

Extraits



Faire coup double

(De Leener Philippe, Totté Marc, mars 2017¹)

En deux mots

La Piste développe la manière concrète de pratiquer le coup double dans le cadre d'un projet ou d'un programme conventionnel. Sept pistes pragmatiques y sont discutées.

Mots Clefs

Coup double, Disponibilité, Hypothèse, Premier coup, Second coup, Sens des activités, Situation

Sommaire

1. Agir concomitamment à deux niveaux	2
2. L'exemple du problème de la nutrition au Sénégal	2
3. Ne pas opposer l'un à l'autre. De l'importance du premier « coup » pour le second	3
4. Généralisation	3
5. Sept clefs pour faire coup double	4
5.1. La disponibilité : condition du passage de l'un à l'autre	4
5.2. Saisir les situations	4
5.3. Mettre en discussion les situations	4
5.4. Formuler, mettre en mots	4
5.5. Mettre en hypothèses	5
5.6. Mettre l'hypothèse à l'épreuve de la réalité en planifiant une recherche-action	5
5.7. Faire évoluer le sens des activités	5

En matière de changement, la question de l'action concrète se pose partout et de façon particulièrement insistante dans le champ de la solidarité internationale : comment on travaille avec le changement en ligne de mire ? Comment aller au-delà des résultats attendus, ceux qui charpentent les cadres logiques ? Mais aussi comment travailler sur du concret et du tangible, « là où ça fait mal », là où il y a visiblement souffrance et nécessité de soulager ? Notre réponse à ces questions tient en une expression : « Faire coup double ».

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

1. Agir concomitamment à deux niveaux

Dans cette Piste, nous jetons les bases des méthodes qui visent explicitement à faire coup double. La plupart d'entre nous sont à pied d'œuvre dans des projets ou des programmes précis : santé, microfinance, éducation, agriculture, soutien aux initiatives économiques, promotion de droits, ... Ces programmes sont en général sous-tendus par un cadre logique qui délimite des objectifs spécifiques, des résultats attendus et des activités pour les atteindre. « Faire coup double » signifie qu'on agit *dans un même élan, concomitamment*, à deux niveaux différents mais complémentaires.

(1) **Premier coup** : on travaille – et agit – sur un **problème précis** ou sur une situation concrète. En général, il s'agit d'une situation qui est source de souffrance (c'est le côté négatif). Mais il se peut aussi que la situation soit, au contraire, une opportunité importante à saisir ou un potentiel à développer (c'est le côté positif) ;

(2) **Second coup** : tout en agissant efficacement sur le problème ou l'opportunité, cette situation, on s'efforce de travailler sur ses **racines sociétales**, sur son origine et ses déterminants et surtout sur les **mécanismes** qui l'actionnent.

Autrement dit faire coup double, c'est travailler sur telle forme (à propos de laquelle l'action concrète est menée) *en même temps que* sur le fonctionnement qui la génère ou, plus exactement, sur le mécanisme qui la « fabrique » ou qui la met efficacement en action. L'action sur la forme est le moyen grâce auquel on espère agir sur le fonctionnement.

En pratique, cela veut dire que, lorsqu'on est en action contre un phénomène quelconque, par exemple un problème, on prend soin (1) de le traiter, c'est-à-dire l'éliminer ou de lui trouver la solution la plus efficace (c'est le premier coup), mais *en même temps*, (2) on veillera *aussi*, dans la manière même de s'y attaquer, à atteindre, sinon à neutraliser ou éliminer le mécanisme qu'on soupçonne à l'origine du problème. On n'agit donc pas seulement sur la cause, mais sur le mécanisme, c'est-à-dire précisément sur ce qui met la cause *efficacement* au travail jusqu'à produire le problème source de souffrance et qu'il faut combattre.

Faire coup double, c'est travailler sur une forme (qu'on peut observer) pour atteindre un fonctionnement (qu'on doit inférer)

2. L'exemple du problème de la nutrition au Sénégal

Prenons, à titre d'exemple (Piste 14), le cas de ces femmes sénégalaises en difficulté avec leur nourrisson (c'est le problème immédiat). Un diagnostic avait été posé par des experts de la santé publique sur la base duquel un programme a été monté. La réponse technique proposée par ce programme était conventionnelle : former les mères des nourrissons malnutris à de nouvelles préparations culinaires aptes à redonner de la vitalité aux bébés. C'est le premier coup, l'action concrète qui mobilise les efforts des acteurs du développement. Par la suite, le tableau s'est complexifié. Chemin faisant, il est apparu qu'une meilleure alimentation ne suffisait pas à conjurer le mal. Les mères étaient en difficulté. Progressivement, un autre travail a été engagé pour répondre aux tourments que ces femmes vivaient. A leur écoute, il est apparu qu'une des racines de leurs difficultés existentielles résidait dans leur situation de coépouse, c'est-à-dire dans la rivalité entre les coépouses. Cette situation avait été identifiée dans un premier temps par les femmes elles-mêmes comme un mécanisme possiblement responsable du désinvestissement des mères. L'action au niveau de la vie des femmes s'offrait comme le second coup.

En pratique, les efforts des agents de développement impliqués dans ce programme ont porté sur ces deux niveaux d'action. Pour *faire coup double*, ils ont accompagné les femmes dans l'expérimentation de préparations culinaires enrichies destinées aux nourrissons (premier coup) mais ils ont aussi, dans la foulée, accompagné des groupes de parole qui ont offert aux femmes des espaces de réflexion collective dans lesquels il leur était possible d'explorer d'autres compartiments de leur quotidien de mère et d'épouse (second coup).

3. Ne pas opposer l'un à l'autre. De l'importance du premier « coup » pour le second

A ce stade-ci, il faut particulièrement insister sur deux choses. D'abord ceci : même si l'action sur le problème visible et directement sensible n'est plus la cible ultime, il est essentiel de mener cette action efficacement. La **qualité du premier coup** conditionne à la fois la faisabilité et la qualité du second

C'est au niveau du second coup que commence la véritable action de changement

coup. En l'occurrence dans l'exemple sénégalais, cela signifiait de s'intéresser aux nourrissons et à leur mère avec grand soin et de proposer des recettes culinaires de qualité, de mener cette action dans un cadre attrayant où les mères se sentent bien

Mais de tels efforts ne prennent tout leur sens qu'à la lumière d'un second coup qui en quelque sorte

Si le premier coup est toujours programmable, le second coup n'est jamais écrit à l'avance

devient la motivation de réussir dans le premier coup. Ainsi, on se donne à fond – efficacité, qualité – pour réussir le premier coup car c'est lui qui donne accès au second. Cela étant précisé, c'est surtout au niveau du second coup que commence la véritable action de changement. On le voit dans cet exemple, l'action du premier

coup porte sur une forme (la malnutrition des nourrissons), tandis que l'action du second coup (les groupes de parole) porte son ambition sur un fonctionnement (la rivalité des coépouses), précisément le fonctionnement qui est supposé, en toute hypothèse, générer la forme. Un raisonnement se met alors en place : on fait l'hypothèse que si on améliore la vie des mères dans leur situation de coépouse, elles seront mieux disposées de prendre soin de leur enfant.

4. Généralisation

Le même raisonnement peut être repris pour n'importe quelle action dite de développement. Toute action, quelle que soit son domaine, se présente alors comme une opportunité de dévoiler un fonctionnement et, dès lors, un mécanisme, ou plusieurs, à l'œuvre quelque part dans la société et qu'on conçoit comme responsables de difficultés ou source de souffrances. Du point de vue de l'action de développement, c'est ce travail de dédoublement de l'action qui ouvre la porte vers un travail en profondeur sur des impacts sociétaux, c'est-à-dire des impacts qui portent sur le fonctionnement des sociétés. Toutefois, et cela complique le travail, au départ on ne peut pas prévoir où logera le mécanisme qui serait visé par un second coup. Par exemple, on démarre un projet de lutte antiérosive. On veut stabiliser les terres et contrôler les eaux qui ruissellent. Le projet envisage de mettre en œuvre toute une série d'activités pour y parvenir. Toutes ces activités seront mises au service de quelques résultats à atteindre. Tout cela est généralement soigneusement programmé bien avant le démarrage. Par contre, ce qui n'est pas programmable à l'avance, ce sont les mécanismes qui seront dévoilés par les tensions observées dans les façons de mener les activités concrètes. Cela pourra être un mécanisme qui loge dans le vivre ensemble, ou du système de pouvoir, ou encore de la manière de « faire famille ». Impossible à prévoir avec certitude avant que le premier coup ait été mis en œuvre.

Le premier coup est donc toujours connu au départ. Il est même indispensable. C'est lui qui pose le cadre dans lequel on recherchera un second coup. La difficulté commence lorsqu'il faut identifier et donner consistance à ce second coup qui n'est jamais prévisible au départ d'un projet ou d'une action. C'est en réalisant les activités concrètes prévues au programme que des **situations** vont se présenter.

Une situation est quelque chose qui arrive et qui se passe à un moment donné, dans un lieu précis et entre des gens. Par exemple, dans un centre de santé où des pesées étaient organisées, une femme se présente en pleurs avec son bébé. Les autres femmes déjà présentes l'accueillent et la consolent.

Le second coup est toujours une hypothèse qui se construit pas-à-pas et qui attend d'être vérifiée ou enrichie

La femme en pleurs se calme et s'explique. Elle évoque une dispute avec une de ses coépouses et des scènes de jalousie. Les autres femmes présentes saisissent l'occasion pour parler de leur propre situation. Du coup, la séance de pesée qui se prolonge habituellement en démonstration culinaire, se transforme en une

situation de parole. La situation s'est présentée plusieurs fois. Et c'est, en écoutant les mères de

famille au centre de santé local que l'idée est venue d'organiser des groupes de parole après les séances de pesée.

Dans ce cas précis, une hypothèse a fait son chemin, l'hypothèse de la rivalité entre les coépouses comme un élément jouant *peut-être* un rôle important dans ce qui génère la malnutrition. Cette hypothèse s'est construite progressivement au départ des situations évoquées par les femmes. Elle a été discutée et documentée dans les groupes de parole plus ou moins informels qui s'étaient mis en place. Petit à petit, elle a fait l'objet de réflexion et d'initiatives prises par des femmes fréquentant les centres.

5. Sept clefs pour faire coup double

5.1. La disponibilité : condition du passage de l'un à l'autre

Du point de vue de l'action de développement, en particulier celle de savoir comment on travaille concrètement pour faire coup double, plusieurs clefs sont à mettre en évidence. Tout d'abord, première clef, la **disponibilité** des agents en charge du projet, c'est-à-dire leur capacité à se rendre disponible pour saisir les situations qui se présentent de manière inattendue, éventuellement d'une façon inédite. Dans l'exemple sénégalais, dès le départ du projet, les animatrices du programme avaient en tête la possibilité que l'action nutritionnelle n'était peut-être pas une fin en soi, que quelque chose d'autre pouvait surgir dans le travail quotidien. Après le démarrage du projet, elles avaient en tête l'idée que les pesées étaient un moyen pour accéder à d'autres possibilités d'action. Elles se sont rendues vigilantes, c'est-à-dire attentives à tout ce qui pouvait survenir d'inattendu.

5.2. Saisir les situations

De là dérive une seconde clef, les **situations**, c'est-à-dire tout ce qui se passe pendant – et dans – le déroulement des activités, ou dans leurs périphéries, des choses qui n'étaient pas forcément prévisibles. Les situations sont autant de messages en ce sens que ce qui se passe ici ou là veut dire quelque chose. Il se passe ceci, par exemple cette femme en pleurs, une situation qui est venue sans qu'on ne l'attendait. Il s'agit donc d'en faire quelque chose. De ce quelque chose pourra surgir un élément susceptible à la fois d'inspirer les activités en cours mais aussi de contribuer à la construction du second coup. Par exemple, l'incident de la femme en détresse a déclenché des discussions entre les femmes et en même temps a attiré l'attention des animatrices sur la possibilité de créer un espace de parole qui a pris la forme de groupes informels.

5.3. Mettre en discussion les situations

La mise en discussion des situations, la communication qui en découle, indique la troisième clef. Les hypothèses qui mènent au second coup ne peuvent pas venir d'ailleurs que de la réflexion des concernés, ceux et celles qui donnent vie au fonctionnement de leur société. Le second coup doit résulter d'une analyse menée avec les concernés, une analyse qui cherche à comprendre l'origine de ce qui se passe et qui surprend : d'où vient cette situation ? Que signifie-t-elle ? S'agit-il d'une situation exceptionnelle et limitée à un nombre restreint de personnes ? Ou bien, au contraire, illustre-t-elle quelque chose de plus général, de plus large ? A ce stade-ci, il faut s'assurer que la situation peut être généralisée, c'est-à-dire qu'elle ouvre la voie sur un fonctionnement propre à la société concernée.

5.4. Formuler, mettre en mots

Quatrième clef, formuler l'élément qui est interprété comme un possible mécanisme. Il s'agit de le mettre dans des mots clairs pour tout le monde. Par exemple, si on parle de rivalité, ce concept doit être compris de la même manière pour toutes les personnes concernées. Ainsi, à Dakar, il a fallu faire la part des choses entre rivalité et jalousie. La rivalité est une activité (on fait « quelque chose » qui montre qu'on est en situation de rivalité) qui donne lieu à des comportements ou des prises d'initiative alors que la jalousie (*fiiir*) est plutôt un sentiment qui est vécu au plus profond de soi². A l'analyse, la

2- Le substantif qui correspond au mot « fiiir » est « fiiraange » qui signifie « jalousie » ou le fait d'être jaloux

jalousie a été identifiée comme un élément important dans la construction des situations et comportements de rivalité, mais le mécanisme retenu a été la rivalité et tous les comportements, pratiques, dispositifs que cet état d'être suscite. La formulation peut se résumer à un mot mais peut bien entendu s'étendre sur une phrase ou un énoncé plus complexe. Peu importe pourvu qu'il soit compréhensible de la même manière par tous les concernés.

5.5. Mettre en hypothèses

Cinquième clef mettre en hypothèse, c'est-à-dire formuler un raisonnement qui conduit à conclure que ce qui est observé correspond sans doute à un certain mécanisme. Sans doute. Car on ne peut pas en être totalement certain. C'est pourquoi il faut vérifier l'hypothèse, la mettre à l'épreuve des faits mais aussi s'assurer qu'elle touche un aspect important du fonctionnement de la société. Et en la vérifiant, il arrive souvent que l'hypothèse s'enrichit. Par exemple, au fil des mois, l'hypothèse de la rivalité a cédé la place à une autre hypothèse plus élaborée et qui est possiblement à la source des difficultés qui avaient motivé le programme de suivi des nourrissons, les dynamiques identitaires en l'occurrence (Piste 14).

5.6. Mettre ses hypothèses à l'épreuve de la réalité en planifiant une recherche-action

Bien entendu, la perspective ne se limite pas à identifier et formuler un mécanisme, il s'agit ensuite de porter l'action contre ce mécanisme, en général pour le neutraliser, ou au moins en atténuer les effets. A partir d'ici, le programme d'activités peut se dédoubler : aux activités spécifiques au premier coup, d'autres activités spécifiques au second coup s'ajoutent, en général il s'agit de recherches actions. Les Pistes 13 à 22 en livrent plusieurs exemples.

5.7. Faire évoluer le sens des activités

Le sens des activités menées dans le projet évolue au fur et à mesure qu'on formule un coup double. Dans l'exemple sénégalais, au départ, la priorité portait sur la santé des nourrissons et celle des mamans. Par la suite, sans négliger cette première priorité, une autre préoccupation s'est ajoutée, celle d'aider les mères en difficulté à faire face aux situations de rivalité. Plus tard encore, lorsque les hypothèses se sont enrichies, la question des dynamiques identitaires, de la construction du sentiment

de soi dans le regard des autres femmes, a complexifié le paysage de la réflexion. Il est apparu que le fonctionnement de la cellule familiale – et ses conséquences indirectes sur la santé des nourrissons – ne pouvait pas s'expliquer par la rivalité, que d'autres fonctionnements, plus profonds, jouaient un rôle déterminant.

Les activités ne pouvaient plus être menées dans le même état d'esprit qu'au départ du projet. Leur finalité a évolué dans le sillage de ces évolutions. Bien sûr, il a toujours été question d'alimentation et de démonstration culinaire, puisque c'était l'objet déclaré du projet, mais il s'est passé deux choses qui

ont affecté profondément le projet initial : (i) de nouvelles activités se sont jointes aux premières (des groupes de parole se sont ajoutés aux séances de pesée et de suivi des nourrissons) tandis que (ii) l'esprit dans lequel les activités initiales étaient menées a évolué (la pesée devenait le moyen pour créer des situations d'échanges entre les femmes).

Clefs pour faire coup double :

- **Se rendre disponible**
- **Saisir les situations**
- **Les mettre en discussion, les analyser**
- **Formuler, mettre en mots**
- **Mettre en hypothèses**
- **Mettre ses hypothèses à l'épreuve**
- **Planifier des recherches actions**
- **Faire évoluer le sens des activités**

(envers quelqu'un). Le terme rivalité renvoie à « kujje » (koudjé) qui connote l'idée de compétition, le fait d'avoir un adversaire. Le mot est formé à partir de « wujj » (woudjeu) qui désigne des co-épouses (nos remerciements vont à Moussa Mbaye de Enda Tiers Monde pour les précisions sémantiques sur les distinctions établies dans la langue wolof).