

Le changement et l'impact dans la pensée asiatique

Les points de repères d'Inter-Mondes Belgique

Marc Totté,
Septembre 2012



Pourquoi travailler la question de l'impact à partir des autres cultures ?

La notion d'impact reste pensée d'une manière particulière, propre à notre culture, qui a certainement ses avantages, mais qui peut également conduire à certaines impasses. S'en rendre compte, poser le problème autrement, participe pour beaucoup, comme on le sait, à la recherche de solution. S'il s'agit de penser autrement l'impact (ou la qualité, l'efficacité, l'effectivité, etc.), le détour par une autre culture permet aussi plus largement d'apprendre à penser autrement son propre rapport au(x) monde(s). Ce travail réflexif apparaît particulièrement important lors de périodes de transition où les problématiques et enjeux se recomposent profondément compte tenu de la montée en force de nouvelles puissances sur la sphère économique et de l'arrivée de nouveaux acteurs dans le domaine du développement. Nous partons également, à Inter-Mondes, de l'idée que nous ne nous rendons jamais assez compte des déterminants culturels qui forgent nos façons de penser, et que, s'il s'agit bien de lutter contre un universalisme confortable et conformiste, il ne s'agit pas pour autant de souscrire au relativisme fainéant selon lequel tout se vaut. L'impact est une bonne opportunité pour tenter de mettre cela en pratique ici, en re-questionnant plus fondamentalement la notion et le sens qu'il y a à s'y référer aujourd'hui. Il s'agit de la sortir un moment des ancrages de la pensée occidentale, pour mieux la concevoir, plus largement, plus amplement. Cette démarche devant ensuite servir à mieux répondre aux questions plus fréquentes portant sur le « comment on fait » pour le mesurer, l'évaluer, le suivre, etc. Ce texte étant prévu pour faire suite à d'autres, on supposera l'impact suffisamment défini par ailleurs, en tout cas dans notre propre culture pour ne pas y revenir de façon substantielle.

Quelle culture choisir ? Faut-il les passer toutes en revue ?

Il serait bien présomptueux de notre part de vouloir faire un survol de toutes les manières de penser l'impact. Nous avons adopté ici le point de vue suivant : pour être réellement utile - et en même temps praticable dans l'espace relativement réduit de cette note - ce déplacement de perspective ne peut s'accomplir que si l'on prend une culture qui n'est pas un 'simple' miroir de la nôtre, fût-il en négatif. Or il n'en est pas énormément qui ont construit une forme de pensée différente, sans trop d'influences de la pensée occidentale. L'Asie - et notamment la Chine¹ - ont ceci de particulier d'avoir pensé les choses de manière tout à fait singulière. Non pas en opposition, mais profondément autrement. Il paraissait logique de partir de là pour montrer combien la pensée de l'agir, du changement, du progrès, etc. peut être différente ; et, dans le même temps, montrer combien elle se révèle intéressante pour notre propos.

Ce texte a donc au moins trois objectifs : (1) montrer combien notre façon de penser l'impact, la finalité, n'est pas universelle, afin de mieux inciter à voir les traits de notre propre pensée comme particuliers et non « évidents » ; (2) donner à voir une autre manière de penser le changement et mettre au travail les écarts entre notre pensée et cette autre façon de penser le rapport à la réalité ; (3) tenter une convergence, prendre ce qui paraît important pour le propos dans chacun des « points de vue » proposés.

¹ Qui a été influencée par l'hindouisme et a elle-même fortement influencé la philosophie japonaise

On en profitera aussi pour repreciser certains enjeux importants de l'impact, revisité à la lumière de ce détour par une autre culture.

1. Introduction

Questionner l'impact dans la pensée chinoise est à la fois extrêmement simple et très complexe. On peut à la fois défendre l'idée que l'impact n'a pas été pensé en tant que tel en Chine et s'en contenter. On peut également considérer que l'idée de changement lui-même est consubstantielle à toute la pensée chinoise, taoïste en particulier, à travers la pensée beaucoup plus aiguisée des transformations dans ses diverses formes. Dans ce cas, cela devient plus complexe et l'impact peut être considéré comme ce qui se produit naturellement en fonction de la propension qu'ont les choses à se produire à partir de leur propre potentiel. Dans ce cas, le changement est alors conçu comme *processus* jamais fini, plutôt que comme *finalité*. Il y a là certainement une clef importante de la pensée chinoise que l'on tentera de préciser dans les lignes qui suivent, mais que l'on peut d'ores et déjà résumer de la manière suivante : se fixer sur le *résultat* du changement (l'impact ?) plutôt que sur le *processus* lui-même (la transformation, ce qui la produit, ce qui la maintient, ce qui l'influence) constitue souvent - paradoxalement - la meilleure manière d'empêcher de faire advenir ce qui devrait spontanément apparaître.

Il faut s'arrêter un instant ici pour saisir l'importance du propos en rapport avec les idées véhiculées dans le monde de la « coopération au développement ».

Un premier contraste apparaît par rapport au (vieux) débat sur l'efficacité et la prédominance actuelle d'une gestion axée sur les résultats : les normes actuelles qui gouvernent la coopération admettent difficilement que le processus soit au moins aussi important que la finalité. Il est vrai que cette dernière était jusqu'à présent réduite dans ses ambitions. Il s'agissait moins de changer profondément les comportements, les principes de gouvernance, que d'améliorer surtout matériellement la situation des populations². De ce point de vue, le débat sur l'impact place la barre plus haut dans l'échelle des changements. Mais il ne fait que reporter le propos plus loin, sans changer fondamentalement le mode de raisonnement qui tient lieu de façon de faire. C'est toujours l'issue, le 'résultat' qui prévaut. Simplement, avec l'impact, il faudra démontrer des changements sensibles, voire massifs, de comportements ou de politiques. Or, comme on l'a vu précédemment, un changement de gouvernement n'engendre pas forcément un changement de rapport au pouvoir, de rapport au bien public, ... et les anciennes victimes deviennent assez souvent les nouveaux bourreaux si les façons de concevoir ces rapports n'ont pas été profondément traitées, mises en débat, travaillées de l'intérieur. Changement de comportement ne veut pas dire changement de représentations ou de valeurs. L'importance du processus de transformation, qui doit permettre *sui generis* d'amener un changement de long terme (car c'est bien de développement « durable » qu'il s'agit, en dépit de ce que ce concept a d'équivoque³) et tout le travail à faire précisément sur ce processus pour renforcer les capacités de réflexivité en particulier (plutôt que les capacités de gestion de projet), est mésestimé voire volontairement ignoré pour des raisons toujours plus pressantes de justification des budgets dépensés.

Un deuxième contraste provient précisément de l'opposition qui est faite continuellement, dès qu'il est question de changement dans le monde de la coopération, entre ce qui relève du concret, du matériel, et ce qui relève du renforcement de capacités ou du politique. Il est

² Les ODM offrant à cet égard un exemple très illustratif, de même que l'accueil dans l'esprit du monsieur-tout-le-monde (comme dans celui de plus en plus de parlementaires ?) des actions humanitaires par rapport aux actions de développement, forcément plus lentes, plus contraignantes, plus risquées.

³ Ici on le définira rapidement, à la suite de E. Zaccai, comme une façon d'articuler : promotion de la protection de l'environnement, vision mondiale, souci de l'équilibre entre le présent et le futur, recherche d'intégration entre les différents composants du développement, affirmation de la nouveauté du projet de DD (ZACCAI, Edwin, Le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet, Bruxelles, PIE, Peter Lang, 2002, 358 p.)

connu aujourd'hui que cette forme de pensée procédant par opposition est typiquement occidentale. La pensée chinoise, qui perçoit les choses plus en termes de complémentarité des opposés, est donc déjà d'un certain secours, notamment pour mieux concevoir que le technique, le concret, sont des leviers généralement puissants pour faire du social ou du politique⁴.

Enfin, le contraste le plus saisissant devrait être que l'action n'est pas forcément positivée : si elle empêche que les choses adviennent d'elles-mêmes à partir des forces et potentiels en présence, éventuellement manipulés (la manipulation est valorisée dans la pensée chinoise), si, en d'autres termes, l'action « force » les choses, sans maîtrise des risques et conséquences, mieux vaut alors ne pas agir.

Nous tenterons donc de voir comment mieux penser l'impact de manière à se mettre en capacité de proposer ensuite des méthodes et outils permettant réellement de résoudre ces paradoxes. Afin de mieux mettre en dialogue⁵ les deux façons de penser l'impact, il nous faut commencer par présenter brièvement ses origines dans la pensée occidentale. Nos développements empruntent beaucoup à la philosophie⁶. Le lecteur qui n'en a pas l'habitude nous en excusera, mais il apparaît impossible d'affronter sérieusement cette question de l'impact sans ce détour par une réflexion sur les valeurs et les causes (ou leurs « raisons »), en définitive, sur le *sens* à donner à cette notion qui prend de l'importance dans le monde de la coopération.

2. Les origines de la notion d'impact en Occident

Notre culture a développé une conception tout à fait particulière de l'impact. On ne peut prendre la mesure de cette particularité sans faire référence à d'autres notions comme celle d'action, d'acteur, d'histoire, de finalité, de drame,...

Les Grecs anciens avaient déjà bien balisé le terrain en distinguant la pensée de l'action. Cette distinction est à la fois capitale et particulière : elle postule que la pensée précède l'action et qu'en conséquence il faut « réfléchir avant d'agir ». L'action était alors encore fort liée dans les termes à la notion d'énergie (*ἐνέργεια*⁷), au fait de se mettre en mouvement, mais sans que la force et l'efficacité ne soient considérés au premier rang. « L'équivalent latin, *actus, actio*, provient du verbe *agere* dont l'emploi est à l'origine une métaphore pastorale. On pousse en agissant afin de faire aller ce sur quoi on agit dans le sens qu'on a choisi »⁸. La civilisation romaine a recouvert le monde hellénique, avec un contenu encore différent et plus précis à l'action : celle de pousser devant, d'envahir, d'assimiler, de coloniser. De là une des évidences dans notre monde occidental qui est de modifier l'ordre des choses dans le sens que nous souhaitons. Cette tendance se manifestant aussi dans le fait de diagnostiquer et planifier le mieux possible toute action, comme on entre en « campagne », et les analogies, sur ce plan, à la guerre qui, chez nous, se programme étroitement à l'avance⁹, comme de nombreux auteurs l'ont montré¹⁰.

⁴ A l'image des reboisements utilisés pour questionner et « mettre au travail » la question du foncier et des ordres locaux autour de la gestion des ressources, de la valorisation des fertilisants, pour prendre un exemple très commun.

⁵ Il s'agit plus en effet de traiter des écarts entre cultures que des différences. Les différences conduisant à fixer les identités si l'on en croit François Jullien et tout son parcours.

⁶ Aux travaux de François Jullien (« La propension des choses », « Traité de l'efficacité ») qui a longuement étudié la philosophie chinoise et également à Ivan Kamenarovic (« Agir, non-agir en Chine et en Occident », Edt Cerf)

⁷ Kamenarovic op cit (p. 63-64)

⁸ Idem op cit (p.64)

⁹ Les origines du cadre logique ne remontent-elle pas aux projets de la NASA de mettre en cadre les différentes étapes de la construction de bombardiers durant la guerre 40-45 ?

¹⁰ Sun Tzu étant la référence en la matière, qui a permis à des Jullien, Bensanayeg, Kamenarovic, de mieux penser notre propre rapport au conflit et à la guerre.

Petit à petit, dans cet esprit, c'est aussi la notion d'acteur, sujet de son propre changement et de celui de toute sa société qui s'élabore et se précise. Les mythes constitutifs de notre culture, autant avec Ulysse qu'avec Jésus Christ, vont participer à structurer cette pensée de l'homme-individu, en capacité de changer le cours des choses. De ce point de vue, le récit biblique est étrangement proche du récit marxiste, comme l'ont montré bien des penseurs. Certains, notamment Kameranovic 2012, font remonter cette façon de concevoir l'homme dans le cosmos comme éminemment liée à la figure de Dieu à la fois distinct de l'Homme, inabordable, « impénétrable », « parfait », et la conviction pour le chrétien d'avoir été fait à son image, mais de manière imparfaite. De là résulte un paradoxe : le besoin de rechercher cette perfection, de réduire la différence entre « l'Absolu » et l'imperfection de la propre condition humaine et, dans le même mouvement, d'être en capacité, tel un dieu, de créer, de changer l'ordre des choses et, notamment, de modifier les ordres naturels, voire sa propre Nature. Pour un Occidental, il apparaît en effet normal que son action ait des répercussions sur l'ensemble de sa société voire du Monde. Notre engagement en coopération au développement ne pouvant bien souvent se concevoir autrement que dans ce sens, c'est-à-dire avec la volonté affirmée de changer profondément l'ordre des choses à l'échelle des mécanismes internationaux, tout autant qu'à celle des ordres locaux (ceci en dépit des scrupules de légitimité généralement invoqués¹¹).

Cette pensée de l'action va aussi inventer un concept nouveau : celui d'Histoire comme phénomène ayant un sens et une direction. Si l'homme (occidental) se conçoit comme ayant été fait à l'image de Dieu -avec pour conséquence qu'il se conçoit aussi comme étant en capacité de créer- il peut orienter sa destinée comme il l'entend. Associée à la notion de sens de l'Histoire on retrouve aussi l'idée de destinée, de finalité : l'homme véritable est celui qui parvient par son action à changer l'ordre des choses à partir de finalités précises, c'est-à-dire de « fins » au sens d'objectifs ultimes que l'on envisage ici comme dépassant les intérêts particuliers, et comme définitifs.

L'action est donc sublimée et ses conséquences, l'impact « majeur » - c'est-à-dire la possibilité de renversement des ordres, en particulier l'ordre naturel – est non seulement une possibilité, mais plus encore devient une *valeur*. Avoir un impact sur son environnement, voire sa société, à travers son action, aussi isolée soit-elle, fait donc évidence. C'est d'ailleurs comme cela que l'on définit positivement la modernité : comme le changement ontologique du mode de régulation de la reproduction sociale basée sur une transformation du sens temporel de la légitimité (Freitag Michel¹²). Elle est la possibilité politique réflexive de changer les règles du jeu de la vie sociale. C'est le déni du passé et donc l'indétermination consubstantielle de la société moderne qui permet une invention permanente de ce qu'elle est, et de ce qu'elle sera, donc de l'avenir. Certains y mettant (heureusement ?) de plus en plus une connotation péjorative, en insistant sur les répercussions négatives de cette conception du progrès notamment sur l'environnement.

Il faut encore insister sur un trait fondamental dans la pensée occidentale qui s'explique en partie par son rapport particulier au religieux : la recherche d'Absolu. Comme le dit Kameranovic : « Cette recherche d'Absolu se manifeste dans l'élaboration de concepts stables, qui seuls permettent d'échapper à l'agitation d'un monde d'erreur et d'illusion tel que nos sens nous inciteraient à le définir. Pour être sérieux il nous faut nous tourner du côté de l'intelligible et raisonner dans le vrai au moyen de concepts sûrs et stables (...) ». Deux mots résumant sans doute l'essence de notre modernité : « objectivité » et « logique ». Lorsque nous disons : « soyez objectif » ou « soyez logique », nous n'avons pas toujours conscience d'utiliser un instrument culturel apparu à un moment précis, mais plutôt de faire

¹¹ Notre façon de résoudre le problème, à Inter-Mondes, étant de mettre au travail, des deux côtés, les concepts et représentations par ce jeu de miroirs interculturel, et de créer les conditions d'une meilleure prise de conscience des possibles, afin de permettre aux acteurs de mieux décider de leur(s) propre(s) sort(s).

¹² Freitag Michel 1986 *Dialectique et société*. Montréal, Saint-Martin et Lausanne, L'Âge d'Homme

appel à une vérité universelle. Dans le même ordre d'idées, bien des idées ou des valeurs qui nous sont familières ont la force des évidences : nous ne pensons pas qu'elles sont issues d'une culture particulière mais qu'elles concernent l'humanité toute entière. Pour résumer avec Kameranovic, c'est au nom de concepts définis, en référence à une Vérité enracinée dans l'immobilité de l'Absolu, que l'Occident ne cesse de mettre en avant les notions aujourd'hui étroitement imbriquées d'action et de progrès.

Or, pour un Chinois, comme nous le verrons, un concept prend un sens différent selon le contexte, et n'est intelligible que dans le concret des situations. C'est moins l'être (l'ontologie ou l'essence) du concept qui importe que ce qui le lie aux différents éléments du Monde. Le rapport à la morale et au politique s'en trouve modifié : la pensée traditionnelle chinoise est moins en recherche de morale absolue que d'équilibre et d'ajustements perpétuels à des contextes perçus comme constamment changeants. Une pensée plus politique en quelque sorte, car ancrée dans des réalités contingentes ? Peut-être, mais il convient en tout cas de rester prudent car l'intérêt ici n'est pas de confronter une culture à l'autre, mais de susciter des questions à partir de ce dialogue entre cultures, et de tenter d'en tirer quelques idées ensuite pour mieux penser et mieux agir. Ceci dans une façon (déjà très chinoise ?) de penser que l'action est indissociablement liée à la pensée¹³.

3. Le changement en Chine

Les concepts d'action, d'acteur, de finalité, d'Histoire, n'ont pas été pensés de la même manière en Chine, voire pas pensés du tout pour certains.

Afin de mieux présenter l'ampleur des différences, nous présenterons les notions par couple « modèle-réalité », « agir-subir » tout en insistant encore sur le fait que le « couple » lui-même, la relation entre notions, n'est pas du tout pensée de la même manière : contrairement à nous, la relation n'est pas pensée en termes d'opposition mais de complémentarité indissociable. C'est le fameux Yin-Yang, concept qui s'énonce en un seul mot, et dont les significations respectives sont données surtout en fonction du contexte et des circonstances. Un homme est dit plutôt Yang par rapport à sa femme mais il sera « Yin » par rapport à son père. En lui se trouve un caractère « yin » qui prend parfois le dessus sur le caractère « Yang ». C'est de cette polarité que naît l'essence de toute chose, le *Che*, c'est-à-dire l'énergie ou le souffle. Lequel est raccordé à l'énergie de l'univers. Pour donner un peu de « sérieux » à quelque chose qui commence certainement à paraître ésotérique au lecteur « occidental », et convaincre de l'intérêt qu'il y a à s'y intéresser un peu plus, il convient de montrer ici le parallélisme que de plus en plus de chercheurs font entre les recherches les plus récentes en physique quantique et les principaux principes de cette pensée reconnue comme complexe et riche¹⁴ :

- Rien ne distingue l'homme de l'ensemble de la nature sinon une énergie plus particulièrement diversifiée et par là consciente et pensante. *L'homme est une complexification singulière et provisoire d'une matière globalement identique. Il fait partie d'un tout (nature monique du taoïsme en particulier).*
- Toute chose est principalement faite de vide, la matière étant en définitive en quantité infime dans les formes apparemment vastes. *Il y a peu de matière dans la matière et il y a peu de matière dans l'espace.*
- Le principe d'une énergie permanente en tout objet, énergie provisoirement groupée, ramassée, afin de délimiter, de singulariser le dit objet. *La matière est un assemblage éphémère d'énergie.*

¹³ C'est bien la raison pour laquelle les slogans de type « penser globalement, agir localement » (ou l'inverse) n'ont, quand on y réfléchit bien, pas beaucoup de sens. La dissociation reste la marque d'un certain produit culturel.

¹⁴ Voir l'ouvrage de Jacques Rifflet sur « Les mondes du sacré » à cet égard (Edts Mols 2000) ou les ouvrages de l'astro-physicien Trinh Xuan Thuan

- Cette énergie, ce souffle, est essentiellement de nature ondulatoire. *Tout corps peut présenter par moment les caractéristiques d'une onde.*
- Le principe de cause à effet piège l'homme en son apparente logique. Les scientifiques confirment que les lois décisives du XIX^e siècle et de la première moitié du XX^e siècle sont plus qu'approximatives en ce qui concerne l'infiniment petit. Compte tenu de la relativité restreinte ou générale, le domaine de l'analyse des phénomènes est lui-même gagné par *l'indétermination*.
- Ce principe permet l'agnosticisme, car il n'implique pas nécessairement l'existence d'un Dieu, mais ne promeut nullement pour autant une « laïcité agressive » (Rifflet, op cit).
- *Il y a conservation de l'énergie.*
- Le vide n'est pas rien (concept de *vacuité* riche de significations de l'Inde au Japon). C'est grâce au vide qu'existe la matière. C'est le vide qui crée la matière, car il n'est pas le néant mais est pourvu d'une certaine viscosité énergétique.

Derrière ce dernier principe, l'idée que plus on est gorgé de « connaissances », comme autant de certitudes, moins on est capable d'accueillir quoi que ce soit de nouveau, et de saisir le changement dans la situation au fur et à mesure qu'elle survient.

Pour en revenir aux couples, parmi les nombreux que l'on pourrait analyser à l'instar de certains penseurs bien plus qualifiés que nous (Kameranovic, Jullien), nous nous limiterons à trois couples, à la fois plus adaptés à notre propos et plus à portée de nos compétences : le couple modèle-réalité, le couple moyens-fins, le couple agir-subir.

3.1. Modèle-réalité

Notre pensée est indissociablement rivée à des modèles, des plans, des préfigurations de ce qui devrait être, plus que sur ce qui est en train d'advenir. Au point où la circonstance est laissée de côté, ignorée, voire rejetée. En bref, elle fait « résistance », selon la formule de Jullien : tel nouveau élément survenant en cours de projet -un nouvel acteur important, un aléa climatique, un changement de pouvoir local, etc.- seront considérés comme autant de contraintes pour l'avancement du projet. Cela s'explique en partie parce que, contrairement aux Chinois, nous avons pensé l'Utopie et avons cherché à l'atteindre notamment en la modélisant, en la découpant en un certain nombre d'objectifs atteignables. On est bien ici sur l'enjeu inscrit dans la notion d'impact dans toutes ses dimensions progressistes positives. Mais notre pensée a traduit le processus qui y mène en mécaniques positivistes, volontaristes (la volonté y est déterminante), qui tendent à circonscrire à l'avance les finalités attendues dans un modèle précis pourvu de résultats attendus et d'indicateurs (de préférence objectivement vérifiables). Le cadre logique est fondamentalement basé sur une modélisation de la réalité, fondée au départ sur une analyse en termes de relations cause-effet, et qui dans ses dérives les plus extrêmes (mais pas forcément rares) en vient à se substituer à la réalité : on veut obtenir l'indicateur même s'il faut pour cela forcer sur le contexte et la réalité de besoins qui évoluent. **Pour un Chinois, il s'agit là de la meilleure façon de ne pas permettre aux choses de survenir spontanément.**

La réalité pour un Chinois n'est pas inscrite dans un modèle, mais dans la propension des choses. C'est-à-dire dans les circonstances, dans la configuration des forces en présence au moment où les choses se passent, dans le potentiel inscrit dans ces interactions, que ces forces soient sociales, politiques ou physico-naturelles. De cette configuration momentanée naît une potentialité. « La circonstance n'est plus ce qui dans sa détermination particulière et donc imprévisible risque toujours de faire achopper le plan projeté sur elle : mais ce qui précisément, grâce à sa variabilité, peut être progressivement infléchi par la propension émanant de la situation et faire advenir le profit escompté » (Jullien F 1996 La propension des choses). Il s'agit donc au départ d'évaluer ce potentiel. Evaluer les facteurs tendancielles inscrits dans les circonstances pour apprécier le potentiel. On pourrait illustrer cela par l'idée que plus le rapport est déséquilibré, plus le potentiel est important et facilite la tendance naturelle à aller d'un pôle à l'autre : le point le plus haut pour la montagne organisant tous

les flux en termes d'écoulements ; celui le plus élevé dans la hiérarchie organisant aussi les relations de pouvoir ; ... les niveaux intermédiaires - ravins, vallées, sommets pour la géographie ; nombre de cadres, relations, fonctions,...- étant autant d'éléments de la configuration à prendre en compte. En conséquence, il s'agit de repérer ce potentiel et les flux qu'il met en œuvre. Au mieux, on connaît la configuration des lieux, les acteurs et les « actants »¹⁵ dans leurs rapports « organiques », leurs relations « intimes », leurs « motivations » internes, plus on peut tirer parti de la situation, de la circonstance, au fur et à mesure que les choses évoluent, et agir ainsi sur le réel soit dans le sens de s'accorder aux tendances en cours, de les accompagner, pour permettre à ce qui doit advenir d'apparaître, soit dans le sens de les manipuler de manière à obtenir l'avantage, l'intérêt ou le profit désiré.

Dans cette conception, on conçoit combien, dans une perspective de développement, il ne suffit pas d'identifier les acteurs, les problématiques, et les actions à mener. Cela suppose d'aller plus loin dans la compréhension de ce qui, au sein de la société, conduit à créer ou à faciliter les phénomènes contre lesquels on lutte (inégalités, pauvreté, exclusion, discriminations, etc.). Il s'agit de bien comprendre ce qui, au cœur de la société, constitue les forces de changement ou de résistance. Les rapports (interpersonnels, de classe) comme les motivations. Les valeurs inscrites dans l'inconscient collectif de même que les intérêts. Ce qui, au sein de la société, produit l'inertie et ce qui permet le mouvement. Ceci afin ensuite de pouvoir tirer parti de la circonstance et orienter les forces dans le sens voulu au moment précis où les choses se passent. Les cartographies et autres « mapping » de diagnostics sociaux ou politiques¹⁶ ne s'intéressent à cet égard qu'au sommet de l'iceberg s'ils en restent à une description des acteurs et des situations, sans remonter à ce qui, au cœur des sociétés et de leurs cultures, explique les phénomènes décrits. Les méthodes d'appréciation sont à approfondir à cet égard et certaines sans doute encore à inventer. Par exemple, pourquoi ne pas développer une cartographie de tendance, d'inflexion, de dynamiques, c'est-à-dire tout ce qui est en train de se produire, d'advenir, de bouger, de se déplacer.

Nul besoin de modèle donc pour le penseur Chinois, mais d'une bonne connaissance des facteurs en cause¹⁷. C'est, pour lui, des 'réalités' qu'il faut partir pour que le changement survienne des forces en jeu plutôt que d'une volonté extérieure rivée sur un modèle. La symbolique la plus fréquente est celle de l'eau qui coule. Elle contourne les obstacles mais à la longue, c'est elle qui façonne les paysages. Cela ne veut pas dire que la tradition chinoise ne s'autorise pas à intervenir sur cette nature ; les paysages de rizières, les barrages (parfois monstrueux) montrent bien une volonté d'agir sur la nature, en la transformant, mais à partir de son potentiel (ici la force gravitaire) et d'une bonne connaissance de ses caractéristiques naturelles (propriétés physiques)¹⁸.

3.2. Moyens – fins

Ce couple procède du précédent car il est indissociablement lié chez nous à la recherche rationnelle d'une planification de l'action de manière à atteindre au mieux les finalités recherchées. Au point où la cohérence interne de cette articulation entre des moyens justes, suffisants, en rapport avec différents niveaux d'atteinte des objectifs devient l'étalon de mesure de toute intervention logique, rationnelle, bonne. Comme le dit bien François Jullien : « Il (le couple moyens-fins) s'est rendu si commode qu'il échappe à la pensée (nous

¹⁵ Au sens de Bruno Latour d'un objet qui a un rôle dans ce qui se produit comme par exemple le *prion* dans l'affaire de la vache folle.

¹⁶ Pour un exemple d'exercice plutôt bien mené

http://www.eeas.europa.eu/delegations/cote_ivoire/documents/more_info/mapping_rapport_final_fr.pdf

¹⁷ On reconnaîtra ici que les plus grosses entreprises procèdent un peu de manière semblable en établissant différents scénarios projetant les risques en fonction de quelques facteurs clés : prix du pétrole, variation des principales bourses, stabilité politique, etc.

¹⁸ Ce qui n'empêche pas des erreurs comme celle, par exemple, du Lac Poyang en voie d'assèchement du fait de la construction du plus grand barrage au monde, celui des Trois Gorges.

pensons à partir de lui mais non pas à propos de lui) » (Jullien Traité de l'efficacité). Son origine est ancienne. Elle remonte à Aristote qui en a fait une problématique importante de « délibération » : « Tandis que le platonisme n'était occupé que de l'excellence de la fin et n'envisageait par conséquent l'administration des moyens qu'en subordination immédiate à la science de la fin, Aristote ne croit plus que les moyens découlent aussi aisément de l'idée et fait de leur adaptation un problème. Car il ne suffit pas que l'action soit bien intentionnée pour être méritoire, il faut en outre qu'elle soit réussie, et face à l'indétermination des choses, cette réalisation ne peut éliminer tout péril et toute aventure » (Jullien Traité de l'efficacité). Or c'est précisément ce côté aventureux et imprévisible qui aujourd'hui est de plus en plus dénié dans la société occidentale à travers le risque zéro. Et plus encore lorsqu'il s'agit de budgets pour le développement, malgré le paradoxe d'une action menée en situation interculturelle ! La logique budgétaire n'est cohérente que par rapport à elle-même.

De plus, la façon dont cette articulation moyens-fins épouse ou non le contexte local devient secondaire : la finalité pourra être posée comme générale et pertinente quel que soit le contexte : le genre, quelle que soit la situation de la femme dans la société ; la lutte contre la pauvreté, quel que soit le niveau des inégalités et des richesses ; le renforcement de capacités, quel que soit le niveau de compétences et de professionnalisation que l'on trouve dans la société, ... De l'autre côté -c'est une banalité de le dire- les moyens de la coopération reposent forcément moins sur les potentialités locales que sur « l'aide » extérieure. Deux biais de taille pour inscrire un véritable changement dans la durée.

Enfin, ce qui est recherché de plus en plus, dans les entreprises comme dans les services publics et aujourd'hui dans le monde associatif, c'est l'efficacité et la rentabilité de l'action. Bien entendu, il demeure que les projets doivent rester « pertinents » et, depuis peu, « cohérents » avec les politiques nationales (et les principes de la Déclaration de Paris). Mais il est rare que cette pertinence soit mise en cause autrement que superficiellement : il est généralement possible de défendre un objectif plutôt qu'un autre dans l'action. Cette difficulté à apprécier les objectifs de l'action plus largement, dans ses capacités réelles à être porteuse de changement, est due en grande partie au fait que les choix ne sont évidemment pas absolus, mais qu'ils sont établis en fonction de la configuration des acteurs en présence (le partenariat) et de leurs compétences, ou « vocations ». C'est ainsi que les objectifs partiront généralement moins des situations posant problèmes que des « vocations » ou orientations professionnelles de quelques acteurs en présence (réunis parfois artificiellement par le jeu des appels à projets). Il en résulte une grande difficulté à être réellement en résonance, même dans un domaine de compétence donné, avec ce qui se passe dans la société.

En Chine, comme on a déjà commencé à le voir, au lieu d'élaborer un plan projeté sur l'avenir et conduisant au but fixé, puis de définir l'enchaînement des moyens les plus adéquats pour le réaliser, le stratège chinois part d'une évaluation minutieuse du rapport des forces en jeu pour s'appuyer sur les facteurs favorables impliqués dans la situation et les exploiter continûment au travers des circonstances rencontrées. Comme le montre bien Jullien, la pensée chinoise « sait que les circonstances sont souvent totalement inédites, imprévisibles même, et c'est pourquoi on ne peut dresser de plans d'avance : mais elles contiennent en revanche un certain potentiel dont il nous est possible de profiter. Elle (la pensée chinoise) ne délibère pas non plus, ni n'a à choisir (entre des moyens qui seraient également possibles). Ce qui suppose qu'il n'y ait même pas de « fins » pour lui, dressées à distance et sur un mode idéal, mais qu'il ne cesse de tirer parti de la situation au fur et à mesure de son déroulement. » Il en résulte, selon Jullien, que c'est plus en termes de rapport « condition-conséquence » que raisonne la pensée chinoise. Quittant une logique de modélisation, on passe dans une logique de processus.

Cet écart des logiques se mesure aussi à la façon dont le succès est perçu : hypothétique côté occidental (et donc son obtention est glorifiée) et inéluctable côté chinois (et donc sa

survenue est banalisée). D'un côté, l'épopée du stratège qui engage son action comme on engage une bataille, de l'autre, l'idée de faire en sorte que les choses s'accomplissent du fait de leur propre propension, spontanément, sans chercher à en revendiquer la paternité.

3.3. Agir – Subir (et Non agir)

Il s'agit d'un couple très puissant chez nous. Très opposé. Là encore il faut choisir : on est l'un ou l'autre mais pas les deux en même temps. L'opposition se marque aussi dans nos représentations sur la passivité, la contemplation, l'oïveté (mère de tous les vices ?). On en donnera pour exemple les expressions courantes : « Ne subissons plus, agissons ! », « Qui ne progresse pas régresse ! » ou encore « Cela ne se fera pas tout seul ! ».

La réalité, selon la conception chinoise, est bien plus nuancée. Les Chinois ont pensé le non-agir de manière positive, comme une façon de ne pas faire avec sa propre volonté, de sorte que rien ne se passe pas. Ne pas forcer les choses en quelque sorte, de manière à ce qu'elles adviennent par elles-mêmes. Cela est manifeste dans le confucianisme comme dans le taoïsme. Dans un des Quatre livres du confucianisme, on trouve : « La parfaite authenticité ne se fait pas voir et elle est éclatante, elle ne bouge pas et elle se transforme, elle n'agit pas et elle accomplit » (Wang Yangming cité par Kameranovic 2005). Remarquons au passage la différence avec le mythe du héros, encore une fois très occidental : ici la valeur ne doit pas être saluée et reconnue ; elle se trouve dans le fait d'accomplir le changement comme s'il provenait de lui-même sans intervention extérieure.

Le non-agir, pour le taoïste, est cependant moins un « sommet », comme dans le confucianisme, qu'un retour à la base. La recherche non pas de l'accomplissement de l'homme mais d'un retour à une pureté originelle, tel le nouveau-né. Ne pas agir, c'est « être à l'unisson de cet équilibre universel au sein duquel il nous faut trouver notre place silencieuse. *Yang Qi*, nourrir le souffle, c'est avant tout physiologique, se fondre dans l'harmonie universelle, après avoir enfin compris que seul le non-agir, le *wuwei*, permet à l'homme de ne pas tomber dans l'erreur et la prétention des mots et des actions volontaristes » (Kamenarovic). Il ne faut pourtant pas s'imaginer que cette philosophie conduise tous les taoïstes à vivre retirés et en silence. De grands lettrés taoïstes occupèrent des postes officiels et des révoltes paysannes, portées par des variantes plus religieuses, organisées en mouvements messianiques, ont secoué la Chine au cours des siècles, sans qu'il n'y ait opposition avec cette recherche de l'attitude la plus authentique, la plus transparente et originelle possible, qui est désignée sous le nom de non-agir. Nul fatalisme ici ou nihilisme des conventions sociales, mais plutôt une écoute des rythmes du monde et une invitation à être en résonance avec ces rythmes.

3.4. Etre ou ne pas être et de l'importance d'une origine...

La difficulté, pour nous Occidentaux, de penser les changements réside peut-être avant tout, selon François Jullien, dans l'importance que prennent l'être et les « étants » dans notre pensée et plus particulièrement dans notre langage. L'ontologie domine toute la pensée occidentale. Ce qui n'est pas ou ce qui n'est qu'en cours, en gestation, ne peut être décrit. La neige qui fond est-elle encore neige ou déjà eau ? Alors que, pour les Chinois, les différents états peuvent être caractérisés, notre langue manque de mots pour distinguer différentes « transformations silencieuses », que ce soit dans les nuages, les visages, les paysages. Cela renvoie aussi à notre besoin de définir une origine à toute chose. Une origine essentielle, forcément prestigieuse, déterminante, explicative de toutes choses passées et à venir. Là encore la pensée chinoise n'a pas recherché obstinément d'origine aux choses qu'il conçoit plutôt comme n'ayant pas forcément une origine mais comme le produit de changements et de transformations perpétuelles.

4. Quelques réflexions en guise de conclusion

Ce détour par une autre culture visait surtout à faire ressortir certains impensés de notre propre culture et ainsi à réfléchir à l'impact de manière plus complexe. Il permet notamment de prendre conscience que nous ne sommes pas particulièrement bien armés, nous Européens, pour bien penser le changement, car nous y voyons surtout l'aboutissement et non le processus. De ce point de vue, le passage d'une gestion axée sur le résultat, à une gestion axée sur l'impact ne changera pas profondément les modes de faire de la coopération, si l'on reste focalisé sur l'issue plus que sur un suivi des mouvements, des transformations, des transitions entre un état et un autre. Il en est de même pour la gestion axée « Qualité » dont la démarche, bien que forgée sur une prise en compte plus systématique des 'process', risque d'être piégée par le besoin, dans le secteur du développement, de démontrer avant tout des résultats de plus en plus performants¹⁹.

Si l'on admet cette perception, les conséquences pourraient donc être plus importantes que prévues. En particulier des pistes sont encore très largement à défricher en termes de méthodes et d'outils, de manière à articuler la logique moyens-fins (quasi incontournable compte tenu de la logique de subvention de la coopération au développement) à une logique soucieuse d'être en prise avec le contexte, les circonstances, l'imprévu. La question du risque et de sa gestion est certainement un enjeu important à travailler à cet égard : le risque de non-résultat peut-il justifier que des transformations ne puissent être enclenchées ? A quelles conditions ? Comment anticiper les difficultés et opportunités plutôt que de les poser en hypothèses et risques ?

De même la mise en place de dispositifs de suivi orientés sur les transformations -petites, grandes, prévues ou imprévues, positives ou négatives- pourrait prendre une importance particulière et nécessiter des approfondissements en termes de conception autant que de méthodes et d'outils.

Dans ce travail, on a vu que la modélisation et la planification à outrance constituent une vraie limite. Cela pose évidemment problème à l'heure où l'archétype reste plutôt une planification précise des objectifs et indicateurs, si possible 5 ans à l'avance. On a vu aussi que les façons actuelles d'identification et les nouveaux diagnostics par « mapping » des situations n'étaient probablement pas suffisants pour apprécier réellement le potentiel des situations et les grandes tendances qui se logent dans le ventre des sociétés et qui paradoxalement font société en dépit (ou en raison précisément) des inégalités que celles-ci génèrent.

L'intérêt de ce changement de perspective nous apparaît toujours plus évident à mesure que nous investiguons la richesse d'autres pensées. Mais la question demeure cependant de savoir si, compte tenu de notre langage, de notre structure de pensée, les modifications considérables auxquelles invite ce changement de façon de penser sont possibles dans nos pratiques. Et jusqu'où faut-il et peut-on aller ?

Il apparaît notamment important, selon nous, de ne pas perdre l'importance de l'Utopie, cette volonté de vouloir ce qui paraît impossible, de traduire l'impossible en réalisable. Mais de reconnecter cette volonté beaucoup mieux avec le potentiel des situations, les réalités diverses et complexes, en bref, les contextes²⁰. Les deux biais évoqués de la coopération – l'extériorité des moyens et le besoin de finalités toujours plus « absolues » « généralisantes » « universalisantes » – sont des contraintes considérables à l'obtention d'un réel impact. Le manque de compréhension de la nature du changement également. Cela exige de se

¹⁹ Le process de Qualité porte en effet sur le produit ou le service d'une organisation beaucoup plus que sur le changement impulsé lui-même. La « satisfaction » (du client, de l'usager), autre dimension importante de toute démarche Qualité, pouvant freiner des processus de changements importants. Qualité et Impact devraient donc être pensés ensemble. Ceci nécessiterait d'autres développements impossibles ici.

²⁰ En particulier la différence entre vouloir abolir toutes inégalités et vouloir les gérer et les circonscrire

construire une théorie du changement, de ce qui le produit, de ce qui le limite, théorie générale d'abord (à l'image des développements qui ont été faits dans ce texte) et théorie plus particulière ensuite (reliée aux contextes locaux). De la sorte, l'impact ne sera pas considéré comme le résultat plus ou moins hypothétique d'une somme d'actions, mais recherché continûment, dès le début de l'action. Cela implique aussi d'être vigilant aux langages utilisés, et à vérifier en particulier l'usage des mots qu'on emploie, leur réalité dans l'autre culture et à traquer les écarts de signification. Ces étapes –concevoir une théorie du changement et la contextualiser, travailler le langage, mettre en chantier les certitudes par l'interpellation vigilante, etc. - sont autant d'outils qu'il reste encore à structurer en démarche cohérente.

Bien des lecteurs objecteront (avec raison) à ces développements, les « impacts » de la Chine-Afrique qui semblent bien loin de leur « modèle propensif » de valorisation du potentiel local²¹ ! On peut y voir aussi autre chose de commun à notre 'modèle de pensée' comme au leur : les difficultés de transposition ailleurs, dans un autre monde que le sien, qui modifient considérablement la pertinence de modèles, qu'ils soient celui des « moyens-fins », comme on l'a vu, ou celui de la « propension ». La situation en coopération est toujours plus complexe et échappe à la plupart des préconceptions.

Ce qui nous amène à deux conclusions. La première invite à se méfier des idéologies – autant des nouvelles (celle de l'impact, celle de la qualité²²) que des anciennes (celle du résultat). Si le détour par la Chine devait amener une seule leçon, ce serait celle de se laisser porter par les situations, loin des absolus définitifs ou (et donc) des modèles absolus. C'est-à-dire penser en termes de situation-contexte, perçue non pas comme « résistante », mais comme « potentielle ». Cela peut se traduire, en pratique, par le fait que ce qui fait société (et démocratie), c'est-à-dire autant les conflits et inégalités (de castes, de genre, d'identité, de partis...) que l'entente et la cohésion, ne seront jamais totalement résolus, mais seront d'autant mieux « gérés » qu'ils seront débattus et mis en « chantier » au sein de la société (plutôt que tus et réduits à des tabous). La seconde est que, concernant l'Afrique et le développement, opposer les modèles occidentaux ou asiatiques reste vain si un ou des modèles locaux typiquement africain(s) ne s'impose(nt) pas pour déterminer le normatif dans le(s) contexte(s) si particulier(s) de ce continent.

Et donc, sur ces deux points, le processus réflexif est précisément important pour faciliter cette mise en chantier sur la prise en charge des problèmes, tensions, conflits à partir des façons locales de penser et de faire. C'est sans doute là que réside l'importance du concept d'impact : accompagner les acteurs locaux dans chacune des situations à dégager leurs propres **potentiels à construire une vision et des stratégies de long terme à partir de leurs propres représentations** retravaillées, interpellées autant que valorisées, pour que les transformations puissent éclore spontanément.

Dans le contexte actuel d'une coopération qui insiste sur toujours plus d'efficacité et (pour ce faire) de gestion du risque, l'alternative qu'offre l'impact est à reconsidérer. Soit il est conçu comme une possibilité de contrôle a posteriori (ce qui serait une innovation), mais dans le même esprit qu'actuellement – efficacité, c'est-à-dire rentabilité des investissements et gestion du risque – et il y a fort à parier que les choses ne changeront que

²¹ Selon Delcourt (2011), la plupart des spécialistes s'accordent à dire que le modèle économique chinois n'est guère transposable en Afrique et que seule l'émergence d'un espace d'inclusion politique, de contrôle et de participation pourra assurer que les revenus et recettes dégagés de ce rapprochement sino-africain ne soient détournés vers d'autres fins que l'amélioration des conditions d'existence de l'ensemble de la population. In *Alternatives Sud, La Chine en Afrique : Enjeux et perspectives*, vol. 18)2011, p. 29

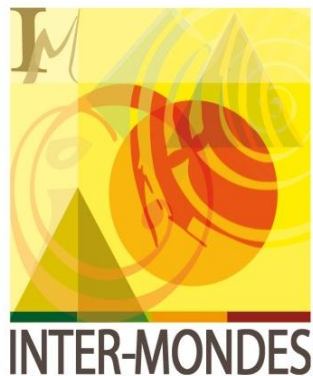
²² De la même manière la Qualité, fondamentalement tournée sur l'organisation (entreprise, association, service public) dans ses capacités à produire conformément à des « exigences », pose exactement les mêmes problèmes : elle peine à se centrer sur le *processus* d'articulation perpétuelle aux situations (la Qualité du processus), et reste sur le *résultat* (la qualité du produit ou du service mâtiné d'une bien tendancieuse *satisfaction* des clients ou usagers).

superficiellement. La gestion en sera toutefois allégée, pour l'administration de la coopération autant que pour les acteurs censés justifier leurs actions sur un moyen et long terme²³. Ainsi pourra-t-on voir également s'affirmer une meilleure co-responsabilité des acteurs dans les changements survenus dans la mesure où l'impact global est multifactoriel et multi-acteurs. L'autre hypothèse plus ambitieuse : l'impact est considéré tout autrement, comme une façon d'accompagner les changements en cours en se laissant porter par le potentiel des situations. C'est alors une toute autre « métrique » qu'il va falloir inventer pour apprécier les choses : non pas par les résultats obtenus mais par les processus enclenchés ; pas forcément ceux prévus, mais aussi - et peut-être plus encore - d'autres processus, imprévus, non pensés, voire contre-intuitifs. La capacité des acteurs à faire autre chose, à faire plus, dans le sens des changements globaux souhaités, mais sans induire une voie particulière. Une façon de maintenir l'importance de l'utopie positive, mais sans en circonscrire étroitement les voies et moyens.

Reste à l'articuler avec l'action concrète, matérielle, technique, pour, selon notre terminologie à Inter-Mondes, faire « coup double ». Chaque opération – fût-elle profondément technique comme un reboisement, la construction d'un puits, etc.- doit ainsi devenir prétexte à questionner les acteurs sur les valeurs et représentations qui « expliquent » la situation sur laquelle on tente d'agir. Il s'agit bien là d'une combinaison heuristique entre utopie et propension. Les exemples de telles façons d'agir en pensant, d'agir à partir de (et sur) la réflexion induite par un ensemble d'acteurs, ne sont toutefois pas rares dans le monde du développement. Par contre, leur formalisation en démarches méthodologiques l'est beaucoup plus et ce ne sont certainement pas les plus aisées à faire financer...

Il y a donc là de nombreuses pistes méthodologiques à identifier, renforcer, préciser. Inter-Mondes en expérimente certaines depuis nombre d'années, nous les présentons ailleurs.

²³ Faut-il rappeler ici que les principaux moteurs des innovations et alternatives apparaissent bien, dans ce secteur comme dans bien d'autres, étroitement liées aux exigences d'alléger les services publics, pour « faire plus à moindre frais » ?



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**