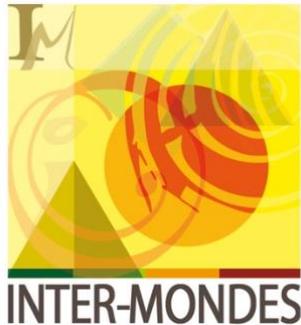


Extraits



# Notre conception du changement

(De Leener Philippe, Totté Marc, mars 2017<sup>1</sup>)

## En deux mots

Dans cette Piste, nous déclinons l'essentiel de notre conception du changement à l'échelle des sociétés, notamment en lien avec la coopération internationale. Nous mettons en tension des positions parfois radicalement opposées. L'idée forte que nous promovons est celle du changement comme processus toujours inachevé agissant sur des mécanismes qui logent « dans le ventre des sociétés ». Nous mettons en garde contre deux illusions : le changement qui produit du même autrement et le changement qui à force de se focaliser sur des issues attendues (démocratie, égalité, transparence, redevabilité...) en vient à négliger l'essentiel, c'est-à-dire ce qui est en train de se passer, de se jouer, ici et maintenant.

## Mots clefs

Autonomie, Changement comme issue, Changement comme procès, Changement de premier ordre, Changement de second ordre, Changement systémique, Conscience, Désir, Fonctionnement, Formes, Hétéronomie, Invariants du changement, Mécanismes, Niveau de changement, Non-agir, Volonté

## Sommaire

1. De quoi il est question quand on parle de changement	2
2. La nature du changement : premier et second ordre	2
3. L'objet du changement : formes sociales et fonctionnement social	3
4. L'essence du changement : issue versus processus	4
5. La question de la volonté : changement subi ou désiré ?	5
5. Changement et conscience	7
6. Invariants du changement	8

Le changement est au cœur de cet ouvrage. Il est nécessaire d'en préciser le sens d'entrée de jeu. Dans cette Piste, nous proposons quelques repères qui permettent de saisir efficacement le contenu et la portée du concept de changement. Selon nous. Mais avant cela, précisons immédiatement un point clef : le changement est une question située. Sa conception dépend du lieu où on la soulève et notamment du cadre culturel dans lequel la question se pose. Dans ce texte, nous aborderons le changement dans une perspective de **dialogue entre ces conceptions**. Une perspective qui bien entendu reste ancrée dans nos origines (c'est-à-dire une conception globalement commune en

---

<sup>1</sup> Extraits de De Leener et Totté 2018 Changer sa société (livre à paraître)

Europe du Nord (France, Allemagne, Benelux, Suisse,...) et outre atlantique (USA et Canada), mais qui introduit d'autres manières de penser le changement issues autant du continent asiatique que des expériences les plus avérées de la psychologie sociale.

## 1. De quoi il est question quand on parle de changement

Nous dirons qu'il y a un changement lorsqu'on peut établir une **différence** entre un « avant » et un « après », soit une différence en terme de proportion (après il y a plus ou moins de... qu'avant), soit en terme de nature (avant, c'était *ceci*, maintenant, c'est devenu *cela* dont l'essence est différente de ceci).

Ensuite, on remarquera banalement que le changement est une caractéristique fondamentale de l'être humain et de sociétés humaines. Il est inné. Ce qui veut dire que chacun naît avec le changement en lui. Nous nous transformons en permanence, dans notre corps. Simplement parce que nous vieillissons, ou parce qu'à chaque instant, des cellules qui nous constituent se renouvellent. Nous changeons en permanence aussi dans notre esprit, parce que nous captions des idées nouvelles ou parce que nous sommes placés devant des situations nouvelles qui nous amènent à penser ou à ressentir autrement. Nous changeons aussi dans nos humeurs et dans nos sentiments : aujourd'hui on aime, demain on déteste. Nos émotions sont variables autant que nos climats intérieurs, ce qui ne veut pas dire cependant que ces variations sont libres de toute influence. Si déjà Spinoza établissait un lien fort entre « idées » et « corps », prenant très tôt ses distances avec Descartes, les découvertes de la neuropsychologie ne font que confirmer cette intuition d'un lien fort entre corps, émotion et sentiments (Voir Damasio 2003 sur le sujet).

De toute évidence, le changement ne concerne pas que le monde des idées ni que les situations matérielles, le changement interpelle ***l'homme et la femme dans toutes ses dimensions***, la pensée, l'affectif, le spirituel, le physique, etc.

Ces premiers éléments balisent déjà le domaine du changement. Mais ce n'est que le début. Car une difficulté importante en matière de changement réside dans le fait que les mots qu'on utilise sont peu précis. Par exemple, hier matin, je portais un bonnet rouge, aujourd'hui, j'en porte un autre de couleur verte. C'est un changement. Il y a des années, en bien des endroits, il fallait plusieurs jours, parfois plusieurs mois, pour porter un message loin de chez soi, alors qu'aujourd'hui il suffit de composer un numéro d'appel sur un téléphone portable. Voilà un autre changement, manifestement plus conséquent. Naguère, le chef d'un royaume pouvait avoir tout pouvoir, il pouvait même parfois disposer de la vie de ses sujets, cela pour ainsi dire sans limite. Aujourd'hui, les chefs, même si leurs pouvoirs sont encore étendus, sont tenus de se soumettre à des lois qui les dépassent tandis qu'ils restent sous le contrôle d'instances diverses. Un autre changement, plus conséquent encore. Trois changements donc. De vrais changements mais, on le sent intuitivement, on ne parle pas de la même chose. Il faut donc considérer ***différents niveaux*** de changement.

Dans les lignes qui suivent, quatre entrées sont proposées pour mieux cadrer la perspective du changement et éviter de parler de choses d'ampleur et de profondeur différentes sans autre précaution : une première traite du changement à travers sa *portée* (jusqu'où affecte-t-il et qu'affecte-t-il ?), une seconde l'aborde par les *objets* qu'il affecte (sur quoi porte-t-il, qu'affecte-t-il ?), une autre l'évoque par *l'essence* de ce qu'il est sans doute fondamentalement (de quoi est-il constitué ?) et une dernière l'analyse par la présence ou non de la *volonté de changer* (subir ou désirer le changement ?). Aucun de ces points de vue n'évacue les autres, les quatre s'enrichissent mutuellement.

## 2. La nature du changement : premier et second ordre

Les changements peuvent être plus ou moins profonds. En s'inspirant librement des travaux de la sociologue américaine Jean Bartunek<sup>2</sup>, on peut établir une distinction importante entre deux sortes de changement selon qu'ils sont de premier ou de second ordre.

---

2- Lire, par exemple, Bartunek, J. & Koch, 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.

Ils sont de **premier ordre** dans le cas où il s'agit de **la même chose mais autrement**. En voici un exemple fréquent : lorsqu'on promeut l'égalité entre les hommes et les femmes au sein d'une organisation, on n'y transforme pas pour autant les rapports hiérarchiques ni la rationalité qui règnent par ailleurs en son sein. Un nombre grandissant de femmes à la tête de structures où auparavant il n'y avait que des hommes ne signifient pas pour autant que les structures concernées seront moins inégalitaires, moins hiérarchiques, ni même moins brutales. En effet, la présence de femmes aux postes de direction ne transforme pas nécessairement *de facto* la manière dont fonctionne le pouvoir ou la décision au sein des structures qu'elles dirigent désormais. Comme c'est souvent le cas en matière de pouvoir, le changement n'est que de forme : des femmes font aujourd'hui ce qu'auparavant seuls des hommes faisaient. La féminisation du leadership n'est qu'une évolution de forme, elle illustre un changement de premier ordre : ni la manière d'arriver au pouvoir, ni la façon de le concevoir, ni celle de le gérer n'ont forcément changé. Le changement de premier ordre affecte la forme mais nullement la logique qui préside à cette forme, moins encore ce qui la génère.

Avec les **changements de second ordre**, il s'agit d'**autre chose** : des bases différentes, des logiques autres, parfois radicalement autres, des significations nouvelles entrent en jeu et font une différence. Le « autre chose » rompt avec le « même autrement ». On parle à ce propos de rupture ou de discontinuité entre un « avant » et un « après ». Par exemple, pour la gestion d'associations, si les dirigeants sont désormais élus sur la base de leurs compétences, et non plus comme auparavant simplement parce qu'ils sont les plus âgés, les plus riches, les plus diplômés ou les plus réputés, on découvre une différence dans la nature du pouvoir. Dans ce cas, en effet, ce ne sont plus les attributs des personnes qui ouvrent la voie du pouvoir (l'âge, la richesse, la réputation,...) mais des qualités humaines abstraites qui ne se donnent pas à voir sans débat. Un autre exemple, plus net peut être proposé : lors d'interventions menées au Nord du Cameroun, dans des sultanats de nature féodale, une transformation s'est opérée dans la manière dont certains paysans percevaient leur place dans le monde. Avant, ces paysans se disaient vivre dans un univers où les rapports sociaux ne peuvent se comprendre que dans la logique de la verticalité : qui qu'on puisse être, on se voit toujours soit en-dessous, soit au-dessus de quelqu'un. Au fil du temps, à la faveur d'actions diverses, notamment dans le domaine de la gestion collective des terres et des arbres, ces mêmes paysans ont découvert qu'on pouvait *aussi* envisager un monde de rapports sociaux d'allure horizontale où, pour exister dignement, on ne se voyait plus nécessairement forcé de dominer d'autres ou, à l'inverse, être dominé par d'autres plus forts ou mieux positionnés que soi. Une telle transformation, si elle venait à se réaliser largement, illustrerait alors une rupture avec le passé et informerait un changement de second ordre. En effet, ce serait alors la rationalité des rapports sociaux à l'échelle d'une société qui serait en jeu dans une sorte de grand basculement de logique.

Les changements de second ordre se signalent régulièrement par des transformations à hauteur de rapports fondamentaux, c'est-à-dire des rapports qui engagent une certaine conception du vivre ensemble. Il en va ainsi, par exemple, du rapport à l'autre, du rapport au pouvoir et à l'autorité, du rapport au collectif ou à l'individu, du rapport au commun, du rapport au savoir, du rapport à l'être... Dans chaque cas, les agents sociaux changent parce qu'ils adoptent et mettent en pratique une autre conception, c'est-à-dire une autre manière de comprendre et d'agir en conséquence : une autre façon de comprendre le pouvoir et de se comporter dans des relations de pouvoir ; une autre manière de se lier à l'autre, ou de l'accueillir en soi qui renvoie à une autre compréhension de sa place vis-à-vis de cet autre ; une autre conception du savoir et de le mettre en œuvre... Lorsque de tels rapports qui occupent une place centrale dans la vie en société se transforment, c'est-à-dire lorsque les conceptions qui façonnent les rapports sociaux évoluent, le fonctionnement de la société s'en trouve affecté, souvent profondément.

La distinction entre changements de premier et de second ordre précise la distinction entre formes et fonctionnements sociétaux (Piste 11, Piste 26). Elle fournit un précieux repère pour apprécier la pertinence des efforts menés dans le sillage de projets ou programmes de développement : les efforts portent-ils sur des changements de forme (premier ordre) ou sur des structures, des fondements sociétaux (second ordre) ?

### **3. L'objet du changement : formes sociales et fonctionnement social**

Les **formes** se voient, elles constituent la part du visible dans la société. Elles se distinguent en cela des fonctionnements ou des « mécanismes » moins immédiatement perceptibles et qui sont précisément générateurs de ces différentes formes (Piste 11 et 26). 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 sociétales*. Le changement se décline alors, par exemple, en termes de nouvelles infrastructures, de nouvelles technologies, de nouvelles pratiques, de nouveaux gestes, de nouveaux modes de représentation, par exemple dans des instances politiques, en termes d'accroissement de la parité entre hommes et femmes, ou de démocratie davantage participative, ...

Le **fonctionnement**, que nous distinguons des formes, concerne tout autre chose ; il désigne des mécanismes qui 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 vivre ensemble et bien d'autres choses du même ordre. Ces *mécanismes* ne se donnent généralement pas à voir. Ils n'apparaissent qu'à l'analyse des formes, d'artefacts ou de traces et en fonction de facteurs qu'on interprète comme étant à leur racine. Les mécanismes sont largement inférés. L'idée n'est pas surprenante : on dit seulement que les formes sociétales qui se donnent à découvrir dans toute leur diversité doivent forcément provenir de quelque part, de « quelque chose » qui les génère, précisément ce que nous appelons des *mécanismes*.

Le changement dans les formes n'est souvent que momentané ou transitoire 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 courant en Afrique de l'Ouest. Considérons les « Big Men » si importants dans les pays du Golfe de Guinée (Nigéria, Bénin, Côte d'Ivoire, ...). Ils sont en réalité la forme apparente d'un mécanisme beaucoup plus profond – qualifié par certains de « *quête big maniaque* »<sup>3</sup> – où l'obligation de démontrer le plus ostensiblement possible son pouvoir et ses capacités de détournement à ses « supporters » issus en grande majorité de sa propre communauté, se superpose aux rivalités conventionnelles entre « élites » jusqu'à dénaturer sensiblement les modes de représentation de l'Etat moderne classique. Selon Daloz (2002) qui a étudié finement ces dynamiques, la représentation tient alors autant de la mise en scène, du spectacle que de la représentation d'intérêts réels mais particuliers informant une représentation du pouvoir et de la chefferie marquée par les solidarités primordiales et par l'échange inégal. Aux analyses classiques développementalistes (basées conventionnellement sur des rapports entre oppresseurs et opprimés) ou néo-marxistes (basées sur la lutte entre classes moyennes et classes supérieures), cette situation montre qu'il faut opposer de nouvelles analyses prenant mieux en compte la structuration multi-verticale de la société.

On peut aussi considérer ces femmes en Afrique de l'Ouest qui vivent dans des ménages polygames et qui se retrouvent prises dans des jeux de rivalité parfois épuisants. Ces femmes sont régulièrement membres de groupements soutenus par des programmes de microfinance 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 qu'à la faveur de leurs revenus nouveaux, 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 dominantes et dominées.

Changement dans les formes, changement dans le fonctionnement. Pour l'action de changement, il s'agit de distinguer les deux niveaux mais nullement de les opposer l'un à l'autre. L'analyse des formes est fondamentale car ce sont elles qui défrichent la voie vers la découverte de mécanismes et qui permettent ainsi d'accéder au fonctionnement. Aussi l'action sur le fonctionnement passe-t-elle nécessairement par une action sur des formes concrètes. C'est le travail réflexif (Piste 10) sur les formes qui rend possible l'action à hauteur du fonctionnement.

#### 4. L'essence du changement : issue *versus* processus

---

3- Daloz, J-P. (2002). *Elites et représentations politiques. La culture de l'échange inégal au Nigéria*. Pessac (France): Presses Universitaires de Bordeaux, 175p.

Dans nos cultures (occidentales), **le changement est conçu 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, ... autant de termes qui désignent tous des changements établis, réalisés, installés.

D'autres cultures ont pensé le changement autrement en insistant sur le **changement en train de se produire**, se plaçant plutôt sur le registre de la transformation ou des mutations. Les sociétés asiatiques, en tout cas chinoise et japonaise, raisonnent plus fréquemment en termes de mutation en voie de réalisation. C'est ici essentiellement l'idée de passage contenue dans le concept de changement qui est privilégié, bien plus que l'origine (Etat A) ou la destination (Etat B). Contrairement à ce que nous privilégions en Occident, ces sociétés ont développé un langage et une pensée appropriés à l'observation et à la reconnaissance des *transformations en cours de réalisation* (Piste 6).

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 et finalisante. Dans le second cas, le changement est cyclique : l'avant est l'après d'un avant qui le précède et qui souvent le prolonge, à l'image du rythme des saisons, ou de la succession du jour et de la nuit, ou encore des cycles de la mort et de la vie dans la nature. Rien n'est permanent, tout est changement perpétuel. Il n'y a ni origine, ni fin, ni finalité. C'est alors la **transformation en cours** que l'on cherche à observer et à comprendre beaucoup plus que son résultat. Le rapport au temps est donc radicalement différent puisque l'ancrage temporel s'élabore dans le présent tout en prenant en compte les cycles plus longs qui, reviennent inlassablement mais jamais de la même manière à l'image de l'influence de l'été sur la saison agricole (Piste 6). De ce point de vue, la culture chinoise, du moins telle qu'elle s'incarne dans les auteurs classiques, apparaît dans le langage comme dans la pensée, bien plus disposée à accompagner le « processus ».

## 5. La question de la 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 avec ce qui advient<sup>4</sup>. Ce n'est évidemment 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. En revanche, on dira 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 a son importance. Les notions « d'acteur » et « d'action » sont culturellement marquées. Dans la sphère occidentale, agir – de préférence dans une logique d'anticipation, de prévision, voire de prévention – 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 qui survient sera taxé de fainéantise, de laxisme ou de « laisser-aller »...

Ces distinctions sont importantes lorsqu'on est en activité, particulièrement en milieu rural en Afrique. En effet, dans ces sociétés, il est peu fréquent 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. Dans ce 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 spécifiques pour la susciter et pour la faire durer. Il ne faut cependant

---

4- Le philosophe Guillermo Kozlowski, de l'Université Populaire de Bruxelles, à la suite de Benasayag & Del Rey (2012) ou d'autres comme Paul Virilio (par exemple 2010), souligne cette perspective caractéristique en Occident : les agents sociaux passent un temps – et consacrent des efforts – considérables à sans cesse s'adapter aux nouveautés qui se présentent à eux sans qu'ils les aient convoquées. Les sujets sont alors sans cesse mis en cause dans ce qu'ils sont, ou croient être, à ce point que désormais parler d'autonomie reviendrait à parler de s'adapter, sinon incorporer ce qui arrive, conduisant à une sorte d'autonomie paradoxale aux allures d'hétéronomie, une autonomie comme une sorte d'agitation permanente et qui vous échappe à chaque instant.

jamais exclure que la perspective même du changement soit étrange dans certaines sociétés (dans lesquelles, par exemple, il manque de mots pour parler de changement<sup>5</sup>).

D'autres cultures ont pensé le « **non-agir** » de façon positive, 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 »* (Piste 6). Il s'agit de s'inscrire dans une dynamique plus générale, pour y trouver sa place, sans forcer, sans aller contre du fait de son unique volonté, en manipulant le cas échéant la tendance générale. La pensée chinoise classique marque ainsi l'idée qu'agir directement n'est pas toujours ce qu'il faut faire et que, dans bien des cas, il vaut mieux s'abstenir de façon à laisser advenir ce qui est recherché naturellement. L'intentionnalité est une dimension importante ici : elle est pensée en termes différents en Asie et exprime le fait qu'elle ne doit pas être manifestée directement dans une volonté individuelle, particulière. Elle doit savoir attendre et prendre le pouls des autres intentions, autant que des forces naturelles ou socio-politique en présence.

La distinction entre changement voulu ou subi prend donc un nouveau sens : ce n'est pas tant le caractère subi ou voulu qui est en cause que la posture individuelle et le moment. Tout changement étant largement indéterminé, son avènement comporte généralement une part de volonté et de soumission à la fois. C'est donc *l'engagement* plus général, plus complet, plus profond dans ce type de changement qui devient important à considérer, un engagement qui assume une part de risque, qui prend en compte la possibilité de ne pas agir tout de suite et qui ne se limite pas à ce qui est espéré, attendu.

La distinction entre changement subi et changement voulu reste pourtant importante à considérer. Elle épouse la logique d'une autre distinction, plus familière dans les sciences sociales, celle qui sépare l'autonomie de l'hétéronomie. L'hétéronomie est précisément le propre des sujets qui se vivent sur le mode de la détermination (je suis ce que les autres veulent que je sois, je veux ce que les autres veulent que je veuille). Le sujet autonome, c'est-à-dire l'individu sujet de lui-même désigne celui qui vit avec le sentiment qu'il se dicte à lui-même sa conduite, ses mobiles, ses préférences, il se vit sur le mode de la maîtrise de soi (je suis maître de moi-même et de mon destin, je suis aux commandes de ma vie). De là il découle que le changement subi sera **hétéronome** à l'inverse du changement voulu posé alors comme la marque de l'autonomie de sujets qui veulent eux-mêmes ce qu'ils veulent.

Dans les sociétés asiatiques, on trouve une pensée forte du sujet mais différente, plus en lien avec la maîtrise, non pas de son destin mais de l'art d'harmoniser ses envies, ses besoins, ses projets, avec les ordres naturels (saisons, rythmes, énergies cosmiques) ainsi qu'avec la situation du moment (les rapports de force en présence). C'est tout le propos du grand livre des mutations, le Yi Jing, d'indiquer (à travers une présentation des différentes situations de la vie qui ont été synthétisées en 64 hexagrammes tout au long de près de deux millénaires d'identification et d'études) comment prendre conscience de la situation sous toutes ses facettes, afin de mieux prendre des décisions<sup>6</sup>. Il reste que l'idée est bien de ne pas subir inconsciemment ce qui se passe, mais de mieux comprendre les forces en présence afin de pouvoir trouver le juste comportement.

Cette pensée du changement est importante car, nous le savons intuitivement, la distinction subi/désiré n'est jamais aussi tranchée. Le sujet autonome ne vit pas seul au monde, il est contraint par sa nature, par la volonté des autres et par la société dans laquelle il vit ; il sait que les lois, valeurs, coutumes et usages incarnent la volonté de ces autres avec qui il devra « composer » d'une manière ou d'une autre. De son côté, le sujet subissant le monde, et le changement qui y intervient, y prend en réalité de nombreuses initiatives qui signalent qu'il n'est pas l'objet docile d'un destin qui lui viendrait de l'extérieur et dont il serait en quelque sorte la « chose ». Car le changement subi peut être voulu, ou en arriver à devenir désirable, tandis que le changement voulu peut en réalité se révéler n'être rien

---

5- Nous avons été confronté avec une situation de ce type en région kissi en Guinée, dans les années 2000. La langue kissi (du moins celle qui est parlée dans les villages de la région de Guéckédou en Guinée) manquait de ressources sémantiques pour rendre compte pleinement ce que nous voulions évoquer en parlant de changement à l'échelle des sociétés locales, en particulier lorsque nous étions au travail sur des questions de démocratie ou de changement dans les comportements collectifs. Nous avons alors posé l'hypothèse que, probablement dans cette région, la question du changement ne figurait pas traditionnellement au premier rang des préoccupations, de sorte que les mots pour en parler finement faisaient défaut dans la langue courante.

<sup>6</sup> Le bouddhisme est une autre philosophie qui cultive une grande distance sinon une grande méfiance vis-à-vis de sa propre volonté, de ses envies, de ses propres besoins.

d'autre que le changement voulu par d'autres qui veulent vous le faire désirer. Toutefois, si l'importance à accorder à cette distinction est bien dépendante de la culture dans laquelle l'action s'inscrit, on peut du point de vue de l'action de changement, (la différence est importante) retenir un universel : celui qui agit dans la perspective de se soumettre à la volonté d'autres venant d'ailleurs (donc d'autres ailleurs) ne réagira pas – ne pensera pas et ne se pensera pas – de la même manière que celui qui est motivé par sa propre volonté. Sachant, comme on l'a vu (Piste 5) que le vrai changement n'est jamais extérieur, il s'agit donc partout de vérifier l'origine et le degré d'intériorisation de l'action.

La pensée chinoise est intéressante aussi pour une autre raison que l'on peut relier avec une pensée occidentale plus récente du changement. Il faut en effet, entre ces deux extrêmes, souligner la possibilité et même l'importance du **changement systémique**, celui qui résulte de processus ouverts et qui n'est nullement programmé, c'est-à-dire qu'il échappe à la volonté explicite des acteurs. L'histoire du changement depuis la Grèce Antique à nos jours en témoigne abondamment (Piste 5). Telle action conduite dans telle visée débouche sur une situation non prévue qui appelle en retour la (re)formulation de nouvelles visées et ainsi de suite. Les interactions déclenchées par l'action, ou même parfois par la simple volonté de changement produisent des effets dont il n'est jamais aisé d'anticiper la trajectoire. De tels effets ne sont la plupart du temps ni désirés, ni forcément subis. Ils prennent la forme de réinterprétations, de réajustements, de régressions, d'approfondissements. En un certain sens, on peut dire que les grands changements, les changements sociétaux, logent largement hors de portée des acteurs. De là l'importance d'admettre que tout changement comporte une partie systémique, justement celle que les acteurs jugeront inattendue.

## 5. Changement et conscience

Conscience et volonté sont deux conditions du changement mais qui demandent à être réinterprétées. Elles ne sont jamais données à l'avance. Dans beaucoup de sociétés contemporaines, le changement est vécu et conçu comme s'il était *essentiellement* impulsé de loin, de l'extérieur, par la force d'autres instances en action hors de sa sphère d'influence et dont les effets s'exerceraient jusque chez soi. Dans ces sociétés, le changement s'y réalise de manière non consciente<sup>7</sup>. Faire du changement qu'on est en train de vivre l'objet de sa propre réflexion en toute conscience constitue dès lors une étape importante dans la transformation du cadre politique et, en même temps, la condition de toute perspective émancipatrice, notamment, comme nous le verrons plus loin, dans le champ normatif (le monde des normes et des règles) où conscience et volonté propre deviennent les conditions de la régulation, du moins comme voie d'émancipation.

Vu de l'Occident, on mesure mal la nouveauté d'une posture qui combine conscience et volonté bien qu'elle soit une condition d'un changement qui est véritablement approprié, et donc un changement qui n'est pas attribuable ni attribué à d'autres ailleurs, du fait de l'action ou de la volonté de ces autres ailleurs à laquelle éventuellement on serait soumis. C'est que, comme le montrent les expériences en psychosociologie, la conception du sujet, de la liberté de choisir, de se déterminer, est devenue telle en Occident qu'il nous est difficile de penser que le changement ne puisse être déterminé autrement que consciemment du fait de sa propre volonté. Ce biais, qualifié d' « erreur fondamentale » par les

---

7- On pourrait citer ici l'exemple frappant que nous avons nous-mêmes vécu et analysé d'une profonde transformation dans le travail de paysans en assemblée villageoise au Niger. Après avoir analysé avec une équipe de projet la manière de questionner les situations de travail en milieu paysan, nous avons découvert que la structure du questionnement des paysans avec qui les membres de cette équipe travaillaient avait elle aussi changé en ce sens que de nouvelles questions et de nouvelles façons de formuler des questions étaient apparues au sein de communautés villageoises. Il ne s'agissait plus de questionner le comment, avec qui, mais le pourquoi, c'est-à-dire le sens de l'activité. Pourtant, à aucun moment, les membres de cette équipe de projet n'avaient entrepris avec les paysans qu'ils côtoyaient au quotidien un travail particulier sur la manière de questionner. Ce changement a pu être établi de manière rigoureuse en comparant la structure linguistique du questionnement au moyen d'enregistrements vidéo de séances villageoises réalisées dans les mêmes villages avec les mêmes paysans et paysannes à deux ou trois années d'intervalle sur des thèmes de discussion similaires (voir De Leener, 2003a et b et 2007, De Leener *et al.* 2003).

Dans nos propres sociétés on pourrait aussi invoquer le rôle de la publicité et du marketing qui conduit des individus à faire quotidiennement toute une série de choix sans en avoir pleinement conscience, en ayant l'illusion de les avoir fait librement.

spécialistes de la psychologie sociale quand il s'adresse au changement de comportement (Piste 7), se confronte avec son inverse : le changement hétéronome<sup>8</sup>.

L'articulation entre conscience et volonté devient alors tout autre : elle ne repose pas tant sur l'importance d'avoir conscience de la puissance de sa propre volonté que d'avoir conscience des limites tout autant que des possibilités de sa volonté comparée à celle des autres et aux systèmes qui, de l'extérieur, cherchent à en déterminer les issues. L'enjeu est ici l'émancipation. Mais pas seulement l'émancipation vis-à-vis des autres et des « ordres » extérieurs (c'est ce que nous apporte l'occident). L'émancipation aussi à l'égard de ses propres envies et désirs (ce que nous apporte plutôt l'Asie).

## 6. Invariants du changement

Quelle que soit sa nature, sa forme, ses modalités, le lieu où il survient, l'objet, la situation ou le processus qu'il affecte, quels que soient le moment ou la configuration du contexte, certaines propriétés du changement se maintiennent. On peut véritablement parler à ce sujet d'invariants. Ensemble, ces invariants élaborent une véritable **grammaire du changement**. Autant de points importants à considérer pour les acteurs qui opèrent dans le champ de la solidarité internationale, quand ils se soucient de leur efficacité.

- Le **changement voulu**, en général celui qui est conçu et planifié, n'est jamais le changement qui advient, tandis que ce qui advient effectivement reste à bien des égards imprévisible, incertain, instable, tant dans ses formes que dans ses conséquences proches ou lointaines. C'est pourquoi, toute action délibérée portant sur le changement relève inévitablement de la créativité des sujets qui la mènent en même temps que de l'indéterminable (on veut ça, mais jusqu'au dernier moment on ne peut pas être certain de ce qui se passera).
- Une **multitude de changements mineurs** ici et là peuvent en arriver à déclencher une rupture, bien qu'il soit en général difficile d'en établir le pattern avec certitude, ni *a priori* ni même *a posteriori*. Une innovation qui émerge dans une niche peut subitement devenir la nouvelle norme. Toutefois, quand cela arrive, les raisons ne sont pas nécessairement simples à expliquer et, en tout état de cause, elles ne sont jamais nécessaires (au sens d'un quelconque matérialisme historique)<sup>9</sup>. Cela dit, une multitude de petits changements peuvent tout aussi bien se neutraliser mutuellement ou alors aboutir simplement à du même autrement.
- Chaque époque charrie à la fois, au même moment, les restes de changements qui sont advenus par le passé et les prémisses de ceux qui adviendront demain. S'agissant de changement, aucune époque n'est donc homogène, chacune se présente plutôt comme un agrégat au devenir incertain mêlant diverses dynamiques de changement opérant dans des directions variables, tantôt régressant, tantôt progressant. Ce qu'on appelle « changement » prend inévitablement l'allure d'une « composition » évoquant souvent un processus de **stratification**, l'ancien restant toujours actif sous des apparences éventuellement nouvelles. C'est pourquoi il faut toujours se méfier : dans le sillage de toute rupture, de vieilles manières, conceptions, représentations, croyances sommeillent en attendant de reprendre vigueur. Nul ne sait si elles resteront définitivement pétrifiées dans l'histoire ou si elles resurgiront à la faveur d'événements imprévus et souvent imprévisibles.
- **Toutes les échelles du changement sont liées entre elles** : un individu ne change jamais seul sans affecter, fut-ce seulement un peu, les institutions qu'il mobilise, ou qui le mobilisent, ni la société dans laquelle il vit et qu'il contribue à faire vivre. Il en va de même pour la société : lorsqu'elle se transforme, elle affecte les individus et les institutions dont l'activité fonde ses bases de vie. C'est pareil pour les institutions<sup>10</sup> : lorsqu'elles changent, c'est la société toute entière qui en vient à changer tandis que les individus eux aussi se transforment. C'est ce que nous avons qualifié par ailleurs de **principe d'interactivité généralisé** (De Leener *et al.*, 2005, pp.11-13). La manière et la profondeur à laquelle s'exerce ce principe restent bien entendu une préoccupation

---

8- Voir à ce sujet la difficulté pour bien d'autres cultures à envisager que le changement puisse être déterminé par autre chose que les dieux, les ancêtres, les « esprits »...

9- Les tenants des théories de la transition ou des théories du chaos adossent volontiers leurs constructions sur une telle perspective. Pour notre part, de telles théories restent cependant fragiles, aussi longtemps que formes et fonctionnement ne sont pas soigneusement distingués.

10- Nous parlons ici d'institutions dans le triple sens que ce terme peut recouvrir : (i) l'institution en tant qu'institué, (ii) l'institution en tant que l'activité même d'instituer et (iii) le processus d'institution, le « en train d'être institué ». Nous en reparlons ci-dessous.

fondamentale pour les acteurs de changement. Car si le principe est largement acquis, ses modalités de réalisation sont chaque fois autant de créations historiques.

- **L'interaction** est au cœur de toute dynamique de changement. Il n'y a pas de changement sans interaction. Mais l'inverse n'est pas vrai, loin s'en faut : toute interaction n'engendre pas nécessairement du changement, elle peut, au contraire, conduire à l'entraver. Une des conditions (certainement pas la seule) pour que l'interaction puisse déboucher sur du changement est que chacune des parties accepte de se changer elle-même<sup>11</sup>.
- **Tout changement prend du temps pour se réaliser.** Et pour apparaître en pleine conscience. S'agissant de société et de fonctionnement sociétal, tout changement se décline dans la durée, souvent la longue durée de sorte que l'unité de mesure la plus pertinente est la génération. Sans doute parce qu'il est toujours difficile d'en marquer le début et la fin, deux moments le plus souvent imperceptibles parce qu'amplement différés<sup>12</sup>.

Ces invariants sont importants à avoir à l'esprit dès lors qu'on mène une action de changement. Il faut pouvoir en tirer les conséquences pratiques. Nous y reviendrons plus tard (Piste 5).

## 7. Le changement dans le fonctionnement sociétal

C'est celui que nous avons entrepris de retenir dans nos travaux depuis de nombreuses années. Par sociétal, nous n'entendons pas un changement de toute la société, ce serait bien entendu extrêmement prétentieux. Ce dont il est question relève des façons de faire société, d'interagir, de ce qui est désormais familièrement repris dans la formule « vivre ensemble » que l'on peut élargir à « être ensemble », « advenir ensemble » ou « devenir ensemble ».

Le changement dans le fonctionnement sociétal concerne donc deux choses : (1) comprendre suffisamment comment fonctionne la société, et en particulier les mécanismes internes qui, concernant le vivre ensemble, participent à « usiner » (ou à réguler) la violence, la pauvreté ou les inégalités (par exemple) et (2) accompagner les façons d'être ensemble dans les familles, dans les organisations (les entreprises, les associations, les administrations publiques), les quartiers, les cités,...

Notre conception du changement est donc intimement reliée aux règles que le collectif se donne pour que chacun puisse prendre sa place sans que cela soit à l'exclusion d'autres (voir Piste régulation : 33 à 37). Toute innovation devrait donc, selon nous, être appréciée à l'aune de la capacité à renforcer les liens.

---

11- On retrouve ici l'idée fondamentale de Tchouang Tseu suivant laquelle on ne peut changer autrui si l'on refuse de se changer soi-même à travers sa relation à autrui.

12- La phénoménologie du changement est une matière complexe : quand et où débute une transformation s'agissant des sociétés humaines ? C'est le plus souvent *a posteriori* que la réalité du changement éclate au grand jour. Qui, en mai 1968, pouvait prédire que, trente ans plus tard, les mouvements d'émancipation jetaient en réalité les bases d'un néolibéralisme triomphant et d'une renaissance historique du capitalisme ? (à part peut-être Guy Debord, Michel Clouscard et quelques autres ?).