

Extraits



Comment le changement « fonctionne » ? Esquisse d'une théorie pragmatique du changement

(De Leener Philippe, Totté Marc, mars 2017¹)

En deux mots

Le changement est régi par quelques principes et mécanismes fondamentaux qui se vérifient partout. Il s'agit de les maîtriser, du moins si on a l'ambition d'agir comme acteur de changement. La Piste en explore quelques-uns parmi les plus déterminants en même temps qu'elle souligne leurs limites. L'idée forte que nous défendons est celle-ci : si on veut assumer son rôle d'acteur de changement, il faut avoir clairement à l'esprit comment le changement fonctionne, à quelles conditions il se réalise, quels sont les facteurs clefs qui rentrent en jeu et qu'il convient de tenir à l'œil.

Mots clefs

Arrangements, Changement d'échelle, Contexte, Déterminisme, Dissidence, Dissonance, Intention, Interaction, Langage, Principe d'interactivité généralisée, Théorie opératoire du changement

Dans cette section, nous rassemblons quelques pièces du puzzle concernant le changement et en particulier la manière de le comprendre à la lumière de l'action. La question à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle-ci : Comment au sein des sociétés le changement se réalise-t-il ? Qu'est-ce qui le déclenche ? Qu'est-ce qui est affecté lorsqu'on parle de changement, particulièrement lorsqu'on met l'accent sur des transformations profondes, des ruptures ou des changements de second ordre ? Le mot « pragmatique » dans l'intitulé, qui souligne le lien avec l'action, manifeste notre souhait de garder les pieds dans le concret, c'est-à-dire dans la vie ordinaire. Car le changement est précisément le propre de la vie de tous les jours.

Nous parlerons ci-dessous des éléments qui, de notre point de vue, sont indispensables à appréhender dès lors qu'on a affaire avec l'observation ou l'analyse du changement, et *a fortiori* pour

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

mener une action de changement. Ce sont en quelque sorte des clefs dont certaines seront développées progressivement dans d'autres parties de l'ouvrage.

1. Pratiques, pensée, langage et arrangements

Une fois que le concept de changement est clarifié (Piste 3), il est possible d'esquisser une théorie pragmatique du changement, une théorie générale au sens où elle peut s'appliquer à n'importe quel domaine ou situation dans les sociétés humaines².

Exprimée dans le langage de l'acteur, toute théorie du changement s'appuie au moins sur *deux piliers* : (i) la désignation de ce qu'on veut transformer, c'est-à-dire l'objet ou la cible du changement (le "*quoi exactement*"), et (ii) la façon précise de produire la transformation (le "*comment on fait pour que ça change dans le sens qu'on veut*"). Dans cette première section, nous nous attaquons au premier pilier.

Pour ce qui est de ce premier pilier (« Changer quoi ? »), quatre cibles sont à considérer solidairement : (i) les pratiques, (ii) la pensée et (iii) le langage auxquels s'ajoutent (iv) les arrangements. S'agissant de changement sociétal, changer signifie donc affecter ces quatre éléments *concomitamment*. Ils se présentent comme autant de cibles explicites pour l'action de changement. Voyons-les plus en détails.

Première cible : les pratiques. Nous désignons par-là, non seulement tout ce que les membres d'une société font, mais également la manière dont ils le font. Par exemple, en économie, les pratiques englobent tout ce que les membres d'une société font pour produire, accumuler et redistribuer. Toute pratique comporte des effets particuliers au sens que "*si je fais ceci de telle manière, alors je provoque cela comme effet*".

Seconde cible : la pensée, c'est-à-dire tout ce que les agents sociaux ont dans la tête quand ils font ce qu'ils font de la manière dont ils le font. La pensée intègre divers éléments : (i) des *intentions*, des visées, c'est-à-dire ce que les agents sociaux veulent faire mais aussi ce qui les motive ; (ii) des *représentations*, soit une certaine manière de voir le monde et s'y voir dedans ; (iii) des *rationalités*, et donc une certaine façon de s'expliquer les choses qui arrivent dans le cours de leur activité et qui influencent et justifient leurs décisions, inclinaisons ou préférences. La pensée embrasse aussi (iv) les *croyances*, notamment les postulats, les schèmes et les raisonnements impensés, c'est-à-dire cette façon particulière de créer implicitement des liens de nécessité entre des choses, des lieux, des gens, des actes, ... et qui donne le sentiment qu'on a raison de faire ce qu'on fait comme on le fait. Elle s'appréhende à travers le langage, dans son contenu comme dans sa progression logique, sa forme, son « raisonnement ».

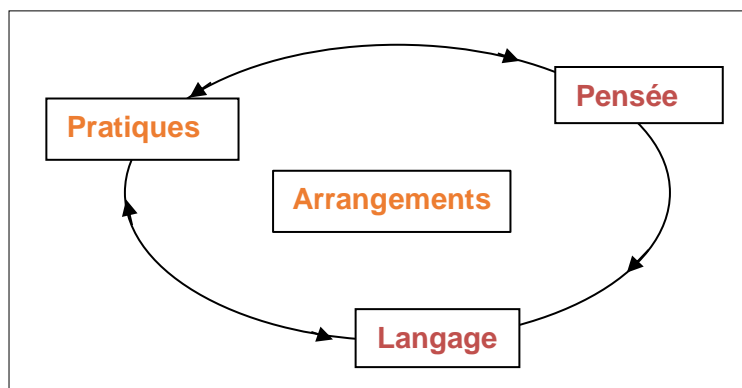
Troisième cible : le langage. Ce dernier élément revêt une grande importance dans la mesure où parler des choses d'une certaine manière conditionne la place de ces choses dans la réalité du locuteur. Les mots ne sont pas neutres, ils délimitent l'accès au réel et à son intelligibilité. L'acte d'énonciation annonce un parti pris sur la nature du réel. Par exemple, dans le champ de l'économie, parler de compétition plutôt que de coopération, d'interdépendance plutôt que d'autonomie, de valeur d'usage plutôt que de valeur d'échange amène à configurer des « mondes » économiques largement différents. Les mots pour parler des choses qui importent enferment ou, au contraire, ouvrent les esprits. La capacité à imaginer un "tout autre chose" (changement de second ordre) est directement conditionnée par les mots qu'on utilise pour parler – et donc se parler – de ce qu'on fait ou veut faire. C'est pourquoi, il n'y a pas de transformation sociétale sans transformation des manières de parler.

Quatrième cible : les arrangements. Par arrangements, on désigne tout ce qui est de l'ordre des espaces, des moments, des cadres concrets dans lesquels les interactions se produisent et dans lesquelles les pratiques, les manières de penser et le langage se réalisent. Nous défendons ici l'idée

2- Dans cette section, lorsque nous parlons de changement, nous parlons de "*faire tout autre chose*". Ce ne sont donc pas les changements dans les formes ou les modalités qui retiennent primordialement l'attention (changements de premier ordre), mais le changement dans la logique même et dans le fonctionnement des « choses » (changement de second ordre). Cette remarque est importante à conserver en tête pour la suite.

que les cadres ne sont pas indifférents, qu'ils sont source à la fois de contraintes et de possibilités. Ils permettent (rendent possible) ou empêchent (rendent impossibles) les trois éléments clefs que sont les pratiques, la pensée et le langage d'une part mais d'autre part ils contribuent à les configurer. Une pragmatique du changement ne peut en aucune manière se penser en dehors d'une réflexion et d'une action sur les arrangements. Pour être précis, il faut ajouter que les arrangements sont autant matériels (des cadres physiques tels que des lieux, des artefacts, des calendriers, des icônes,...) qu'immatériels (dispositifs, procédures, codes, valeurs, normes,...). D'où cette question toujours intéressante à soulever : pourquoi s'arrange-t-on comme on s'arrange ? Avec quelles conséquences ?

De là il découle qu'il n'y a pas de changement sociétal aussi longtemps que ces quatre dimensions ne sont pas affectées, c'est-à-dire sans qu'elles ne s'affectent l'une l'autre. Nous pensons en effet que, quel que soit le domaine, faire autrement conduit à penser et à parler autrement. Mais en même temps, à l'inverse, penser autrement et donc parler autrement conduit aussi à faire autre chose et autrement³. Ainsi, selon nous, il existe une liaison étroite – structurelle et structurante – entre ces trois éléments que sont les pratiques, la pensée et le langage.



En matière d'*action* pour le changement, particulièrement dans le champ de la coopération ou de la solidarité internationale, la clef se situe à deux niveaux qui fondent *pragmatiquement* notre esquisse et qui correspondent au second pilier, c'est-à-dire la façon précise de déclencher la transformation visée :

- l'action de *rendre explicite les cibles du changement* – les pratiques, la pensée, le langage et les arrangements – c'est-à-dire les rendre activement présentes à la conscience des agents sociaux. Et donc en faire des matières à débat pour les déloger de leur éventuelle posture d'impensés. Pour en quelque sorte les "dénaturaliser" et ainsi rendre possible leur « re-travail ».
- l'action de *faciliter la mise en liaison de ces quatre composantes-clefs*. Car cette liaison, suggérée par le schéma en forme de cercle, ne se réalise pas spontanément, elle a besoin d'être stimulée et activement générée. Il ne s'agit pas seulement de les mettre en correspondance, il faut surtout les mettre en *cohérence*. Une cohérence dûment assumée⁴.

A ces deux axes de nature pragmatique s'ajoute une hypothèse forte : à défaut de faire la Révolution ou de préparer le « Grand Soir », qui sont des figures qui évoquent la rupture, nous pensons que *"faire autrement la même chose" dans une optique incrémentale (changement de premier ordre) peut en définitive mener à "faire autre chose" (changement de second ordre)*. Autrement dit, de nouvelles

3- Toutefois l'idée de sensibilisation, au cœur de l'Education au Développement, selon laquelle il suffirait de penser autrement (« changer les mentalités ») pour agir autrement nous semble bien moins efficace que son inverse : ce sont des pratiques et des mises en situation qui modifient le plus souvent des façons de penser et de se situer dans le monde. C'est la raison pour laquelle nous insistons sur l'articulation de ces trois dimensions car aucune d'elle ne peut par elle-même entraîner le changement.

4- En pratique, cela veut dire que si on pense *ceci*, cela exige alors de faire *cela* de telle manière et d'en parler de telle façon. De même, si on fait *ceci* de telle manière, cela exige de le dire avec *ces mots-là*, ce qui suppose qu'on pense de telle façon, et ainsi de suite. Une telle perspective invite à prendre pour objet de sa pensée ce qui se fait, ce qu'on fait, en particulier les manières de le faire et d'en parler, et donc les mots qu'on utilise et dès lors les significations – la rationalité implicite – qu'ils dévoilent. D'où découle l'importance de poser des questions comme celles-ci : « Pourquoi, quand je veux exprimer telle idée, j'utilise tels mots ? », « Quand je fais telle chose de telle manière, qu'est-ce que cela montre à propos de ma manière de comprendre ou raisonner ? »...

formes sociétales peuvent inspirer et finalement installer de nouveaux contenus (de nouvelles finalités, de nouveaux repères, de nouvelles rationalités, de nouvelles significations), et donc de nouveaux fonctionnements. Mais, bien entendu, pas automatiquement, ni n'importe quelle forme ni à n'importe quelle condition, seulement à la faveur de certaines modalités qui restent à expliciter. Nous reviendrons concrètement sur ce point important qui souligne qu'en pratique on ne peut travailler dans une visée de changement de second ordre qu'à travers une action réfléchie portant sur des formes concrètes (changement de premier ordre).

2. Principe d'interactivité généralisée

La situation de chacun et de chacune ne pourra s'améliorer significativement – et durablement – que dans le cadre d'un changement global qui dépasse la seule échelle individuelle, sans pour autant la négliger. D'où la nécessité d'un changement d'échelle. Le changement, à la fois collectif et individuel, embrasse les domaines social, économique et politique. Ce faisant, il intègre aussi bien l'environnement, les questions techniques ou culturelles et leur action mutuelle.

Le changement est interactif et concerne au moins quatre dimensions logées à des échelles différentes mais indissociables : il concerne les personnes, les institutions, la société au sens large du terme et l'environnement dans lequel ces composantes interagissent. Nous faisons l'hypothèse que le changement social, économique ou politique ne peut s'enraciner de manière durable et significative que s'il agit *en même temps* sur ces diverses composantes. Les personnes ne changent pas si ni les institutions dans lesquelles elles vivent, ni le cadre sociétal ne changent. De même les changements institutionnels qui n'affectent ni les personnes ni la société sont fragiles car ils ne sont pas solidement relayés dans la vie. Nous posons que la société ne change en profondeur que si *à la fois les personnes et les institutions changent dans la même perspective*.

C'est le *principe d'interactivité généralisée* que nous avons déjà développé dans les années 1996⁵ et qui, selon nous, reste d'une grande actualité conceptuelle et pragmatique. En effet, ce principe oblige les acteurs de changement à penser et à construire leurs actions de manière à rechercher *explicitement* un impact à trois niveaux au moins, les personnes, les institutions et les sociétés, ce qui n'est possible concrètement que si l'action à un de ces niveaux développe *aussi* des effets transformateurs aux autres niveaux, d'une manière ou d'une autre.

Par *changement personnel*, nous entendons toute forme de transformation qui affecte les personnes, depuis leurs manières de se comporter, leurs identités (jusqu'au sentiment même que les personnes ont d'elles-mêmes, l'idée qu'elles se font d'elles-mêmes ou qu'elles croient que les autres se font à leur propos), les idées ou représentations qu'elles se construisent à leur usage, leur manière de penser sinon leur rationalité, la façon dont elles élaborent leur sécurité, jusqu'à leur place dans la société, leurs capacités ou compétences, leurs talents,...

Le *changement institutionnel* désigne les transformations qui affectent les institutions mais aussi les structures, les organisations, les associations, les administrations, la famille, les entreprises, les églises, ... Les changements à ce niveau peuvent concerner énormément de choses, depuis l'agencement des structures jusqu'à leur fonctionnement et les rationalités qu'elles diffusent et incarnent, par exemple sous la forme de normes ou de règles.

De même que les structures ne peuvent se réduire à la somme des personnes qui y sont impliquées, de même la société ne se résume nullement à l'ensemble des personnes et structures qui la composent. C'est la raison pour laquelle le *changement sociétal* peut recouvrir des réalités très contrastées, depuis les questions de gouvernance, de justice, de production des règles (régulation) ou de répartition des droits ou des privilèges jusqu'aux questions proprement économiques comme la répartition des richesses ou l'accès aux ressources, ... Les sociétés peuvent être abordées à diverses échelles, locale, nationale ou mondiale.

Selon le principe d'interactivité généralisée, les institutions et la société toute entière sont inscrites dans les personnes autant que les personnes donnent vie aux institutions et à la société. En somme,

5- Relire à ce sujet notre ouvrage "*Ancrage des recherches populaires*" (Enda Graf Sahel & De Leener 1996).

ces diverses entités sont en relation dialectique. Sans doute parce qu'à chaque instant elles sont en dialogue. Autrement dit, chacun porte en lui les signatures fonctionnelles et rationnelles des sociétés à laquelle il appartient. La société loge en somme au cœur de tous et de chacun.

Le changement personnel occupe cependant une place singulière : symboliquement, il soutient les deux autres pôles que sont les institutions et la société. Ce n'est pas par hasard : le changement part toujours de l'initiative de personnes et ne peut nécessairement être mis en œuvre que par des personnes. Le changement chez les personnes est réellement fondamental. Le changement dans les institutions et dans la société sont l'œuvre de personnes plus ou moins reliées à d'autres personnes. C'est pourquoi le changement politique, économique et social est toujours d'abord une affaire de personnes, mais des personnes qui développent une influence (un impact) bien au delà d'elles-mêmes. Autrement dit, le changement passe nécessairement et d'abord par des personnes en interaction. Et *vice versa*.

3. Conflits et sécurité, deux leviers du changement

Les dynamiques de changement passent probablement nécessairement par des conflits, des controverses, des désaccords et donc inévitablement des confrontations, parfois des affrontements (qu'on espère les moins violents possibles). Les conflits font partie des rouages sans lesquels les changements ne se produisent généralement pas. Nous ne disons cependant pas que les conflits violents sont indispensables au changement. La violence n'est qu'une des nombreuses modalités pour rendre productif un conflit et, de loin, pas la plus efficiente. Les conflits sont des outils à la disposition des acteurs, individuels ou collectifs. L'expression "*positiver les conflits*" renvoie précisément à la fonction constructive des conflits que nous avons popularisée dans les années 1990 avec l'équipe d'Enda Graf Sahel (Dakar)⁶.

Les conflits signalent souvent là où des enjeux importants se tapissent. Pas forcément directement dans la manière dont ils sont formulés, car on peut amorcer un conflit à propos de quelque chose, un objet ou une situation qui peut se révéler anecdotique. Mais s'il y a conflit, cela veut justement dire que quelque chose de plus important se meut dans le non-dit ou dans les plis de la réalité, quelque chose qu'il convient de faire apparaître en pleine lumière. Tel est d'ailleurs l'enjeu de tout conflit : est-il seulement un appel pour régler ici et maintenant un embarras temporaire ou bien, au contraire, porte-t-il un message qui invite à aller au-delà des enjeux immédiats pour découvrir ce qui se joue en profondeur ? Dans le premier cas, on aura affaire avec une dynamique qui a toute chance d'aboutir à du changement de premier ordre alors que, dans le second cas, le conflit ouvre la voie vers un changement de second ordre. Là sans doute réside l'enjeu réel de tout conflit, ce qui pose une question aux acteurs : quel meilleur usage faire de tel conflit qui nous arrive ? Ce qui n'empêche pas, à court terme, qu'on s'inquiète sérieusement de la meilleure manière de le résoudre dans ses formes actuelles. Mais on le fera – et le concevra – comme une étape nécessaire, comme un moyen qui mène sur le chemin plus long et plus complexe d'un changement de second ordre.

La quête permanente de la sécurité existentielle est à l'origine de toutes les initiatives : elle peut provoquer le changement ou, au contraire, le contrer. C'est la recherche de la sécurité, ou plus exactement la quête d'un *sentiment de sécurité*, qui pousse les acteurs à se soumettre, à se conformer ou, à l'inverse, à s'opposer, voire à se révolter. Les processus de changement ne sont durablement créateurs que s'ils prennent efficacement en compte la *sécurité des personnes ou des groupes* sur lesquels ils agissent. La construction d'un sentiment d'être en sécurité est une dimension pragmatique de grande portée. La gestion des peurs tant individuelles que collectives est donc centrale dans les dynamiques de changement.

4. Soi-même comme la condition du changement de l'autre

6- Les liens entre conflits, dynamiques populaires et changements sociaux ont fait l'objet d'une série de publications produites par Enda Graf Sahel entre 1994 et 1996. Voir De Leener, Sow et Ndiaye (1994), De Leener et Sow (1995) et RENAPOPOP, Enda Graf sahel *et al.* (1997). Nous renvoyons explicitement le lecteur à ces ouvrages.

Nous posons que le changement dans les situations ne pourra venir que du changement de tous et de chacun. Autrement dit, le changement chez les autres, ou autour de soi, ne viendra que s'il est déjà en marche *chez soi et en soi*.

Pour ceux qui sont impliqués dans des organisations qui parlent "d'appui" ou "d'accompagnement", cela soulève la question – toujours difficile – de savoir s'ils sont seulement facilitateurs du changement chez les autres ou si, en facilitant le changement chez eux-mêmes, ils facilitent aussi le changement chez les autres. Autrement dit, acceptons-nous les implications de toute nature qu'entraîne le changement chez les autres ? Sommes-nous opérateurs chez nous de ce changement que nous voulons pour les autres, chez les autres ? Directement ou par groupes interposés ? Cela signifie alors que le changement se forge dans l'interaction, tendue ou contrôlable, mais aussi dans des relations de partage, que les autres deviennent autant facilitateurs du changement *chez nous* que nous revendiquons de l'être *chez eux*.

Le changement, surtout s'il se veut social et politique, ne se décrète pas, il se façonne au cœur de *processus d'expérimentation*. Or, par essence, l'expérimentation suppose la remise en cause des normes, éventuellement même les plus fondamentales, et dès lors implique l'incertitude sur les issues. Elle suppose aussi la souffrance et force à accepter l'échec et ses conséquences. Cet effort donne des fruits que s'il est porté aussi par soi-même. Nous sommes souvent au départ et à l'arrivée des changements qu'on désire voir s'inscrire dans le monde autour de soi.

5. Dissonance, dissidence et contextualisation : esquisse d'une théorie opératoire

Les quelques éléments que nous venons de signaler, certes élémentaires, suffisent pour l'action et permettent de compléter les bases d'une "théorie maison" du changement. Mais on peut faire un pas de plus. En effet, comment expliquer que du changement se déclenche chez les autres, quel que soit le domaine par où il émerge, les pratiques, la pensée ou le langage ? Et comment alors soutenir un tel changement ? Tout en gardant à l'esprit la dimension pragmatique qui est la nôtre ici, on peut avancer quelques pistes.

Tout d'abord, et c'est une des clefs de la perspective que nous défendons, le changement ne surgit que *dans l'interaction* des sujets et du collectif⁷ auquel ils appartiennent et *du fait même* de cette interaction. Le changement se conjugue dès lors forcément à *trois voix*, des sujets, un (ou plusieurs) collectif(s) et une (ou des) interaction(s). Il paraît vain, dans cette optique, de vouloir saisir ou déclencher le changement chez des personnes isolées ou à l'échelle de collectifs pris en bloc sans considération de l'interaction qui les relie.

L'interaction, soulignons-le, peut prendre des formes diverses. Toute interaction conduit potentiellement à une décentration, c'est-à-dire à un décalage qui ramène la personne à la fois hors d'elle-même et en elle-même. L'interaction porte en elle le germe de la dissonance, ce sentiment « qu'il y a quelque chose qui cloche ». Celle-ci peut être acceptée (il y a alors déplacement du point d'équilibre) ou rejetée (il y a replis sur l'équilibre qui prévalait)⁸.

Parmi les multiples possibilités d'interaction, il en est une qui, de notre point de vue, est particulièrement déterminante, à savoir *l'activité*, c'est-à-dire ce que font les sujets et les raisons pour lesquelles ils sont liés à un collectif. Il ne s'agit donc pas d'interaction purement verbale, conversationnelle ou symbolique, comme pourrait l'être, par exemple, la rencontre d'une personne avec une affiche ou une chanson. L'interaction dont nous parlons ici est *médiatisée* par une activité, quelque chose que les sujets font concrètement, ou défont, ou s'empêchent de faire, et qui constitue la raison de leur interaction. Dans cette perspective, une activité est tirée par une motivation (des

7- Nous employons le terme collectif au sens le plus large possible, de sorte qu'il pourra s'agir selon les cas, de microcosmes sociaux, la famille par exemple, le quartier, l'entreprise ou l'équipe à laquelle un travailleur est rattaché, ou encore l'école ou même le village, la communauté,... ou des ensembles sociaux plus vastes.

8- Suivant les traces de Piaget, Bourgeois § Nizet (1996) parlent à ce propos d'équilibre homéostatique (retour à l'équilibre) ou homéorhésique (déplacement vers un nouveau point d'équilibre), une distinction pertinente que nous reprenons à notre compte dans le champ sociopolitique.

mobiles), sous-tendue par des buts, décomposable en opérations pour lesquelles des moyens sont mobilisés et conditionnés par des modalités⁹. L'activité, ce qui se fait vraiment, et non pas seulement ce qu'on (se) dit faire, est dans notre conception une des pièces maîtresses du changement¹⁰. Les hommes et leurs institutions, et dès lors la société, changent lorsque les activités changent, pas seulement leur contenu ni leurs modalités, mais la manière même dont elles sont pensées, conduites et vécues¹¹.

Chez le *sujet*, le changement emprunte beaucoup de chemins. Mais quels qu'ils soient, nous pensons que la *dissonance* est un passage obligé. Par dissonance¹², nous voulons parler de cette situation familière où surgit en soi le sentiment que quelque chose "cloche" ou "déraille" de son cours normal, un peu comme une fausse note dans une mélodie. La dissonance précède ou succède à un *état de questionnement*. Ce point est, pour nous, d'une extrême importance: il signifie qu'il n'y a pas de changement chez les personnes sans production propre de questions, c'est-à-dire sans questions qui viennent de *l'intérieur de soi* à propos de ce qui se passe ou se perçoit à *l'extérieur de soi*. A défaut de question, le changement vient du dehors, des autres, et vous traverse littéralement : ça change autour, mais vous ne changez pas !¹³

Dans un *collectif*, le changement peut également emprunter des formes et des modalités multiples. Il en est une qui, de notre point de vue, est particulièrement significative et qui fait écho à la notion de dissonance, à savoir la différenciation ou, pour le dire autrement, la *dissidence*. Nous parlons, bien entendu, d'une différenciation disruptive¹⁴, c'est-à-dire d'une différenciation qui marque une rupture. La dissidence est le signe que des membres d'un collectif se distinguent des autres, suffisamment pour que le lien qui les reliaient au collectif soit remis en cause (sans quoi on ne pourrait pas parler de dissidence)¹⁵.

Ces phénomènes, la dissonance qui se produit *en soi* (c'est un fait personnel) et la dissidence qui se marque le plus communément dans ou par rapport à son milieu, *hors de soi* donc (c'est un acte social même s'il se prolonge en soi), délimitent en tant que tels autant de chantiers pour le changement, si clairement qu'on pourrait presque construire une stratégie de changement politique et social qui prendrait pour objectif de soutenir systématiquement ces deux processus : déclencher de la dissonance chez les personnes et encourager la dissidence créative au sein des collectifs établis. Le champ d'action pour le changement est cependant plus complexe. Mais, en attendant, voilà deux balises qui ne manquent pas de valeur, ni heuristique ni pragmatique. Notons que le terme de dissidence peut évoquer le départ ou la rupture radicale. Il est certain que si la personne, ou le groupe

9- Le lecteur averti découvrira sans mal que nous faisons allusion ici à deux sources, la théorie de l'activité dirigée d'Yves Clot (1999a) et la perspective de l'activité défendue par Leontiev (1972 et 1975).

10- En clair, nous défendons l'idée que le changement passe par l'activité avant de s'inscrire dans l'univers des représentations. Autrement dit, pour faire simple, le "faire" changerait avant "le dire sur le fait ou le faire" un point de vue que tout le monde ne partage pas mais que nous ne pouvons pas davantage argumenter dans ce texte (les distinctions entre le "faire", le "dire sur le "à faire", le "dire sur le faire", le "dit sur le fait" en tant que telles ne tombent pas sous le sens et devraient être elles aussi explorées dans toute leur complexité.

11- Le lecteur curieux consultera De Leener, P (2012). *Prise de conscience, activité et développement. Le métier d'agent de développement local en Afrique de l'Ouest*. Sarrbrücken : EUE, Editions Universitaires Européennes.

12- Le concept de dissonance a eu son heure de gloire dans le champ de la psychologie sociale et cognitive, il y a quelques décennies, notamment sous l'instigation de chercheurs tels que Festinger (1956) et Festinger & Aronson (1960). Nous le reprenons ici à notre compte mais dans un sens plus large et sensiblement différent. Abric (1988) et Flament (1989), analysant les dynamiques de transformation des représentations, valorisent plutôt les concepts de contradiction et de rupture. Bien que leur champ d'investigation soit différent du nôtre, les positions qu'ils avancent ne s'éloignent pas radicalement de celles que nous schématisons ici.

13- Ce point de vue, de prime abord aux relents plutôt cognitivistes, mériterait d'être discuté plus en détail, ce que nous avons fait par ailleurs au chapitre 3 et 4 de De Leener *et al.* (2005).

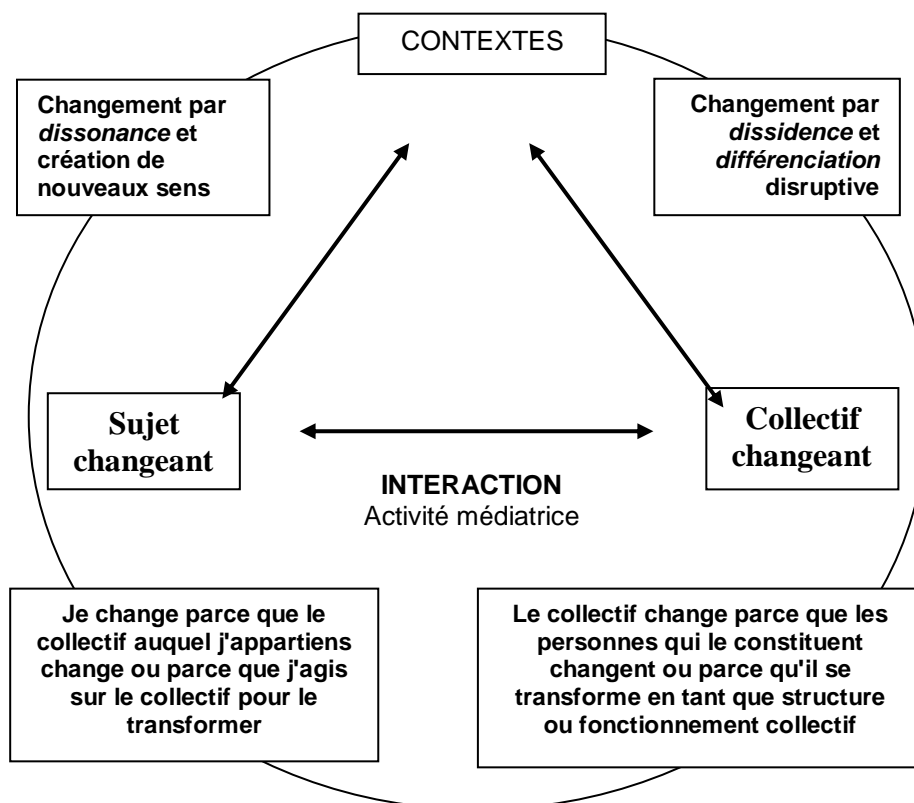
14- Car il existe aussi une différenciation de nature stylistique qui va plutôt dans le sens de l'enrichissement du collectif (Clot, 2004).

15- La dissidence est un des moteurs de l'innovation mais elle est structurellement liée à la vie. "*La rébellion est une stratégie de vie*" note subtilement Claude Debru (2004, p.16) en commentant l'œuvre de Georges Canguilhem, un philosophe qui par excellence a traduit cette réalité en actes et en pensées d'une radicale nouveauté. Dans le même ouvrage, Debru souligne, à la lumière de Canguilhem, qu'il n'y a "*pas de progrès en quelque sorte sans la perception d'une contradiction*" (p.26), une remarque de grand intérêt qui nous permet de relier dans un même processus la dissonance et la dissidence.

dissident, se sépare de l'ensemble auquel il appartient, son pouvoir d'influence est amoindri. Une déviance trop intense mène au rejet. En pratique, dans notre conception, nous associons plutôt le concept de dissidence à celui de *marginal sécant*, peut-être devrions-nous même parler de *dissident sécant*¹⁶. La dissidence est constructive, et conduit effectivement à un processus de déconstruction-reconstruction, si elle s'inscrit comme une alternative accessible faisant scintiller l'altérité, ou la différence produite, comme un point de mire. En pratique, c'est moins la dissidence en tant que telle et davantage le fait qu'elle travaille – et fasse travailler – là où elle émerge qui met en branle des processus de changement susceptibles de s'inscrire dans l'histoire de la situation ou du lieu.

Notre schéma (figure 1 ci-après) comporte une quatrième dimension (en plus du sujet, du collectif et de leur interaction), à savoir le *contexte*. Sans cette dimension, il est difficile de donner de la substance au changement. Le contexte est un peu ce qui sert d'arrière-plan, comme pour une photographie. Un sujet ou un collectif, ou même leur interaction, hors contexte n'a guère de sens. C'est la raison pour laquelle, s'agissant de changement, il faut nécessairement construire un contexte. *Le changement ne prend du sens que par rapport à un contexte*. Nous proposerons plus loin une définition de ce concept clef (Piste 45). Pour l'heure, soulignons que le changement politique, économique et social se perçoit, par excellence, dans la transformation des contextes, plus précisément lorsque les sujets et les collectifs *enrichissent* leurs contextes. Que se passe-t-il alors ? Pour le comprendre, précisons que les contextes ne se reçoivent pas mais qu'ils se construisent. Les sujets, autant que les collectifs auxquels ils appartiennent, élaborent les contextes dans lesquels ils vivent et changent. Certes, les contextes pénètrent les gens de multiples manières, par exemple à travers la langue, les mots et donc les catégories que les personnes utilisent quotidiennement, mais tous ces éléments n'ont de poids que parce que les personnes leur attribuent un *sens* particulier et surtout parce qu'au moyen de ces éléments ces personnes construisent du sens propre à elles¹⁷. Les contextes sont, en quelque sorte, un reflet de soi autant qu'ils se reflètent en soi. Nous irons même jusqu'à dire que les sujets se définissent dans l'idée qu'ils se font du contexte où ils évoluent. En somme, les sujets se définissent eux-mêmes en définissant le contexte qui les définira en retour.

Figure 1
Schématisation des mécanismes fondamentaux du changement



Extrait de De Leener, P. & Enda Graf Sahel (2005, p. 15)

16- Nous faisons ici clairement allusion aux travaux de Crozier et Friedberg (1977).

17- sSelon nous, on produit du sens lorsqu'on répond à deux questions fondamentales, "pourquoi" et "pour quoi" (en deux mots).

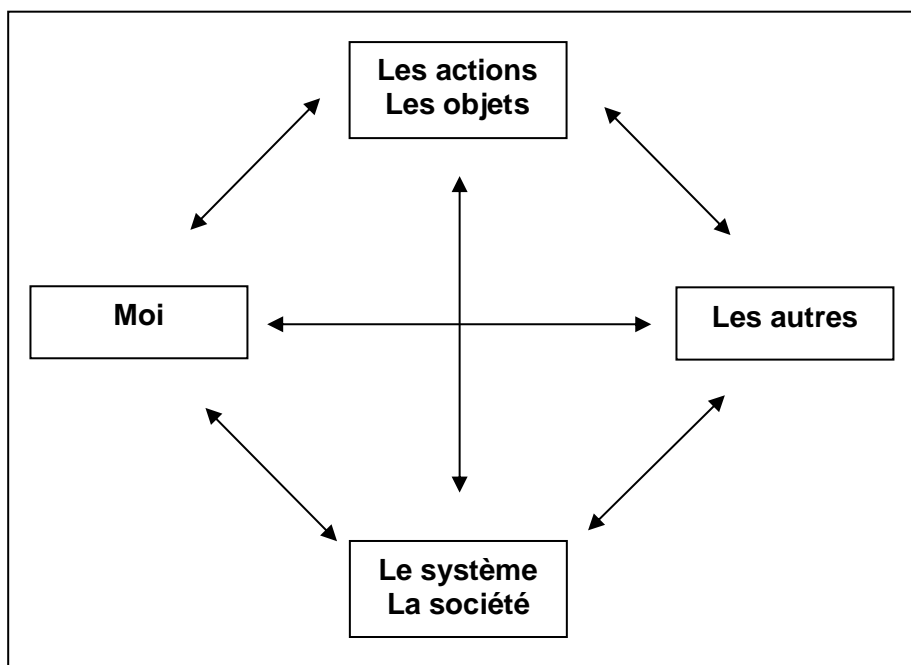
La construction de *son* contexte (piste 44) n'est donc pas une opération anodine et, sur le plan pratique, elle a une grande importance. Un exercice d'analyse de son contexte est, en tant que tel, un acte qui produit potentiellement du changement, tant chez les sujets que dans leurs collectifs. Pourquoi? Parce que la déconstruction-reconstruction de son contexte est toujours susceptible de produire des dissonances, d'une part, et, d'autre part, de nourrir des processus de différenciation pouvant conduire à de la dissidence créative au sein d'un collectif ou d'un ensemble social. A l'inverse, lorsqu'ils se produisent dans les contextes, indépendamment de ceux qui y vivent, des événements externes sont toujours potentiellement susceptibles de déclencher des dissonances ou dissidences. Toutefois, cela dépend de la manière dont ils résonnent en soi ou dont ils "font des vagues" au sein des collectifs.

6. Le changement passe nécessairement par l'interaction

La centralité de l'interaction sociale, et donc *in fine* celle de l'intersubjectivité, découle directement de ce que nous venons de proposer. Un contexte, fut-il intérieur (en soi) ou extérieur (le monde autour) peut-il se comprendre en dehors d'une quelconque interaction ? Il en résulte que la question "*En quoi je me transforme ?*", renvoie aussitôt à une autre question : "*En quoi, me transformant, je transforme l'autre et, ce faisant, en quoi je transforme la société ou le système qui me lie à cet autre ?*", et vice versa¹⁸.

Un autre point fondamental s'impose : le changement qui affecte la personne ne se réalise pas sans influencer un objet sur lequel son action s'exerce, la sienne ou alors celle d'autrui. Tout changement chez les personnes déclenche des changements dans le monde des "choses" mais aussi dans leur activité qui porte sur ces choses, et *vice versa*. Ajoutons qu'ici le changement concerne autant l'action proprement dite que la pensée, notamment la pensée sur l'action, et bien sûr les mots pour en parler sans oublier les arrangements dans lesquels ils se réalisent, ces quatre éléments étant difficilement séparables.

Figure 2
Centralité de l'interaction dans les phénomènes de changement



18- Nous faisons référence ici à Watzlawick (1975, 1980 & 1981) et l'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1972) ainsi qu'à Robert Dilts (1996), un disciple de l'anthropologue Gregory Bateson, des auteurs qui ont particulièrement développés ces aspects.

7. Changement : entre déterminisme, intention et initiative

Les expériences de psychologies sociales (Piste 7) nous invitent à considérer que nos comportements ne sont liés ni à l'un ni à l'autre : ce sont essentiellement les contextes, les circonstances, l'environnement des interactions qui font que nous pouvons être généreux et l'instant d'après avares, honnêtes ou malhonnêtes... Il n'y a là ni obligation naturelle, ni déterminisme social. Pas plus qu'il n'y aurait de véritable intention dans ces comportements. Une belle illustration de ce fonctionnement peut être trouvée dans l'expérience du billet perdu¹⁹.

Il n'en est pas de même du changement, à la fois lié à des déterminismes culturels et des intentions. Le réel changement, le changement intérieur, non pas des attitudes ou des comportements, mais des schèmes de pensée, des représentations du monde implique, pour être durable, une intention. Une double intention. Une intention de se changer soi préalablement à l'intention de changer son environnement, voire l'autre.

Mais de l'intention à la mise en mouvement il y a de la marge. C'est toute la question de l'initiative qui est posée là. Elle doit être intérieure. Plus elle vient de l'extérieur, moins elle est en mesure de se construire de se structurer. En même temps, il apparaît souvent que sans impulsion, elle tarde à se traduire en engagement. Là encore, la psychologie sociale nous donne des pistes en montrant combien l'engagement peut être amorcé, induit, pour autant que l'on soit averti des leviers qui « motivent » de l'intérieur (Piste 7). Demander de l'argent à un Européen en lui disant qu'il est libre, que l'on ne veut surtout pas l'obliger, augmentera considérablement les chances qu'il accède à la demande. Ailleurs on utilisera plutôt les notions d'honneur, de statut, voire de sensibilité. Si donc bien des choses nous déterminent culturellement, cela peut aussi être utilisé pour changer de comportement, et, à la *condition d'une réflexivité sur le processus*, à changer de conception, à sortir de l'enculturation.

8. Changements micros, changements macros

Quels liens entre changements aux échelles micro et macro ? Le changement à l'échelle macro dispose-t-il d'une marge d'autonomie par rapport au changement à l'échelle micro ? Et *vice versa* ? Le macro est-il une "illusion" qui produirait des effets "propres" ? Des questions classiques dans le champ des sciences sociales. Nous y reviendrons plus loin. Sans rentrer ici dans ce débat, nous dirons que les transformations globales ne résultent pas de la simple agrégation de changements qui se produisent à l'échelle micro. Il existe sans doute ce qu'on pourrait appeler un effet de masse, ou de système²⁰, qui va tantôt dans le sens de la rigidification, tantôt à l'inverse. Le macro n'est pas la somme arithmétique des "micros", un ensemble de faits structurels y agissent et produisent des effets (contraintes ou opportunités)²¹.

S'agissant des questions d'échelle, nous défendons l'idée suivant laquelle les changements qui infléchissent le cours de l'Histoire n'opèrent ni à l'échelle micro, ni à l'échelle macro, ni même dans la conjonction des deux échelles, par exemple en se déployant simultanément à l'une et l'autre échelle, mais *dans le mouvement* qui va de l'une vers l'autre et précisément dans leur rencontre. L'articulation dynamique entre les changements aux diverses échelles est probablement déterminante. D'où notre attachement à la notion de situation sociale, importante dans notre approche du changement : la situation sociale dont le propre est d'être située spatialement et temporellement, réalise précisément cette articulation. Autrement dit, c'est quand le changement crée des situations en même temps qu'il survient dans des situations que le changement d'échelle est envisageable.

19- <https://www.youtube.com/watch?v=oUKNnNkY648>

20- Au sens dialectique que lui donnent Laing & Cooper (1964).

21- Certains parle de "global" pour désigner le "macro" en soulevant des questions similaires: le global existe-t-il en tant que réalité propre au point de se distinguer de fait ou se présente-t-il simplement comme construction ou "organisation" de la réalité ? Les effets propres au "macro" tiendraient-ils à des mécanismes spécifiques ou à un effet de masse (les postures, pratiques, mesures, etc.) qui jouerait sur des publics très larges? Bien d'autres questions devraient être soulevées à cet endroit. Sans doute, provisoirement, pourrait-on admettre que tel global est la résultante transitoire, dès lors toujours incertaine, d'une ou de plusieurs dynamiques locales.

9. Le changement entre et chez les gens, un préalable à l'amélioration des conditions de vie

Pourquoi parler tellement de *changement chez les gens* alors que les développeurs sont en fin de compte principalement intéressés à des questions plus terre à terre telles que, par exemple, l'amélioration des conditions de vie, l'augmentation des revenus, l'accès aux services de base tels que la santé, l'éducation ou l'hydraulique, le renforcement du pouvoir des plus faibles,...? Pour beaucoup, le développement passe par le changement dans les *situations concrètes* ou doit y conduire, un jour ou l'autre, de préférence le plus vite possible. Pourquoi alors cette insistance ? Parce que le changement dans les conditions matérielles passe nécessairement par le changement *chez et entre* les gens. Autrement dit, en pratique, le changement peut commencer dans les situations concrètes mais, s'il ne se prolonge pas, d'une manière ou d'une autre, *chez les gens*, c'est-à-dire si le changement dans les situations ne transforme pas les personnes et les collectifs qui vivent les situations, le changement se délite rapidement pour ne laisser finalement que peu de traces.

Les conditions matérielles, ou les situations existentielles, ne peuvent évoluer durablement et significativement que s'il y a du changement chez *et* entre les gens qui y vivent. C'est pourquoi une théorie du changement qui ambitionne *aussi* d'influencer significativement les conditions de l'existence matérielle, quelle qu'elle soit, ne peut faire l'économie d'une perspective sur le changement au niveau des personnes, des collectifs et de leur interactions. *Pour changer la vie matérielle des gens, et pour que ces changements améliorent réellement la vie sociale et affective des populations, il faut aussi – et sans doute préalablement ou en même temps – transformer significativement la vie subjective et collective.* Les modifications dans les conditions matérielles peuvent accélérer, ou au contraire ralentir, le changement mais ne le déterminent en aucun cas. Tel est le fondement de notre position en matière de changement, ce qui justifie que nous accordions tellement d'importance au changement social et politique et, par conséquent, au changement au niveau des personnes et des collectifs qu'elles constituent.