

Extraits



La conception chinoise du changement

(Marc Totté, mars 2017¹)

*« Quatre choses que le maître n'avait pas :
pas d'idée, pas de nécessité, pas de
position, pas de moi »*

Confucius

*« L'on ne peut agir sur autrui que si l'on est
dépourvu, de toute intention d'agir sur lui »*

Tchouang Tseu

En deux mots

La conception du changement est loin d'être universelle. Toutes les sociétés n'en font pas un objet d'intérêt. Elle n'est pas non plus l'apanage de l'Occident, de la modernité. Un autre monde a pensé le changement de manière bien plus approfondie, depuis bien plus longtemps et en a produit au fil du temps un texte canonique : le classique des mutations ou Yi Jing. La Chine à travers sa conception du changement, nous invite aussi à penser tout autrement bien d'autres notions telles que l'agir, l'être, la finalité, la causalité, la circonstance, le temps, la stratégie. Les lignes qui suivent espèrent surtout générer de la curiosité et induire plus de disponibilité aux autres façons d'envisager le rapport au changement, et à travers lui, les autres rapports au monde.

Mots clefs

Altérité, non-agir, non-être, procès du changement, ,

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

5. Fonctionnement, processus et efficacité

La pensée du changement est irréductiblement liée aux façons dont on conçoit l'efficacité et à l'importance qu'on lui donne. Le rapport aux fins, le rapport aux moyens, le rapport à l'action, le rapport à l'être et enfin le rapport à la circonstance, aux conditions, sont autant d'entrées importantes pour affiner notre comparaison.

5.1. Le couple moyen-fin

De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque l'efficacité ? Chez nous et de manière générale, on peut rappeler que l'efficacité (conçue au sens large, paradigmatique) est avant tout une question de mise en cohérence entre des finalités et des moyens. Elle vise à rendre l'utopie, l'idéal, possible, réalisable. Et, dans la pensée de l'Occident, cette recherche de cohérence s'est progressivement orientée vers la définition préalable d'objectifs intermédiaires atteignables. Cette option visant à décomposer l'utopie est importante et positive. Là où il convient de l'interroger, c'est qu'elle se fait à partir de modèles d'action préconçus, inscrits dans une planification préalable étroitement définie. L'efficacité devient alors la capacité à préalablement définir l'ensemble des activités/résultats/effets et à les *arrêter*² à travers un modèle, un plan, un patron, ou pour le dire dans le jargon professionnel de la coopération au développement, un « *cadre logique* ». Si cette pensée a été puissante dans notre Histoire, on apprécie mieux aujourd'hui ses risques et limites.

Notre pensée occidentale est en effet indissociablement rivée à des modèles, des idéaux, des plans, des préfigurations de ce qui devrait être, plus que sur ce qui est en train d'advenir. Comme le développe Jullien dans son « *Traité de l'efficacité* » (Jullien 2002)³, cette opposition entre le modèle et la réalité est déployée au point que le contexte et la circonstance sont laissés de côté, ignorés, le plus souvent rejetés. Cette thèse trouve des échos considérables dans la sphère de la coopération au développement et du management des organisations. En bref, le contexte et la circonstance ne peuvent que faire *résistance* au changement *prévu* et *arrêté* : tel nouvel élément survenant en cours de projet – un changement dans le dispositif d'acteur, un aléa quelconque, un conflit de valeur, d'intérêt ou de représentation, l'arrivée d'un nouvel acteur plus puissant ou avec plus de moyens, etc. – seront considérés comme autant de contraintes, d'obstacles, pour l'avancement du projet. Rares sont ceux qui, de ces contraintes, tirent plutôt des ressources pour penser différemment leurs logiques d'intervention au-delà du projet.

Il est important de préciser ici que, si la résistance au changement est considérée aujourd'hui dans les techniques de management comme normale voire même nécessaire, elle reste abordée dans l'esprit de renforcer l'orientation générale de ce changement, de contourner les résistances, et rarement pour remettre en cause les orientations prises (la « *théorie des contraintes* » en est un véritable symbole⁴).

Cette tendance à la planification s'est accentuée dans le secteur du développement à travers l'exigence d'une préparation de plus en plus étroite de l'action (à partir de la « *gestion du cycle de projet* », du « *cadre logique* » et à l'aide « *d'indicateurs objectivement vérifiables* » et « *SMART*⁵ ») de manière à atteindre au mieux les finalités *arrêtées*. Au point que la cohérence interne de cette articulation entre des moyens justes, suffisants, en rapport avec différents niveaux d'atteinte des objectifs, en vient à se suffire à elle-même jusqu'à devenir l'étalon de mesure de toute intervention *logique*, rationnelle, bonne. Mais le problème est plus général et comme le dit bien François Jullien : « *Il (le couple moyens-fins) s'est rendu si commode qu'il échappe à la pensée (nous pensons à partir*

² Parler d'objectifs « *arrêtés* » plutôt que d'objectifs « *prévus* » nous semble important car cela permet immédiatement de mettre le doigt sur une grosse partie de la difficulté de l'efficacité en coopération. Pensée surtout à travers l'appréciation de ce qui avait été arrêté avant la mise en place des activités, elle plonge les acteurs inévitablement dans des ornières et limite leurs capacités (déjà réduites) d'adaptation aux évolutions des situations.

³ Jullien Fr. 2002 *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1997, 234 p.; rééd. Le Livre de Poche, 2002

⁴ Décrit dans un livre roman (GOLDRATT, E. M. et COX J., 1986, *Le but : l'excellence en production*, AFNOR gestion, Paris) cette théorie repose sur toute une série de postulats typiques d'un vaste pan de la culture occidentale : volontarisme, héroïsme, le progrès comme remise en question de ce qui est établi, etc. Voir <http://ebookbrowse.net/cnam-dso-resume-du-roman-le-but-doc-d104925172U>. Voir aussi les travaux de Vincent De Gaulejac sur la question et notamment avec Nicole Aubert, *Le cout de l'excellence* Seuil, 345p.

⁵ SMART : Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalistes, Temporellement définis

de lui mais non pas à propos de lui) » (2002, p.49)⁶. L'origine de ce couple est ancienne comme le montre Jullien⁷. 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, 2002, p.53). Il faut revenir à l'histoire occidentale depuis ses origines (Piste 5) pour mesurer toute l'importance de l'indétermination dans l'histoire du changement dans la Grèce antique. Or, c'est précisément ce côté aventureux et imprévisible qui aujourd'hui est de plus en plus dénié dans la société occidentale post-moderne. Le principe de précaution est aujourd'hui rivé sur une culture du zéro-risque⁸. Il n'est plus question de péril ou d'aventure⁹. Puisque tout est prévisible, tout doit être prévu¹⁰. Et plus encore lorsqu'il s'agit de budgets pour le développement, malgré le paradoxe d'une action menée en situation interculturelle plutôt pavée de difficultés et d'indéterminations.

Le paradoxe concernant les interventions en milieu interculturel est renforcé par le fait que, tout en étant à la fois dans une logique d'administration des moyens et d'obtention de résultats, beaucoup d'acteurs sont de plus en plus, en partie par réaction, dans une démarche platonicienne, chargée d'idéaux extrêmes, frappés du sceau de l'universalité : les droits humains, le genre, la démocratie, l'environnement durable, la transparence, la solidarité, l'apprentissage, les changements *positifs et durables*, etc.¹¹.

La pensée de l'utopie, proprement occidentale, charge la barque d'exigences toujours plus fortes et plus morales¹² sur ce qu'il est juste et bon d'être ou de faire. Il faut prendre la mesure de ce paradoxe et de ses conséquences en dépit de tout ce qu'on y reconnaît d'important et de positif pour l'engagement en solidarité internationale. En effet, la façon dont une telle articulation moyens-fins épouse ou non le contexte local devient extrêmement secondaire : la *finalité* pourra être posée comme générale et pertinente *a priori* quel que soit le contexte : le genre, quelle que soit la situation de la femme dans la société ; la lutte pour les droits de l'homme, quel que soit le niveau des inégalités des richesses et les logiques de redistribution¹³ ; le renforcement de capacités, quel que soit le niveau de compétences et de professionnalisation que l'on trouve dans la société, ...

6- Sans doute cette formule est-elle excessive car il y a bien une énorme littérature du management qui s'en occupe, mais il semble plutôt qu'il ne puisse se penser plus largement, plus substantiellement.

7- Dans ses Etudes sur Tchouang-Tseu, Jean-François Billeter va plus loin en disant que « nous avons hérité des philosophes grecs l'idée que pour agir juste, il importe d'abord de connaître, c'est-à-dire de posséder une représentation de l'action envisagée, de son objet et de son but, et de délibérer, en nous-mêmes ou avec d'autres, pour mettre au point cette représentation quand nous ne l'avons pas encore, autrement dit de commencer à discourir ». On prendra la mesure de l'importance de cet extrait qui décrit parfaitement ce qui se fait dans les partenariats des actions de coopération au développement. Tout projet est avant tout une représentation, un récit, de ce qui est « juste », « indispensable » et par rapport auquel il s'agit de mobiliser des supporters. Au contraire, continue Billeter, « Tchouang-Tseu, nous apprend que pour bien agir, il importe parfois que nous n'ayons pas de représentations de ce que nous allons faire, ni de la façon dont nous allons procéder » (Billeter, 2008, p. 70)

8- Alors qu'à son origine il était fondé sur le raisonnement : « ce n'est pas parce que nous ne savons pas qu'il ne faut rien faire ». La nuance est importante : dans un cas on ne s'autorise pas à (ré)agir dans l'autre on le fait précautionneusement.

9- Les fonctionnaires d'antan avaient une certaine expérience des projets de développement et étaient sensibles aux écarts entre les prévisions et la réalité. La nouvelle génération formée souvent au management procède d'une logique plus « premier degré »

10 Le paradoxe étant qu'aujourd'hui nous sommes incapables de prendre le moindre risque en ce qui concerne nos personnes, mais laissons courir la planète à sa perte, à cause des risques inconsidérés que nous prenons au niveau de la nature et du climat,

11- Cf les 10 « engagements » pour plus d'efficacité sur http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/website_version_french.pdf

12- Distinction est faite ici entre une logique morale qui ne s'appuie nullement sur les contextes et l'environnement : « La morale n'a pas à être limitée » (Comte-Sponville), d'une logique politique qui est plus dans le contingent et « l'art du possible ».

13- Cf la lutte pour l'égalité des chances qui (contrairement à la lutte pour l'égalité des places, Fr Dubet 2010) travaille plus à permettre à ce que les individus les plus méritants des catégories discriminées accèdent aux richesses et aux pouvoirs sans fondamentalement changer quoi que ce soit aux conditions des catégories dont elles proviennent.

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. Le rapport entre les deux – des finalités extrêmes et extérieures ; des moyens limités et tout aussi extérieurs – ne fait que pousser vers l'exogène et l'artificialité. Deux biais de taille pour inscrire un véritable changement dans la durée, c'est-à-dire dans une conception de l'intervention portée par le contexte et la situation locale (ou la « circonstance »). « *Le malentendu grec à cet égard est d'avoir tenu confondus ce qui est de l'ordre du but et ce qui est de l'ordre du résultat ; ou plutôt, plus insidieusement, d'avoir couché la logique de la conséquence sous celle – hypertrophiée – de la finalité : celle des processus sous le modèle de l'action et de la visée* » (Jullien 2009, p. 73)¹⁴.

Bien entendu, il demeure que les projets doivent rester « pertinents » et, depuis peu, heureusement, « 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 dans son rapport aux moyens et aux grandes idéologies du moment. Cette difficulté à définir les objectifs de l'action plus intrinsèquement, à partir des situations, dans leur potentiel à être des porteurs de changement effectifs, est due en grande partie au fait que les choix ne sont évidemment pas libres. Au-delà de leur dépendance aux moyens – qui reste un problème prégnant, mais très variable selon les organisations – les choix sont établis en fonction de la configuration des acteurs en présence – le plus souvent partant du Nord – et des compétences, vocations ou préférences réunies dans ce qu'il est convenu d'appeler le « partenariat ». C'est ainsi que les objectifs partiront généralement moins des situations posant problèmes (c'est-à-dire de la demande de préférence analysée et remise en contexte) que des vocations de l'offre et des orientations professionnelles des quelques acteurs en présence. Il en résulte une difficulté à être en résonance avec ce qui se passe dans la société.

5.2. Le couple agir - subir

Il s'agit d'un couple très puissant en Occident. 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'oisiveté (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 ! »¹⁵.

La conception chinoise est sensiblement différente. Les Chinois ont pensé en termes de « non-agir » et, à leurs yeux, le non-agir, qui ne veut pas dire « ne pas agir », est une valeur positive, comme une façon de ne pas faire à partir de sa propre volonté, plus précisément de sa propre *intention*¹⁶, 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, le cas échéant en aidant à les faire mûrir. Cette perspective 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, p. 84). Remarquons au passage la différence avec le mythe du héros, encore une fois très grec : 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 intentions propres. Confucius dans ses *Entretiens* est encore plus clair et déstabilisant : « *Quatre choses que le maître n'avait pas (c'est-à-dire ne doit pas avoir) : pas d'idée, pas de nécessité, pas de position, pas de moi* » (Jullien, 2012, p.37)¹⁷. Faut-il y voir une opposition flagrante avec la pensée de l'acteur agissant, c'est-à-dire l'acteur-sujet, porté par sa propre volonté, si importante dans notre culture du sujet-individu ou, pour reprendre

14- Même s'il y a débat sur ce point car, comme le montre Sophia Mappa dans la Piste 5, la pensée grecque n'a jamais été univoque, uniforme, elle était plurielle (le « UN-Pluriel »).

15- Ou encore, s'agissant de la coopération au développement, le très classique coup de cœur lors des premières rencontres avec l'Afrique ou l'Inde : « Dans quelles conditions ils vivent, il faut absolument faire quelque chose ! ». Il est même arrivé que des ONG aient dû convaincre certains de leurs membres de ne pas vendre sur le champ leurs propriétés pour envoyer de l'argent aux « pauvres » à leur retour d'un premier voyage.

16- On peut penser que l'intention est finalisée au contraire de la volonté

17- Jullien, F. (2012). *Cinq concepts proposés à la psychanalyse*. Paris : Editions Grasset., 185 p. On pourra souligner que cette image du maître n'est pas incompatible avec une certaine vision du pouvoir en Chine ou le Prince (l'Empereur auparavant, les autorités du parti aujourd'hui ?) ne devrait pas avoir à bouger le petit doigt pour que les choses se fassent. Même si les choses évoluent plus vite qu'on le pense habituellement à cet égard.

une belle formule, « l'individu sujet de lui-même »¹⁸ ? Et doit-on en conséquence, considérer que l'acteur-sujet n'existerait pas dans la pensée de la Chine classique ? Cette question est importante car on touche ici à une des dogmes de la pensée occidentale, afin de ne pas alourdir le propos elle sera traitée ailleurs (Piste 32)

Le non-agir, pour le taoïste, est 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 2005 p.88). Il ne faut pourtant pas s'imaginer que cette philosophie conduise les taoïstes à vivre retirés du monde concret et en silence. De grands lettrés taoïstes occupèrent des postes officiels tandis que des révoltes paysannes, portées par des religieux organisés 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. Selon Kamenarovic, 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. On peut insister à cet endroit sur le fait que le non-agir n'est pas du tout un quelconque nihilisme, mais une autre forme de l'agir, disons d'un agir qui cherche une forme de reliance, de cohérence, avec un mouvement générique quelle que soit sa source (le cosmos pour certains ou le centre de l'individu pour d'autres).

5.3. Etre, non-être et vide : l'indifférencié et le différencié

Autre impensé en Occident : *le non-Etre*. La difficulté, pour nous Occidentaux, de penser autrement l'efficacité 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. Cette exigence d'ontologie domine toute la pensée occidentale. Ce qui n'est pas encore ou ce qui n'est qu'en cours, en gestation, ne fait pas l'objet d'un intérêt particulier. Seul ce qui existe, seul ce qui est déjà accompli, présente un intérêt. Alors que les mots pour décrire les états sont nombreux, ceux exprimant la transformation en train de se faire sont comparativement plutôt rares. Comment caractériser la neige qui fond et qui n'est plus tout à fait glace et pas encore eau ? Alors que, dans d'autres cultures, ces différents états peuvent être caractérisés, notre langue manque de mots pour distinguer différentes « transformations silencieuses » (Jullien, 2009), que ce soit dans les visages, les paysages, le ciel ou plus largement les états de société.

Or, comme le disent la plupart des dictionnaires, le changement est fondamentalement le « passage entre un état et un autre ». Notre fixation sur les résultats, les impacts, tous ces aboutissements et issues du changement, indiquerait donc une difficulté à penser le changement comme ce moment de passage, et donc à la fois comme durée et temps suspendu. Ceci sans même évoquer encore la difficulté de le penser autrement que comme positif. Nous sommes donc très peu disponibles pour tout le reste, c'est-à-dire ce qui n'est pas encore établi, ce qui est en train de se transformer, ce qui est en cours et se génère en temps réel, au moment de l'activité et qui sans doute, incidemment, constitue un des pans importants sinon constitutifs de cette activité¹⁹. Encore moins pour tout ce qui est négatif et entrave nos plans et modèles « arrêtés ».

Nous tenons notre fixation sur la conception de l'Etre des Grecs, semble-t-il. Ou en tout cas de certains des Anciens car on sait combien cette pensée était riche et diverse (Piste 5), mais aussi combien nous avons fait le choix à un moment d'une pensée de l'Etre (Parménide) plutôt que de celle

18- Bajoit (2013). S'il faut reconnaître qu'il s'agit là d'une dérive post-moderne, l'individu étant dans la modernité encore liée au collectif, elle est bien le produit (espérons non aboutit) d'une logique particulière issue de notre culture.

19- Pour être honnête, il convient tout de même mentionner ici les travaux de Maturana et de Varela, ainsi que ceux qui s'en sont inspirés, preuve que cette pensée du processus et de « l'en-train-de-se-faire » n'est pas totalement étrangère à la pensée occidentale, du moins ces dernières décennies. L'école de Palo Alto mérite également d'être signalée même si elle n'a pas porté loin son analyse du « en-train-de-se-faire ». Des intuitions de cette veine sont repérables aussi à travers une lecture attentive d'auteurs comme Merleau-Ponty ou Husserl. Enfin, bien que relevant d'un tout autre champ de connaissances, s'agissant de processus et de leur course, on ne peut pas non plus passer sous silence les travaux de Wiener qui avait déjà eu l'intuition qu'il y avait une tache aveugle mal considérée dans la temporalité des phénomènes itératifs.

du devenir (Héraclite²⁰), notamment Aristote à qui on attribue souvent cette idée selon laquelle la nature aurait horreur du vide. Avec pour conséquence récente, de remplir le plus possible nos actions d'intentions, de principes, de règles, de normes, de chartes, etc. Là où le penseur chinois aura plutôt tendance à considérer que « *On façonne l'argile pour en faire des vases mais c'est du vide interne que dépend leur usage ; une maison est percée de portes et de fenêtres c'est encore le vide qui permet l'habitat ; l'Être donne des possibilités, c'est par le non-être qu'on les utilise* » (Tao te king, 2002, p.22). En conséquence, plus on fait le vide et l'on reste disponible aux choses en train de se faire, plus on a de chances de participer ou d'accompagner le changement. « *Le connaitre chinois n'est pas tant de se faire une idée que de se rendre disponible à* » (Xunzi cité par Jullien, 2012, p. 42).

En résumé on peut retenir un double enseignement ici : (1) la tendance à vouloir changer les autres à partir de sa propre volonté, de ses propres intentions n'est pas universelle et appartient surtout à la pensée occidentale ; (2) elle contribue à charger tellement le « projet-vase » d'intentions et de volontés, qu'il est difficile pour l'autre d'y trouver de la place pour ses propres intentions. Au point que l'on pourrait se demander si notre pensée n'organise pas le non-changement (Piste 42).

5.4. Du couple condition-conséquence

La réalité pour la pensée chinoise classique 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, 2003). Il s'agit donc au départ d'évaluer ce potentiel. Évaluer les facteurs tendanciels inscrits dans les circonstances pour apprécier le potentiel. Mieux on connaît la configuration des lieux, les acteurs et les *actants*²¹ dans leurs rapports organiques et de pouvoir, 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. On peut agir ainsi sur le réel soit en s'accordant aux tendances en cours, en les accompagnant, pour permettre à ce qui doit advenir d'apparaître, soit en manipulant, en orientant, en faisant mûrir le potentiel dans un certain sens, de manière à obtenir l'avantage, l'intérêt ou le profit désiré.

Nul besoin de modèle donc pour le penseur chinois classique, plutôt d'une bonne connaissance des facteurs en cause²². 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 'son' modèle. Comme le souligne 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. 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 elle, dressées sur un mode idéal, mais qu'elle ne cesse de tirer parti de la situation au fur et à mesure de son déroulement. Bien entendu cet aspect-là des choses apparaît aujourd'hui en grand changement : la Chine a un idéal et n'hésite pas à se projeter sur des horizons lointains. Mais du point de vue philosophique, c'est plus en termes de rapport « condition-conséquence » et non de « moyens-fins », que raisonne la pensée chinoise. « *Il s'agit pour le stratège chinois de manipuler les conditions de manière à ce que les effets impliqués par la situation viennent d'eux-mêmes* » (Jullien, 2005, p. 47).

Dans une conception typique d'une pensée du non-agir que l'Asie a plus particulièrement valorisée, l'effet découle de manière indirecte des conditions aménagées, et non pas directement d'une action

20- Surprenant d'ailleurs de constater la proximité d'Héraclite avec la pensée taoïste quand on lit ce que ce philosophe a écrit « *Tout ce qui existe n'existe que grâce aux contraires. C'est la tension entre les contraires qui engendre la réalité* » ou « *On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve* ».

21- Au sens de Bruno Latour, c'est-à-dire d'un objet qui joue un rôle dans ce qui se produit comme par exemple le *prion* dans l'affaire de la vache folle, tout en gardant à l'esprit que le rôle de l'actant n'existe jamais que dans la pensée de celui qui l'évoque.

22- On reconnaîtra ici que les plus grosses entreprises occidentales 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.

qui tirerait sa force de la volonté des sujets. Quittant une logique de modélisation (« ça devrait fonctionner de telle façon »), on passe dans une logique de processus (« ça fonctionne effectivement de cette façon-là »). L'écart entre les deux pensées se mesurerait aussi, selon Jullien, à la façon dont le succès est perçu : plutôt hypothétique mais grandiose côté occidental (et donc son obtention est glorifiée) ; plutôt inéluctable mais simple 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 effort. On constate combien les références helléniques de Jullien (l'importance du drame dans la Grèce ancienne) accentuent ici l'écart entre les deux mondes.

Résumons-nous : la pensée occidentale de l'efficacité est (1) basée sur un rapport moyen-résultats ou moyens-fins extrême et disproportionné et (2) sur une démarche de planification à partir de modèles qui font que la réalité entre toujours en résistance ; (3) elle fonctionne à partir d'actions provenant de nous-mêmes, c'est-à-dire surchargées de nos propres intentions ; (4) et repose sur une conception du changement qui perçoit surtout les issues, les aboutissements, les produits (les résultats).

Ailleurs, on trouvera plus facilement des pensées qui ont valorisé des dimensions fondamentalement différentes basées sur (1) le potentiel des situations, (2) ne nécessitant pas de planification mais plutôt une connaissance suffisante des tendances à l'œuvre ou des rapports existants ; (3) fonctionnant à partir d'une interaction ne venant pas forcément de sa propre intention (notamment le concept du non-agir) ; (4) et donc ayant produit une conception du changement focalisée beaucoup plus sur les mutations, les transitions et les transformations en cours, en train de se réaliser, en mouvement, au devenir incertain mais néanmoins relativement malléable.

6. Le changement n'est pas qu'aboutissement ou issue

Le détour par la Chine, pris ici comme prétexte pour donner forme et consistance à la perspective de l'altérité, celle d'une différence radicale qui ne se réduit pas à de l'inverse, a permis de montrer l'existence d'une pensée du changement – et donc de l'efficacité – profonde mais autre. Une pensée qui a sa propre histoire, qui a évolué différemment dans un espace culturel profondément distinct du nôtre.

L'efficacité réside moins en Chine dans l'identification préalable d'un modèle, d'un patron, d'un plan chargé de finalités de plus en plus absolues, voire définitives, que dans l'art de tirer parti du potentiel des situations reposant sur une conception du changement focalisée sur la transformation en cours, les mutations en train de se faire, et non pas les résultats et impacts voulus, arrêtés ou projetés. Le futur est alors conçu comme déjà partiellement inscrit dans le présent en cours d'élaboration, comme en devenir dans l'« ici et maintenant » mais, bien entendu, il s'agit d'un futur ouvert, et donc en aucune manière déterminé, en somme un futur fait de *futurs possibles* que seules les situations pourront configurer. Les « effets/incidences » des acteurs, les plus petits, les moins prévus, deviennent alors bien plus importants à observer, à accompagner, que les impacts voulus et décrétés.

Le changement n'est pas pensé comme en Occident par ses issues – résultats, effets, impacts – mais à travers ses « procès ». C'est donc sur le processus qu'il s'agit de se concentrer avant tout afin d'éviter d'aller à l'encontre des dynamiques en cours (plutôt les manipuler dans une perspective qui renforce l'harmonie générale) de manière à ne pas induire du non-changement (Piste 42).

Ce travail est à mettre en relation avec les nouveaux paradigmes de la coopération au développement, cette « entreprise » qui vise essentiellement à changer l'autre, telle que travaillés dans d'autres parties de cet ouvrage (Piste 43 sur les paradigmes de la coopération au développement et Piste 9 sur les Théories du changement).

Il est aussi à confronter aux enseignements de la psychologie sociale qui montrent combien notre pensée occidentale reste chevillée à des « erreurs fondamentales » (notamment celle qui consiste à se penser libre) pourtant démenties par 50 ans d'expérimentations (Piste 7).