mais la manière même dont elles sont pensées, conduites et vécues. A notre avis, il est hasardeux de concevoir la marche du changement, quel qu'il soit, sans investiguer l'activité par laquelle, ou à travers laquelle le changement se donne à voir. Car le changement passe par l'activité avant de s'inscrire dans l'univers des représentations qui prend ces activités pour objet.

Chez le *sujet*, le changement emprunte des chemins divers. Mais quels qu'ils soient, nous pensons que la *dissonance* est un passage obligé. Par dissonance, nous voulons parler de cette situation familière où surgit en soi le sentiment que quelque chose sort de son cours normal, un peu à la façon d'une fausse note dans une mélodie. Le paradoxe en est l'une des formes. La dissonance précède ou succède à un *état de questionnement*. Ce point est, pour nous, d'une extrême importance: il signifie qu'il n'y a pas de changement chez les personnes ou les structures auxquelles elles donnent vie sans production propre de questions, c'est-à-dire sans questions qui viennent *de l'intérieur de soi* à propos de ce qui se passe ou se perçoit *à l'extérieur de soi*. A défaut de questions, le changement vient de dehors, des autres, et vous traverse littéralement: ça change autour, mais vous-même vous ne changez pas !

⁸- Nous employons le terme collectif au sens le plus large possible, de sorte qu'il pourra s'agir selon les cas, de microcosmes sociaux, la famille par exemple, le quartier, l'entreprise ou l'équipe à laquelle un travailleur est rattaché, ou encore l'école ou même le village, la communauté,... ou des ensembles sociaux plus vastes

Dans un *collectif*, le changement peut également emprunter des formes et des modalités multiples. Il en est une qui, de notre point de vue, est particulièrement significative et qui fait écho à la notion de dissonance, à savoir la différenciation ou, pour le dire autrement, la **dissidence**. Qu'il s'agisse de différenciation ou de dissidence, il y a bel et bien rupture. La dissidence est le signe que des membres d'un collectif se distinguent des autres, suffisamment pour que le lien qui les reliaient au collectif soit remis en cause (sans quoi on ne pourrait pas parler de dissidence). Notons cependant que la différenciation peut être de nature stylistique de sorte qu'elle va dans le sens de l'enrichissement du collectif.

La dissidence est un des moteurs de l'innovation mais elle est structurellement liée à la vie. "*La rébellion est une stratégie de vie*" note subtilement Claude Debru. Commentant l'œuvre de Georges Canguilhem, cet auteur souligne qu'il n'y a "*pas de progrès en quelque sorte sans la perception d'une contradiction*" (2004, p.26), une remarque d'un grand intérêt qui relie dans un même processus la dissonance et la dissidence.

Ces phénomènes, la dissonance qui se produit *en soi* (c'est un fait personnel) et la dissidence qui se marque le plus communément dans ou par rapport à son milieu, *hors de soi* donc (c'est un acte social même s'il se prolonge en soi), délimitent en tant que tels autant de chantiers pour comprendre la marche du changement. Si clairement qu'on pourrait presque construire une stratégie de changement politique et social qui prendrait pour objectif de soutenir systématiquement ces deux processus, déclencher de la dissonance chez les personnes d'une part et, d'autre part, encourager la dissidence créative au sein des collectifs établis.

Notons que le terme de dissidence peut évoquer le départ ou la rupture radicale. Il est certain que si la personne, ou le groupe dissident, se sépare de l'ensemble auquel il appartient, son pouvoir d'influence est amoindri. Une déviance trop intense mène au rejet. En pratique, dans notre conception, nous associons plutôt le concept de dissidence à celui de marginal sécant, peut-être devrions-nous même parler de **dissident sécant**. La dissidence est constructive, et conduit effectivement à un processus de déconstruction reconstruction, si elle s'inscrit comme une alternative accessible faisant scintiller l'altérité, ou la différence produite, comme un point de mire. En pratique, c'est moins la dissidence en tant que telle et davantage le fait qu'elle travaille –et fait travailler– là où elle émerge qui met en branle des processus de changement susceptibles de s'inscrire dans l'histoire.

3.6. Conflit

Quand on évoque la dissonance ou la dissidence, on met facilement en lumière un autre invariant fonctionnel du changement lui aussi absolument fondamental, le conflit, soit sa version intérieure, soit le conflit en soi-même dont la dissonance est une forme sensible, soit le conflit interpersonnel, soit encore plus largement le conflit social ou sociétal. Le conflit représente probablement l'instrument le plus commun pour inscrire ou déclencher du changement dans les sociétés humaines. A vrai dire sans doute est-il difficile de concevoir du changement sans conflit. Evoquer le changement revient *de facto* à convoquer du conflit.

Mais, insistons, conflit n'est pas pour autant affrontement. Quand il y a conflit, il s'agit bien de tensions, de controverses, de tout ce qui contrecarre le modèle, la norme, les valeurs et qui induit de la dissonance et du dérangement. Le conflit est une discontinuité et il se manifeste en effet la plupart du temps à la fois comme une perturbation et comme un perturbateur. La reconnaissance des différences, et plus fondamentalement de l'altérité, nous semble être une condition nécessaire pour prendre en compte des conflits et les mobiliser comme ressources plutôt que comme obstacles. Cette manière d'appréhender le conflit suggère d'ailleurs une voie utile à emprunter pour précisément éviter que les tensions, gênes et désagréments ne dégénèrent en affrontements ou violences.

3.7. Contextes

Sans la dimension contextuelle, il est difficile de donner de la substance au changement. Le contexte livre l'arrière plan qui force le contraste, un peu à la manière pour une photographie. Un sujet, un collectif, ou leur interaction, hors tout n'a guère de sens. C'est la raison pour laquelle, s'agissant de changement, il faut nécessairement construire un contexte. *Le changement ne prend du sens que par rapport à un contexte.* Le changement politique et social se perçoit, par excellence, dans la transformation des contextes, plus précisément lorsque les sujets et les collectifs *enrichissent* leurs contextes.

Précisons ici un point déterminant: les sujets, autant que les collectifs auxquels ils appartiennent, élaborent les contextes dans lesquels ils vivent et changent. A l'inverse, de leur côté, les contextes pénètrent les gens de multiples manières, par exemple à travers la langue ou les mots et plus largement à travers les catégories que les personnes utilisent quotidiennement. Mais tous ces éléments n'ont de poids que parce que les personnes leur attribuent un *sens* particulier et surtout parce qu'au moyen de ces éléments ces personnes construisent du sens propre à elles. Les contextes prennent alors l'allure d'un reflet de soi en même temps qu'ils se reflètent en soi. Autrement dit, les sujets se définissent dans l'idée qu'ils se font du contexte où ils évoluent. En somme, ils se définissent eux-mêmes en définissant le contexte qui les définira en retour.

La construction de *son* contexte n'est donc pas une opération anodine et, sur le plan pratique, elle a une grande importance. La déconstruction reconstruction de son contexte est toujours susceptible de produire des dissonances d'une part et, d'autre part, de nourrir des processus de différenciation pouvant conduire à de la dissidence créative au sein de collectifs. A l'inverse, lorsqu'ils se produisent dans les contextes, indépendamment de ceux qui y vivent, des événements externes sont toujours potentiellement susceptibles de déclencher des dissonances ou dissidences. Toutefois, cette influence dépend de la manière dont les contextes résonnent en soi ou dont ils "font des vagues" au sein des collectifs.

La centralité de l'interaction sociale, et donc *in fine* de l'intersubjectivité, découle directement de ce que nous venons de proposer. Un contexte, fut-il intérieur (en soi) ou extérieur (le monde autour) peut-il se comprendre en dehors d'une quelconque interaction? L'interaction soulève de facto cette question: "*En quoi, me transformant, je transforme l'autre et ce faisant la société ou le système qui me lie à cet autre?*", et vice versa. Notons que le changement qui affecte la personne ne se réalise pas sans influencer l'objet sur lequel l'action s'exerce, la sienne ou alors celle d'autrui. Tout changement chez les personnes déploie des changements dans le monde des "choses" autour d'elles mais aussi dans l'activité qu'il mène et qui porte sur ces choses, et vice versa. Ajoutons encore qu'ici le changement concerne autant l'action proprement dite que la pensée, notamment la pensée sur l'action, les deux éléments étant à vrai dire difficilement séparable.

8. Déclenchement et cristallisation

Qu'est-ce qui déclenche le changement? Concrètement, quels sont les invariants du déclenchement? Question difficile. A défaut d'y répondre pleinement, soulignons au moins deux éléments. Premièrement le fait que la **connaissance** ne suffit pas par elle-même à déclencher du changement⁹. On peut savoir et pourtant ne rien faire. Toutefois, sans prise de conscience, même imparfaite, le changement prend difficilement place dans le réel. Or, toute prise de conscience est liée à de la motivation, peu ou prou, d'une manière ou d'une autre. Le "vouloir savoir" est donc nécessaire et souvent fait la différence en transformant la

⁹ Par contre, à l'inverse, lorsque le changement se déploie dans une situation, il porte au grand jour ce qu'on ne voyait pas forcément en toute clarté. En ce sens, on peut affirmer que le changement révèle et produit de la connaissance nouvelle.

connaissance en déclencheur. Au passage, il faut insister sur ce défi de grande importance à nos yeux, pas seulement développer les connaissances en matière de changement, pas seulement accompagner le renforcement ou l'expansion de ces savoirs, mais aussi, surtout même s'agissant de changement, développer le "vouloir savoir", la volonté de comprendre le pourquoi et le comment ça change. Insistons: pas le pourquoi ou le comment ça *doit* ou *devrait* changer, mais le pourquoi et comment ça change effectivement, là sous nos yeux.

Un second élément déclencheur paraît impossible à ignorer, la *situation* en tant que telle, comme lieu de projection et d'investissement. Le vécu de ceux qui y sont en action et qui y interagissent, les formes, la diversité et l'ampleur que les interactions y prennent jouent alors un rôle déterminant en alimentant un effet de prise en masse, ou de cristallisation, qui se présente comme un autre invariant du fonctionnement. Les choses se passent alors un peu à la manière de l'eau qui se transforme en glace: une fois que la température adéquate est atteinte, à un moment donné, la masse d'eau se transforme en glace quasiment instantanément. Toutefois, dans les sociétés humaines, chez les hommes ou les femmes, il est difficile d'isoler un facteur majeur comme la température ou la pureté. Si les choses se produisent en une fois, il reste difficile, tant a priori qu'a posteriori, de décider quels éléments en fin de compte ont été déterminants.

4. Théorie générale, théorie appliquée et stratégie

Avant de conclure cette note, revenons un instant sur la notion même de théorie du changement. Ci-dessus, nous soulignons la nécessité de se doter d'une théorie du changement. En réalité, il convient de se doter, non pas d'une seule mais de deux théories du changement. Tout d'abord une *théorie générale*, c'est-à-dire une théorie qui, à la manière de ce que nous avons tenté de faire ci-dessus, s'efforce aussi précisément que possible de répondre à trois questions fondamentales: (1) ce que changer veut dire, (2) sur quoi agit le changement et (3) de quelle manière il fonctionne de manière générale, *peu importe l'objet sur lequel il porte*. Cette théorie générale rend intelligible le concept de changement, le charge de sens et précise les clefs qu'il convient de mobiliser pour l'observer et le travailler.

Mais, bien évidemment, une théorie générale ne peut suffire aux femmes et hommes d'action soucieux de porter le changement dans le monde qu'ils habitent. C'est pourquoi, à côté d'une théorie générale, il faut rendre intelligible et consistante l'action même de changer, ce qui revient à se munir d'une théorie opérationnelle ou mieux d'une *stratégie* du changement dans des *situations* précises. Une telle stratégie soulève et s'efforce de répondre à d'autres questions: qu'est-ce veut-on changer ici ou là, pour quelles raisons, à quelles fins, mais aussi de quelle manière le porter changement qu'on veut? En réalité, on active alors deux lignes de questionnement, qui peuvent se réaliser indépendamment mais qui peuvent aussi se nouer dans un même processus, questionner pour comprendre le changement ici ou là d'une part et, d'autre part, questionner pour déclencher du changement. Le questionnement est un passage obligé pour ne pas s'enfermer dans les outils, démarches ou approches¹⁰.

Enfin, reste à appliquer la théorie générale à divers champs précis: politique, social, économique, culturel... de manière à produire une théorie politique, une théorie économique ou une théorie sociale, chaque champ pouvant à la fois être réfléchi en termes de changements généraux (qu'est-ce que le changement et comment il fonctionne *à l'intérieur de ce champ spécifique*) et en termes de stratégies (comment dans ce champ spécifique le déclencher ou l'accompagner *concrètement*). On parlera alors de *théorie appliquée* à tel ou tel champ.

¹⁰- Une note IM, produite dans la même série, est entièrement dévolue à la construction de ce questionnement.

Cette note visait surtout à montrer ce qu'est le changement, ce qu'il affecte et comment il fonctionne. Elle lève un coin du voile sur la pensée du changement ailleurs, en Asie notamment, mais aussi sur la théorie du changement appliquée au politique, à l'économique, au social, au culturel. Elle ne conclut rien et nous pouvons donc difficilement la conclure, sinon pour en appeler à d'autres travaux que nous espérons nombreux et diversifiés sur la question du changement.



INTER-MONDES BELGIQUE

Siège

**1, Place des Doyens (Bureau A 330, 3^{ème} étage, aile A)
1348 Louvain la Neuve (Belgique)**

Adresse postale

**Rue de la Lanterne magique, 32 boîte L2.04.01
1348 Louvain la Neuve (Belgique)**

Bureau opérationnel à Bruxelles

21, rue Alexandre De Craene, 1030 Schaerbeek

Tel.: +32(0)472.285.472 - +32(0)10.478.502

contact@inter-mondes.org - www.inter-mondes.org

N° enregistrement / TVA : BE0 473.920.719 –

Compte Dexia : BE38 7775 9577 3672 BIC/SWFT : GKCCBEBB