

## FICHE 1 : Repères pour parler de changement



Une grande difficulté en matière de changement réside dans le fait que les mots qu'on utilise sont peu précis. Hier matin, je portais un bonnet rouge, aujourd'hui j'en porte un autre de couleur verte. C'est un changement. Hier, il fallait parfois plusieurs jours pour porter un message loin de chez soi, aujourd'hui il suffit de composer un numéro d'appel sur un téléphone portable. Voilà sans aucun doute un autre changement, manifestement plus conséquent. Hier, le chef d'un royaume pouvait avoir tout pouvoir, il pouvait même parfois disposer de la vie des gens sans autre limite. Aujourd'hui, le chef, même si ses pouvoirs sont encore étendus, est tenu de se soumettre à des lois qui le dépassent tandis qu'il reste sous le contrôle d'instances diverses inscrites dans l'ordre des hommes (et non plus l'ordre des dieux ou des ancêtres). Un autre changement, certainement plus conséquent encore. Trois changements donc. De vrais changements certes mais, on le sent intuitivement, on ne parle pas de la même chose. C'est pour mettre de l'ordre quand on est en prise avec des changements de diverses natures que nous proposons ci-dessous un certain nombre de précisions.

Quatre entrées sont proposées dans les lignes qui suivent pour mieux parler du changement: une entrée par la *nature* (du changement), une par les *objets*, une par *l'essence*, et une dernière par la présence ou non de *volonté*.

### 1. La nature du changement

Les changements peuvent être plus ou moins profonds. On dira, en s'inspirant librement des travaux de Jean Bartunek<sup>1</sup> qu'ils sont de **premier ordre** dans le cas où on fait la même chose autrement. Par exemple, lorsqu'on promeut l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des organisations, on ne transforme pas pour autant les rapports hiérarchiques et leur rationalité. A présent, on découvre aux commandes d'un nombre grandissant d'organisations des femmes là où avant il n'y avait peut-être que des hommes. Mais, chacun le sait, la présence de femmes aux postes de direction ne transforme pas pour autant la manière dont fonctionne le pouvoir ou la décision au sein des structures qu'elles président. Dans beaucoup de pays, les chefs d'Etat sont désormais élus. Mais, en pratique, chacun le constate, si la manière d'arriver au pouvoir a effectivement changé, la façon de le gérer n'a guère évolué en pratique. Certains n'hésiteront pas à conclure qu'on a aujourd'hui à faire avec des dictateurs élus. Un autre exemple encore, plus proche de nos pratiques de gestionnaires de projet. On renforce son dispositif de suivi-évaluation-capitalisation en le chargeant de plus d'indicateurs, mieux formulés, plus précis, mais sans que l'ensemble du dispositif considéré n'envisage la possibilité que la logique d'action elle-même puisse être complètement à redéfinir ou que les raisons d'un engagement en solidarité internationale dans un certain cadre institutionnel puisse être en cause.

Les **changements de second ordre** concernent les changements où on fait autrement, sur des bases différentes, suivant des logiques autres, parfois radicalement autres. Il y a vraiment rupture ou discontinuité entre un « avant » et un « après ». Par exemple, pour la gestion des associations, si les dirigeants sont désormais élus sur la base de leurs compétences, et non pas, comme auparavant parce qu'ils sont les plus âgés ou les plus riches, on peut sans doute reconnaître à cet endroit-là une différence de nature du pouvoir : en effet, ce ne sont plus les attributs des personnes qui ouvrent la voie du pouvoir (l'âge, la richesse) mais des qualités humaines. Un autre exemple, plus net encore. Lors d'interventions menées au Nord du Cameroun dont nous avons parlées lors de l'atelier, dans des sultanats encore fort marqués par des repères féodaux, une transformation radicale s'est opérée dans la manière dont les paysans percevaient leur place dans le monde. Avant, ils se disaient vivre dans un univers où les rapports sociaux ne peuvent se comprendre que dans le répertoire de la stricte verticalité : qui qu'on puisse être, on se voit toujours soit en dessous, soit en dessous de quelqu'un. Au fil du temps, à la faveur d'actions diverses, notamment dans le domaine de la gestion des terres et

1- Lire, par exemple, Bartunek, J. & Moch, M.K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions : A Cognitive Approach *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23 : pp.483-500.

des arbres, ces mêmes paysans ont découvert qu'on pouvait aussi envisager un monde de rapports horizontaux où, pour exister dignement, on n'est plus forcé de se sentir dominer d'autres ou, à l'inverse, d'être dominé par d'autres plus forts ou mieux positionnés que soi. Une telle transformation marque une rupture radicale avec le passé et informe un changement de second ordre dans la mesure où c'est toute la rationalité des rapports sociaux qui est en jeu dans une sorte de grand basculement de logique.

## **2. L'objet du changement : des formes sociales ou le fonctionnement sociétal ?**

Les formes sont ce qui se voit, la partie du visible dans la société. Elles se distinguent des fonctionnements ou du fonctionnement de « mécanismes » qui sont précisément générateurs de ces différentes formes. L'idée défendue ici est simple : on suppose que tout ce qui se passe dans une société, à quelque niveau que ce soit, est accessible aux sens. On peut le voir ou au moins le sentir. A peu près tout ce qui se donne à voir fait partie des **formes sociales**. Le changement se décline alors, par exemple, en termes de nouvelles infrastructures, ou de nouvelles technologies, ou d'innovations, ou de nouvelles pratiques, ou de nouveaux modes de représentation dans des instances politiques, en termes de plus de parité entre hommes et femmes, ou de démocratie davantage participative,...

Le **fonctionnement** dont on parle, celui qu'il est important de distinguer des formes, concerne tout autre chose, il désigne les mécanismes qui se logent au cœur des sociétés et qui affectent de diverses manières les conditions de vie, de travail, et partant l'égalité, la pauvreté, le rapport entre les gens, le vire ensemble. Ces mécanismes ne se donnent généralement pas à voir. Ils n'apparaissent qu'à partir de l'analyse des formes, d'artefacts ou de traces qu'on interprète comme étant à leur source. L'idée n'est pas particulièrement surprenante : on dit seulement que les formes sociétales qui se donnent à découvrir dans toutes leur diversité doivent forcément provenir de quelque part, de « quelque chose » qui les génère, précisément ce que nous appelons des **mécanismes**.

On le devine, s'occuper du fonctionnement est important car le changement de formes peut n'être que momentané. Souvent d'ailleurs il est momentané, transitoire, et cela d'autant plus si les mécanismes qui en sont responsables ne sont pas affectés dans leur fonctionnement. On règle un problème ici, on croit avoir terrassé le mal et voilà que là-bas, ou parfois au même endroit, un problème similaire resurgit. Prenons un exemple, à vrai dire banal. Considérons ces femmes en Afrique de l'Ouest qui vivent dans des ménages polygames et qui se retrouvent prises dans des jeux de rivalité parfois douloureux. Ces femmes sont régulièrement membres de groupements de femmes, des groupements qui, le cas n'est pas rare, sont soutenus par des programmes d'appui de nature micro-financière ou autre et dont la finalité revient à améliorer les revenus. Certes ces femmes ne manqueront pas d'en tirer parti pour soulager leur position inconfortable mais, même avec un revenu amélioré, leur situation de rivalité ne sera pas pour autant transformée. Il se peut même que, à la faveur de leurs revenus nouveaux, qu'elles fassent de la surenchère ou qu'elles prennent leur revanche en investissant la place des dominatrices, laissant alors intact le jeu de la domination et renouvelant la tension entre dominants et dominés.

Il ne s'agit cependant pas d'opposer strictement l'un à l'autre comme si l'on ne devait plus s'intéresser qu'à l'une de ces catégories. L'analyse des formes est fondamentale car ce sont elles qui ouvrent la voie vers la découverte de mécanismes potentiels. C'est le repérage des formes qui permet d'accéder au fonctionnement.

## **3. L'essence du changement : issue ou processus ?**

Le changement est conçu dans nos cultures (occidentales) comme un aboutissement, comme une issue plus ou moins attendue. Dans le langage des projets, on parlera des outputs, des résultats, des effets, des impacts, ... qui désignent tous des changements établis, réalisés, issus.

D'autres cultures ont pensé le changement tout autrement comme le changement en train de se produire. On est ici plutôt sur le registre de la transformation ou des mutations. Les sociétés asiatiques, en tout cas chinoises et japonaises, raisonnent plus en termes de mutations. Contrairement à nous elles ont développé un langage et une pensée plus appropriée à l'observation et à la reconnaissance des transformations en cours.

Dans le premier cas, le changement comme aboutissement est pensé linéairement, avec un « avant » et un « après », les retours en arrière étant difficiles voire impossibles. La logique est causaliste.

Dans le second cas, le changement est cyclique : l'avant est l'après d'un avant précédent à l'image du rythme des saisons, ou de la succession du jour et de la nuit, ou encore des cycles mort-vie dans la nature. Rien n'est permanent, tout est changement perpétuel. Il n'y a pas d'origine ni de finalité.

C'est alors la transformation en cours que l'on cherche à observer et à comprendre beaucoup plus que son résultat. La culture chinoise semble plus disposée à accompagner le « processus » de ce point de vue.

### **1.5. Une question de volonté : changement subi ou désiré ?**

Le changement peut se vivre sur le mode de la soumission à ce qui se présente à soi. Dans ce cas, faire face au changement signifie s'adapter ou faire quelque chose de ce qui advient. Ce n'est cependant pas la seule posture : le changement peut aussi être délibérément désiré. Cette distinction permet d'en introduire une autre à hauteur de l'acteur : dans le cas du changement subi, on parlera d'un « acteur agi » au sens où la source de l'action est extérieure à lui-même. Mais on dira plutôt qu'il est un « acteur agissant » s'il est lui-même à l'origine du changement, un changement qu'il voulait voir advenir et pour la venue duquel il n'a pas ménagé ses efforts.

Cette nuance peut avoir son importance ici. Les notions d' « acteur » et même d' « action » sont elles aussi très culturellement marquées. Dans notre culture occidentale, agir ne peut être qu'une vertu et tout ce qui s'y oppose se voit facilement frappé d'anathème : ne rien faire face à l'événement sera taxé de fainéantise... D'autres cultures ont pensé le « non-agir » de façon positive, mais non pas en le réduisant à une façon de ne rien faire mais plutôt comme une manière de ne pas venir avec sa propre volonté « afin que rien ne se fasse pas ». Il s'agit de s'inscrire dans une dynamique plus générale, pour y trouver sa place, sans forcer, sans aller contre, en manipulant le cas échéant. La pensée chinoise marque ainsi l'idée qu'agir n'est pas toujours ce qu'il faut faire et que dans bien des cas mieux vaut s'abstenir et laisser advenir.

Ces distinctions que nous mettons à l'avant-plan sont importantes à avoir en tête lorsqu'on est en activité en milieu rural et plus spécialement en Afrique. En effet, dans ces sociétés, il n'est pas certain qu'on y valorise spontanément la même conception du changement que celle qui anime les agents des programmes de développement. Souvent, le changement est perçu comme celui qui s'impose à vous et avec lequel il faut se débrouiller, sinon ruser. Si tel est le cas, cela veut dire que la volonté du changement, le « vouloir que ça change chez soi et autour de soi » n'est pas automatiquement acquise et qu'elle doit sans doute alors faire l'objet d'une attention et d'un travail spécifique pour la susciter et pour la faire durer. Il ne faut pas exclure non plus l'idée que la perspective même du changement soit exotique dans certaines sociétés (où, par exemple, les mots pour parler de changement sont pauvres ou manquent carrément<sup>2</sup>).

---

2- Nos travaux en zone kissi en Guinée nous ont confronté avec une situation de ce type.