

METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE FORMATION ET DE CHANGEMENT : UNE RELECTURE CONTEMPORAINE DE KURT LEWIN DANS LE CONTEXTE DE L'AGROÉCOLOGIE

Daniel Faulx, Cybill Nion, Pierre Collière et Eric Capoen

Presses universitaires de Liège | « Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale »

2019/1 Numéro 121-122 | pages 25 à 44

ISSN 0777-0707

ISBN 9782875622228

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2019-1-page-25.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Presses universitaires de Liège.

© Presses universitaires de Liège. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

“ **Mettre en œuvre des actions de formation et de changement : une relecture contemporaine de Kurt Lewin** ”
dans le contexte de l’agroécologie

Rediscovering Kurt Lewin, a key thinker for the trainers of tomorrow. Application in the field of agroecology and North-South cooperation

Daniel FAULX¹, Cybill NION², Pierre COLLIÈRE²
et Eric CAPOEN²

*Unité d’Apprentissage et de Formation continue des Adultes,
Université de Liège, Liège, Belgique*

Éclosio, ONG de l’Université de Liège, Liège, Belgique

Mettre en œuvre des actions de formation et de changement : une relecture contemporaine de Kurt Lewin dans le contexte de l'agroécologie

Kurt Lewin a marqué l'histoire des sciences sociales et s'est penché plus particulièrement sur les questions de l'apprentissage, du changement et des groupes. Dans cet article, nous abordons de quelle manière ses théories, ses concepts et ses pratiques peuvent nourrir les formateurs actuels. En effet, les questions posées par Lewin restent d'actualité : Comment former ? Comment soutenir l'apprentissage ? Comment gérer les différentes dimensions d'une innovation sociale ou technique ? L'approche Lewinienne sera appliquée ici aux actions d'une organisation non gouvernementale conduisant des projets orientés vers des pratiques agricoles plus respectueuses de l'homme et de l'environnement. Dans le cadre d'un partenariat entre cette organisation et un service universitaire, nous verrons quelle conceptualisation des pratiques et quelles propositions peuvent résulter du croisement de l'expérience de terrain et des théories de Lewin, le tout au service de la formation aujourd'hui.

Rediscovering Kurt Lewin, a key thinker for the trainers of tomorrow. Application in the field of agroecology and North-South cooperation

Kurt Lewin marked the history of social science, with a particular focus on questions concerning learning, change and groups. In this article, we shall look at how his theories, ideas and practices can help the trainers of today. The questions Lewin asked are indeed still topical: How do you train people? How do you support learning? How do you manage the different aspects of a social or technical innovation? Lewin's approach will be applied here to the actions of a non-governmental organisation conducting projects concerning farming practices that are more respectful of human life and the environment. Within the framework of a partnership between this organisation and a university department, we shall see which conceptualisation of practices and which proposals may result from a cross between experience in the field and Lewin's theories, with the goal of serving training today.

Redescubrir Kurt Lewin, un pensador clave para los formadores de mañana. Aplicación en el campo de la agro-ecología y de la cooperación norte-sur

Kurt Lewin marco la historia de las ciencias sociales y se focalizo particularmente sobre las cuestiones del aprendizaje, del cambio y de los grupos. En el presente artículo, abordaremos de que manera sus teorías, sus conceptos y sus prácticas pueden nutrir los formadores actuales. En efecto, las preguntas hechas por Lewin siguen siendo de actualidad: Como formar? Como apoyar el aprendizaje? Como manejar las diferentes dimensiones de una innovación social o técnica? El enfoque Lewiniano se aplicara a otras acciones de una organización no gubernamental que maneja proyectos orientados hacia las prácticas agrícolas más respetuosas de hombre y el medio ambiente. En el marco de una colaboración entre dicha asociación y una institución universitaria, veremos que conceptualización de las practicas y que propuestas pueden resultar del cruce de la experiencia de campo y de las teorías de Lewin, todo esto al servicio de la formación hoy día.

Redescobrir Kurt Lewin, um pensador-chave para os formadores de amanhã. Aplicação no campo da agroecologia e cooperação norte-sul

Kurt Lewin marcou a história das ciências sociais e concentrou-se em questões de aprendizagem, mudança e grupos. Neste artigo, discutimos como as suas teorias, conceitos e práticas podem alimentar os educadores atuais. De fato, as perguntas feitas por Lewin continuam relevantes: como formar? Como apoiar a aprendizagem? Como gerir as diferentes dimensões de uma inovação social ou técnica? A abordagem de Lewin será aplicada aqui às ações de uma organização não governamental que conduz projetos voltados para práticas agrícolas mais respeitadoras do homem e do meio ambiente. No âmbito de uma parceria entre esta organização e um serviço universitário, veremos que conceitualização de práticas e que proposições podem resultar da fertilização cruzada da experiência de campo e das teorias de Lewin, todas a serviço da formação atual.

Riscoprire Kurt Lewin, un pensatore cruciale per i formatori di domani. Un'applicazione nel campo dell'agro-ecologia e della cooperazione nord-sud

Kurt Lewin ha segnato la storia delle scienze sociali e si è occupato soprattutto dei temi dell'apprendimento, del cambiamento e dei gruppi. In questo articolo, ci occupiamo di come le sue teorie, i suoi concetti e le sue pratiche possano essere preziosi per i formatori odierni. In effetti, le domande avanzate da Lewin restano ancora oggi di attualità: In che modo formare? In che modo sostenere l'apprendimento? In che modo gestire le diverse dimensioni di una innovazione sociale o tecnica? In queste pagine, l'approccio lewiniano sarà applicato alle azioni di un'organizzazione non governativa che svolge progetti orientati alla realizzazione di pratiche agricole più rispettose dell'uomo e dell'ambiente. Nel quadro di un partenariato tra questa organizzazione e un servizio universitario, vedremo quali siano le concettualizzazioni delle pratiche e le proposizioni che possono originare dall'incrocio tra un'esperienza sul campo e le teorie di Lewin, all'interno di una formazione svolta nel mondo di oggi.

Wiederentdeckung von Kurt Lewin, einem wichtigen Denker für die Trainer von morgen – Anwendung in den Bereichen der Agrar-Ökologie und der Nord-Süd Kooperation

Kurt Lewin hat die Geschichte der Sozialwissenschaften maßgeblich geprägt, insbesondere die Themenbereiche Lernen, Wandel und Gruppen. In diesem Beitrag diskutieren wir, wie seine Theorien, Konzepte und Praktiken auch heute noch Trainer bereichern können. Tatsächlich behalten Lewins Fragen ihre Gültigkeit bei: Wie trainiert man? Wie kann man das Lernen unterstützen? Wie kann man mit den verschiedenen Dimensionen einer sozialen und technischen Innovation umgehen? Der Ansatz Lewins wird hier in unserem Zusammenhang auf Aktionen einer NGO angewendet, die Projekte durchführt, die auf landwirtschaftliche Praktiken abzielen, die den Menschen und die Umwelt besser schützen sollen. In einer Kooperation zwischen dieser Organisation und einer universitären Einrichtung werden wir erkennen, welche Konzeptualisierung von Praktiken und Vorschlägen sich aus der Schnittmenge von Lewins Felderfahrung und Theorien ergeben kann, die alle im Dienste des vorliegenden Trainings stehen.

La correspondance pour cet article doit être adressée à Daniel Faulx, Université de Liège, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Unité d'Apprentissage et de Formation continue des Adultes, Boulevard du Rectorat 5/B32, 4000 Liège, Belgique ou par courriel à <daniel.faulx@ulg.ac.be>.

Introduction

Que peut apporter Kurt Lewin aux formateurs et accompagnateurs du changement aujourd'hui ? C'est la question qui sera traitée dans cet article où les travaux de celui qui est considéré comme le penseur qui a fondé la psychologie sociale voire les sciences sociales dans leur ensemble (Allard-Poesi, 2012) seront convoqués pour éclairer des expériences très contemporaines de formation et de changement.

La présentation se fera en trois temps.

- 1° La construction du cadre théorique. Dans cette partie, nous avons extrait trois points de la théorie de Lewin qui ont pour trait commun de décrire des mécanismes de changement et d'apprentissage : la théorie du champ, les trois étapes du changement et les portes d'entrée du changement. Ceci constituera notre cadre de pensée.
- 2° Une explication de la démarche et des acteurs. Nous présenterons ensuite la démarche que nous avons mise en place. Celle-ci est fondée sur le partenariat entre deux acteurs de l'Université de Liège : l'Unité d'apprentissage et de formation des adultes (UAFA) et l'organisation non gouvernementale Eclasio. Globalement, il s'agit de mobiliser les travaux de Lewin au service des actions d'Eclasio dans une perspective à la fois d'analyse et de développement. Nous présenterons Eclasio de manière plus détaillée dans cette section.
- 3° La présentation de cas et d'applications de la théorie de Lewin. Enfin, la troisième partie abordera les réflexions issues de la collaboration entre Eclasio et l'UAFA. Il s'agit à la fois d'applications de la théorie de Lewin aux situations vécues actuellement par Eclasio et de pistes pour des transferts dans les pratiques futures. Autrement dit, il s'agit de voir comment Lewin nous aide à analyser et se projeter dans des actions de formation et de conduite du changement.

1. La construction du cadre théorique

Kurt Lewin est connu pour plusieurs créations conceptuelles et pragmatiques : la dynamique des groupes, la recherche-action, la théorie du champ, différentes théories sur le changement. Sans qu'ils en aient toujours conscience, Lewin constitue une source d'inspiration importante pour beaucoup de professionnels de l'apprentissage, et notamment ceux qui se situent dans l'approche psychosociologique de la formation (Faulx & Petit, 2009).

Dans cette œuvre foisonnante, nous avons choisi d'associer trois théories qui concernent l'apprentissage et qui abordent la question du changement :

- la théorie du champ,
- les étapes du changement,
- les portes d'entrée du changement.

1.1. La théorie du champ

La théorie du champ est centrale dans l'œuvre de Kurt Lewin. Elle a marqué plusieurs générations de psychologues et de pédagogues tant sur le plan des idées que sur le plan des stratégies d'intervention (Michelot, 2003).

Lewin commence à élaborer ses premières réflexions dès 1917 alors qu'il est engagé volontaire dans l'armée allemande. Marqué par son expérience des tranchées et par la douloureuse perte de son frère sur le front, il se base sur son vécu personnel pour expliquer que selon qu'il se rende vers le front ou selon qu'il le quitte, pour une permission par exemple, il n'est pas attentif aux mêmes éléments du paysage. Dans le premier cas, il identifie tout ce qui peut contribuer à sa sécurité : un buisson, un endroit où se cacher... Dans le second, il est davantage attentif à des éléments pertinents en temps de paix : une auberge, un endroit pittoresque, ...

Il en découle une première observation : la perception qu'une personne peut avoir d'un paysage est fortement liée au contexte et à ses besoins (De Visscher, 2005).

Sa psychologie topologique commence à prendre forme. En se basant sur la métaphore de la géographie, il construit le concept d'espace psychologique : c'est l'espace dans lequel un individu évolue. Le champ, ou espace de vie ou encore espace psychologique d'un individu comprend l'ensemble des éléments qu'il perçoit. Il ne s'agit plus alors d'un paysage mais bien d'une réalité mentale. En fonction de cet espace psychologique, il oriente son comportement, à l'instar d'une personne qui se trouve dans un espace physique et dont le déplacement est influencé par les éléments du paysage qu'il perçoit.

La notion est éminemment subjective : le champ est propre à chaque individu. Le champ, c'est « ma réalité à un moment donné » (Partlett, 1991). Mais comment l'individu prend-il la décision de s'orienter dans ce champ ?

Lewin recourt alors à une autre métaphore, celle de la physique. L'espace psychologique, à l'instar d'un champ électrique, est composé de différentes forces qui exercent de l'attraction ou de la répulsion sur l'individu. C'est le concept de valence dans le champ. Ces forces sont en tension et tout ce qui s'y passe est fondamentalement affectif et est perçu immédiatement comme désirable ou non (Robine, 2008).

Dès lors, la théorie du champ cherche à expliquer le comportement de l'individu en prenant en compte la structure et la dynamique de son espace psychologique à un moment donné (Allard-Poesi, 2012).

Comme le résume bien Fernandez (1993), le comportement ne dépend ni du passé ni du futur. Il dépend des faits et événements actuels, et de la manière dont le sujet les perçoit. Il doit être déduit d'une totalité d'événements existants. En conséquence, pour qu'il y ait changement du comportement, il faut qu'il y ait changement dans le champ. Ceci est tout à fait en cohérence avec la vision humaniste de Lewin pour qui la résolution des conflits sociaux passe d'abord par l'apprentissage, lequel permet aux individus « de comprendre et restructurer leur perception du monde environnant » (Walsh & Renaud, 2010, p. 212).

Trois lois, relevées par Allard-Poesi (2012), découlent de la théorie du champ et en résument bien la philosophie :

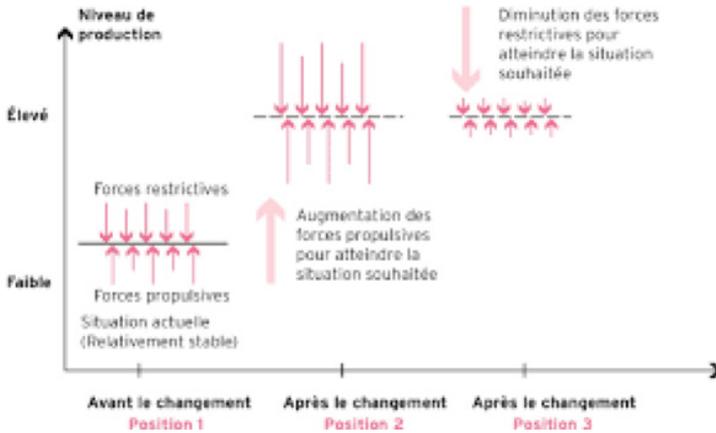
- le comportement résulte de la totalité du champ psychologique de la personne ;
- le champ psychologique est la situation telle que vécue par l'individu ici et maintenant ;
- il est défini par une structure cognitive particulière (ce que l'individu pense et perçoit) et par des forces motrices qui conditionnent l'action.

1.2. Les étapes du changement

Dans le domaine du changement, Lewin est connu pour sa célèbre triade unfreeze (dégel ou dé cristallisation), change (changement, mouvement, déplacement), refreeze (recristallisation, stabilisation).

Ces trois phases du changement décrites par Lewin sont devenues un classique de la littérature sur le changement planifié ou le management.

Pour bien comprendre cette théorie, il faut convoquer la notion d'équilibre instable ou équilibre quasi stationnaire (Lewin, 1947). Un système peut apparaître stable ou peu en mouvement, mais cette stabilité n'est autre que le fruit de l'équilibre entre des forces en tension. Le système subit de légères oscillations, le faisant pencher plus d'un côté ou de l'autre, mais qui ne le changent pas fondamentalement. Sa tendance homéostatique fait en sorte que si des forces s'intensifient d'un côté, des forces contraires vont également se manifester afin d'éviter de trop grandes oscillations. Moutot et Autissier (2016) représentent



cette dynamique avec le schéma ci-dessus, appliqué à un groupe qui change son niveau de production.

Le dégel (phase 1) consiste à décristalliser cet équilibre instable en libérant certaines forces ou en en affaiblissant d'autres. Plus précisément, soit on renforce les forces favorables au changement, soit on affaiblit les forces qui lui sont défavorables, cette deuxième stratégie étant considéré par Lewin comme la plus efficace (Allard-Poesi, 2012).

Pour Schein (1996), trois processus sont nécessaires à cette étape : délégitimation du statu quo, apparition de culpabilité ou d'anxiété liées à la situation actuelle et sécurité psychologique. Il insiste sur cette dernière qui, en cas d'absence, va amener le refus de tout changement.

Suite à cet équilibre modifié, le système va alors se mettre en mouvement (phase 2). Il est impossible de prédire vers où le système va se diriger (Burnes, 2000) mais l'espace des possibles est ouvert. Lewin (1947) insiste sur la nécessité de maintenir des renforcements au changement dans cette phase, à défaut de quoi celui-ci peut s'éteindre rapidement. Ainsi, prenons l'exemple d'une association d'aide aux familles en difficulté qui décide de changer la manière dont elle procède en réunion. Elle est aidée pour ce faire par un intervenant extérieur qui propose différents outils pour mieux structurer les phases des rencontres en équipe car il a remarqué une tendance à mélanger les moments de régulation collective avec l'analyse des situations cliniques, notamment. Il propose aussi une manière particulière et plus rigoureuse de traiter les cas en suivant différentes étapes, alors que précédemment, la discussion passait d'un cas à l'autre de manière plus désordonnée. Pour que la phase de changement se maintienne, il y aura lieu de soutenir le processus. Les incitants au changement devront perdurer un certain temps (par exemple la présence de l'intervenant, la fixation d'un ordre du jour et de délais contraignants obligeant à respecter les phases, nommer une personne qui vérifie l'application de la nouvelle procédure, se référer régulièrement à un guide d'animation, ...). C'est le cas aussi pour les mesures qui réduisent les forces de non changement, par exemple il y aura lieu de conserver une réunion supplémentaire pour traiter les situations qui n'auraient pas eu le temps d'être abordées. En effet, dans cette période de changement, les réunions sont un peu moins efficaces quantitativement : on y traite moins de situations car le débat est davantage cadré sur certains cas, ce qui laisse des situations sur le côté.

Enfin, le système va atteindre un nouvel état d'équilibre (phase 3). À ce stade, Lewin insiste sur le fait que le changement doit être congruent avec le reste de l'environnement, des comportements

et de la personnalité de celui qui apprend. C'est pourquoi Lewin met en place des activités de groupe afin que les normes collectives changent également (Burnes, 2004).

Prenons un exemple pour illustrer cette théorie. Dans le domaine des habitudes alimentaires, on peut croire qu'une famille qui mange relativement gras et peu équilibré depuis des années se situe dans un état stable. Mais en réalité, cette consommation est le résultat de différentes forces en tension : des forces poussent à la consommation grasse (habitudes acquises, injonctions de l'entourage, habitudes prises par la personne qui cuisine, réputation d'être une bonne table, ...) alors que d'autres forces poussent à une consommation plus légère (problèmes de santé, injonction du médecin, remarques de collègues, envie de faire du sport, ...). Au final, la famille se stabilise sur « un certain niveau de gras », si l'on peut dire. Si, pour une raison ou une autre, on assiste à un renforcement de certaines forces (par exemple suite à un infarctus d'un membre de la famille), un mouvement de décrystallisation modifie les forces en présence. La deuxième phase s'amorce : les personnes modifient petit à petit les recettes, les aliments, les lieux d'approvisionnement, les habitudes de consommation. La famille trouve un nouvel équilibre qui correspond à la phase de recristallisation. Dans ce processus, la place du groupe et de sa dynamique sont fondamentales. Si l'individu accepte de changer, c'est dans une logique d'évolution des normes sociales collectives. Comme le dit Allport (1948), reprenant les propos de Lewin, le groupe auquel l'individu appartient est le fondement pour ses perceptions, ses sentiments et ses actions.

1.3. Les portes d'entrée du changement

Moins connu que le précédent, ce modèle est issu dans un premier temps des travaux de Lewin (1946), revisités par son disciple Kenneth Benne (1974) et mis en forme par Faulx (2019). Il comporte différentes « portes » ou « facettes » qui représentent la manière dont un individu est en relation avec le monde. Ces facettes sont en interaction étroite les unes avec les autres si bien que la modification de l'une d'entre elles est susceptible de générer la modification des autres. Le contraire est vrai également : lorsqu'une porte commence à se modifier, les autres jouent un effet homéostatique qui bloque le changement. Cela implique aussi qu'il est utile, voire nécessaire, d'induire le changement en travaillant sur plusieurs portes d'entrée simultanément de telle sorte que celui-ci soit plus compréhensible, plus acceptable, plus rapide ou plus durable.

Six portes d'entrée ont été identifiées (Faulx, 2019) :

- Le domaine de la cognition, qui comprend la manière dont la personne perçoit le monde ainsi que les concepts et croyances qui sont les siennes.
- Le domaine des valeurs, qui comprend non seulement ses principes sur ce qu'il y a lieu de faire ou ne pas faire, mais aussi ses réactions par rapport à d'autres groupes en termes d'attraction ou de répulsion.
- Le domaine de l'action, qui comprend les aptitudes motrices de la personne ainsi que la manière dont elle contrôle son action c'est-à-dire le travail intellectuel associé à une action physique (prise d'indicateurs, rectification, réflexion sur les buts, ...).

Dans cette optique, pour introduire un changement ou un apprentissage, un formateur peut s'appuyer sur un ou plusieurs de ces axes. Il peut chercher à modifier les cognitions, en apportant de nouvelles informations et connaissances (1), ou en modifiant le regard sur la réalité (2). Il peut jouer sur les dynamiques sociales, en faisant évoluer les normes (3), en proposant d'autres relations et identités (4). Il peut enfin aborder le changement via l'action, en facilitant l'acquisition de nouveaux gestes (5) ou en changeant les schèmes de comportement (6).

1.4. Cadre théorique interprétatif

Nous disposons maintenant de notre cadre interprétatif : la formation (ou l'intervention) est vue comme une tentative de modification de l'espace psychologique à travers la modification d'une dynamique de forces en tension, laquelle peut être stimulée dans six domaines possibles.

2. Terrain d'application et présentation de la démarche de recherche

2.1. *Eclosio* : présentation

Eclosio, ONG de l'Université de Liège, renforce des initiatives respectueuses de l'humain et de l'environnement. Au Bénin, Sénégal, Cambodge, Bolivie et Pérou, l'ONG appuie, en coordination avec ses partenaires locaux, les familles vulnérables ainsi que leurs organisations pour développer des activités agroécologiques rémunératrices, peu dépendantes de facteurs extérieurs et respectueuses de l'environnement ; pour bénéficier d'un revenu décent, notamment via la transformation et la commercialisation de leur production ; pour accéder à une alimentation saine et équilibrée, en valorisant particulièrement le rôle des femmes en tant que garantes de la santé nutritionnelle de leur famille ; pour appuyer les dynamiques locales et l'aménagement du territoire pour et par les communautés ; afin de se professionnaliser grâce à des formations de qualité et l'appui dans la recherche d'un emploi durable ; afin de défendre leurs intérêts en interpellant les autorités publiques. *Eclosio* mène aussi des actions d'éducation citoyenne sur les campus liégeois et gembloutois de l'Université de Liège.

Dans l'ensemble de ces actions, des savoirs, savoir-faire et savoir-être sont collectivement créés, transmis, échangés ou questionnés. C'est le cas des processus de recherche-action, qui visent le développement de travaux de recherche entre scientifiques, techniciens et familles paysannes, qui répondent à des besoins concrets exprimés par celles-ci ; des expériences de ce type, menées au Pérou, ont été capitalisées (Capoen et al, 2017). Autre exemple : des sessions de formations ou de visites d'échange en champ avec les agriculteurs, trices, organisées par les techniciens.ne.s ou certain.e.s agriculteurs.trices leaders. En effet, ces activités mobilisent dans bon nombre de cas des agriculteurs.trices leaders appelés « paysans-relais » précédemment formés ou ayant émergé « naturellement », et font souvent appel à l'inter-apprentissage ; dans ce cas-ci également, l'expérience d'un programme de formation de promoteurs.rices au Pérou a été capitalisée par *Eclosio* (Capoen et al, 2017). *Eclosio* accorde de plus une grande importance à la diffusion des résultats des recherches (académiques et/ou paysannes) aux bonnes personnes de manière à devenir utiles à la société. D'une manière générale, *Eclosio* mène depuis quelques années une réflexion-action sur la gestion des savoirs et les formes (alternatives) d'apprentissage, avec diverses questions à la clef : comment apprend-t-on, comment faciliter le processus d'apprentissage et le rendre plus inclusif et réciproque.

2.2. Démarche de recherche

Nous parlons ici de démarche plutôt que de méthodologie de recherche en raison de l'historique du processus de collaboration. En effet, au départ, le partage des concepts de Lewin n'était pas intégré dans un programme de recherche. Il s'agissait plutôt, entre l'UAFA et *Eclosio*, de développer ensemble une réflexion en appliquant les principes de Lewin à des cas concrets, dans le contexte d'un partenariat scientifique et pédagogique. C'est la réaction des membres de l'équipe d'*Eclosio* à la lecture de la présentation des travaux de Lewin qui nous a donné l'idée d'entreprendre une publication ensemble. Les membres de l'équipe d'*Eclosio*, dont le bagage théorique est autre que celui de la formation ou de la psychologie (mais plutôt issus des sciences agronomiques, environnementales ou socio-économiques), se sont sentis interpellés et stimulés par l'approche de Lewin. On s'est reconnu dans

beaucoup de situations... Cela met des mots sur des choses vécues, sur notre expérience de terrain¹... Telles étaient les premières réactions exprimées après la lecture d'un texte sur l'approche de Lewin. La réflexion s'orientait aussi sur le souhait de développement de nouvelles pratiques de gestion des savoirs (inter-apprentissage, mobilisation citoyenne, interculturalité...). Nous pensons que ce type de regard est important pour développer nos pratiques de formation et d'intervention avec les populations.

Nous avons alors décidé ensemble d'organiser des rencontres au cours desquelles des membres de l'équipe d'Eclosio et de l'UAFA chercheraient à identifier en quoi les concepts Lewinien viennent interpellier les pratiques de changement, de formation et les démarches de terrain d'Eclosio en général.

C'est le fruit de ces rencontres qui est livré ici.

Nous avons travaillé ensemble autour de deux familles de questions :

- Quelles reconnaissances des pratiques existantes peuvent conférer ces modèles ? En quoi peuvent-ils aider à analyser les actions d'Eclosio ?
- Grâce à ces modèles, comment revisiter les actions d'Eclosio ? Quels développements ou nouvelles idées peuvent-ils amener ?
- L'idée est donc de mobiliser les concepts Lewinien à la fois dans une perspective d'analyse et de construction, ce qui est le double bénéfique attendu généralement d'un modèle mobilisé en formation (Faulx & Danse, 2015).

Les retours d'entretien sont basés sur différents cas. Chacun de ces cas est présenté en trois temps :

- un descriptif du contexte et du dispositif,
- un exposé de la situation et des questionnements qu'elle suscite,
- une réflexion sur les regards et pistes inspirés par les travaux de Lewin.

3. Applications de la théorie de Lewin aux situations vécues chez Eclosio dans son travail avec ses partenaires

Prologue : Situation 0. La théorie de Lewin comme outil de reconnaissance d'actions mises en place et de pistes d'action

Avant de traiter les différents cas, nous allons aborder de manière transversale la reconnaissance de pratiques qu'apportent les travaux de Lewin. En effet, les membres de l'équipe d'Eclosio se sont retrouvés dans les concepts Lewinien, qu'ils mettent en œuvre de manière intuitive.

Premièrement, ce sont les six portes d'entrée du changement qui ont fait écho à leurs actions quotidiennes. A la lecture, je me dis qu'on pratique un peu toutes les portes d'entrée. Ainsi, si on met ensemble plusieurs formations, on voit que toutes ces portes d'entrée sont mobilisées, même si pas nécessairement de manière systématique et pas dans toutes les formations. Les membres d'Eclosio pointent différentes actions pédagogiques qui renvoient aux portes d'entrée :

- des cours et exposés (porte d'entrée « connaissances ») ;
- des diagnostics de fermes, des études de cas, des visites d'échanges entre producteurs ayant mis en place des changements, des parcelles démonstratives (porte d'entrée « perception ») ;
- des actions de sensibilisation et des débats sur les actions à mettre en place et pourquoi le faire (porte d'entrée « valeurs ») ;
- des diagnostics collectifs, des visites de terrain débouchant sur des analyses à plusieurs

sur le plan social, économique et écologique, la création d'un système de paysans-relais, des retours d'expériences de personnes qui ont intégré de nouvelles analyses ou de nouvelles pratiques et qui se lient en réseau (porte d'entrée « relations sociales ») ;

- des ateliers pratiques autour de certaines techniques comme l'utilisation du compost, de pépinières sur table ou des potagers expérimentaux (porte d'entrée « action ») ;
- la réflexion sur le pourquoi de gestes ancestraux (porte d'entrée « contrôle de l'action »).

Une telle structuration permet de voir quelles sont les portes d'entrée favorisées ou laissées de côté dans les différents dispositifs.

Par ailleurs, les membres de l'équipe d'Eclosio se reconnaissent aussi dans la nécessité de décristalliser des représentations pour amener à une recristallisation, mais celle-ci pose parfois problème, les changements n'étant pas toujours compris ou appliqués de manière pérenne. Parfois la recristallisation est « partielle ». Par exemple, dans la transition vers l'agroécologie, on remarque que la plupart des familles conservent une partie des apprentissages, de façon pérenne, mais tous ne basculent pas à 100% vers l'agroécologie, beaucoup poursuivent une partie des pratiques conventionnelles antérieures, dans une sorte de mélange variable d'un cas à l'autre.

On se rend bien compte que pour amener les changements, on doit travailler sur des croyances, sur des obstacles psychologiques. Nous sommes donc partis à la recherche de réflexions et d'outils pour améliorer la recristallisation.

L'importance des dynamiques sociales, au cœur de l'œuvre de Lewin, fait aussi l'objet de leur attention. Ainsi, dans une formation qui consistait à produire du bokashi (un type de compost), les techniciens avaient compris l'importance des personnes moins actives et s'étaient mis à développer des stratégies spécifiques de modification du leadership. Les techniciens repéraient les gens marginalisés. Dans un premier temps, des actions spécifiques visaient ces personnes, pour les maintenir dans le dispositif. Les personnes qui ont moins de ressources pouvaient avoir l'impression que cette technique n'était pas faite pour eux. Par rapport à d'autres qui avaient plus de moyens, elles pensaient que ce ne serait pas possible. Les techniciens travaillaient alors individuellement (avec elles) et ils adaptaient leur intervention aux moyens de chacun. Mais ces personnes devenaient aussi actrices de changement. Si ces personnes marginalisées faisaient quelque chose d'intéressant, les techniciens leur demandaient d'expliquer aux autres, pour équilibrer les interventions. En effet, les personnes qui mobilisent la parole ne sont pas nécessairement davantage promotrices du changement. Autre exemple : dans le projet d'échange sur la gestion communautaire des mangroves, on ressent le besoin d'associer à la réflexion technique des questionnements sur les relations et les dynamiques de coopération entre les différents acteurs. Vu la complexité des situations, l'activation des dynamiques sociales pose question dans de nombreux dispositifs. Cette préoccupation fait lien avec les travaux de Lewin, notamment ceux sur le leadership.

On le voit, les problématiques soulevées par Lewin sont déjà bien présentes dans la réflexion des acteurs d'Eclosio.

Dans la suite du texte, nous allons nous intéresser à différentes situations pour voir comment les travaux de Lewin peuvent non seulement aider à les analyser, mais aussi à trouver des propositions d'actions nouvelles. C'est là évidemment un autre enjeu important de ce partenariat.

Comme le dit une des responsables d'Eclosio au sujet d'une action particulière de cette ONG, dans notre action au Bénin, on sent un besoin méthodologique sur la manière dont le technicien intervient auprès des populations. Il y a une demande d'appui de la part des techniciens. L'équipe souhaite aborder la question de comment se positionner par rapport

aux paysans, comment faciliter le changement sans imposer la voie à suivre. Comment présenter les choses pour qu'ils s'investissent, se sentent volontaires ?

C'est ce type de question qui sera traité dans les différentes situations.

Situation 1. Utiliser toutes les portes d'entrée pour favoriser le changement : le cas de la formation « Mères vigilantes » :

Contexte - Dispositif

Au Pérou et en Bolivie, la formation « mères vigilantes » promeut la transformation des habitudes alimentaires des familles et s'adresse particulièrement aux mères. L'enjeu est de faire prendre conscience aux participantes de l'importance d'une alimentation équilibrée, notamment pour le développement des enfants. Dans cette alimentation équilibrée, on insiste plus particulièrement sur la place des légumes et des aliments apportant des protéines (légumineuses, quinoa, viande). Or, bien souvent, les personnes présentes produisent peu de légumes dans leur exploitation familiale. De plus, elles vendent le quinoa ou leurs animaux en dépit de leur valeur nutritive. Ainsi, plutôt que de consommer la denrée produite, la famille fait le choix de la vendre, l'argent gagné servant à l'achat de nourritures moins onéreuses mais aussi moins équilibrées (pâtes, riz). L'argent épargné permet aussi l'acquisition d'autres biens (vêtements, fournitures scolaires, ...). La formation mères vigilantes, associée à la mise en place d'un potager familial, porte à la fois sur ce qu'est une assiette équilibrée et comment préparer certains légumes moins habituels qui ont été proposés plus récemment. Elle procède par exposés et explications (qu'est-ce qu'une assiette équilibrée par exemple) et par ateliers pratiques sur la manière de préparer les légumes en question.

Situation - Questionnements

Les participantes se montrent à la fois intéressées mais également réticentes. Plusieurs freins se présentent à l'application des propositions. Les enjeux semblent bien compris, mais le transfert dans la vie familiale pose problème.

Regards et pistes inspirés par les travaux de Lewin.

Les membres de l'équipe d'Eclasio proposent d'utiliser les portes d'entrée comme outil de diagnostic des méthodes mobilisées en formation. Il en ressort que la formation mise essentiellement sur deux portes d'entrée. Premièrement et principalement, avec l'apport d'informations (sur l'équilibre alimentaire, sur les carences, ...), c'est la porte d'entrée connaissance qui est mise en avant. La porte d'entrée action est aussi mobilisée : comment préparer certains légumes moins habituels est abordé via des ateliers pratiques.

Le modèle des portes d'entrée permet de tracer ou de formaliser des pistes vers d'autres pratiques possibles, dont certaines (notamment la première dans la liste qui suit) ont déjà été partiellement explorées voire mises en pratique par Eclasio :

Mobiliser la perception, autour d'assiettes à analyser, autour du regard porté sur certains troubles de santé attribuables à des carences, autour de la capacité à percevoir la valeur nutritive de certains aliments préparés par exemple.

La porte d'entrée de contrôle de l'action mériterait aussi une place, avec une focale sur les procédures à suivre en cuisine, la manière d'organiser son action, le « pourquoi du comment » d'une préparation alimentaire, au-delà d'une simple pratique entraînée.

Pour ce qui est de la porte d'entrée relations sociales, la réflexion est multiple. Différents scénarios sont évoqués :

La mise en contact renforcée des participants qui échangent sur les difficultés à mettre en place cette nouvelle politique alimentaire au sein de la famille peut être d'une grande

utilité. L'idée est en effet de créer un groupe d'appartenance avec de nouvelles normes d'autant plus important que ces nouvelles pratiques alimentaires s'instaurent en contre norme à la famille. Pour ce faire, dans certains cas Eclasio a eu recours à la figure de « mère-guide », une femme du village préalablement identifiée pour ses bonnes pratiques alimentaires ou culinaires ; la formation s'appuie sur cette mère-guide en favorisant ainsi l'inter-apprentissage.

Il y aurait lieu aussi d'anticiper les problématiques sociales externes au groupe : regard des autres membres de la famille, nécessité d'explications, préparation des hommes à accepter le changement, ...

Cet aspect spécifique pourrait donner lieu à du temps passé en formation à se préparer à communiquer, à expliquer, à anticiper des réticences. Comme l'a montré Lewin, il est important de soutenir la phase de changement (phase 2 de son modèle) et notamment dans son aspect groupal, pour ne pas que celui-ci s'éteigne. Or, un facteur clé à cette étape est le groupe et ses normes. Il est donc nécessaire d'appuyer les dynamiques sociales.

La relation entre technicien et populations locales pourrait aussi se déployer différemment. Habituellement, le technicien apporte des solutions, le paysan attend. Or, chacun dispose de savoirs. Des dispositifs d'échanges sont donc à envisager à ce sujet. Par exemple, prendre une situation problème et voir comment chacun, avec ses connaissances et son expérience propre, réagirait et renforcer la légitimité de toutes les approches, voire chercher à les combiner. Ici aussi, la figure de mère-guide peut faciliter une telle dynamique.

On pourrait enfin utiliser la porte d'entrée action sur une autre problématique : comment rallier les membres de la famille à ces nouvelles pratiques alimentaires, comment en faire la promotion, et cela via des mises en situations familiales ou collectives.

Situation 2. Promouvoir des pratiques contraires aux normes sociales : le cas des cultures de couverture en contre-saison

Contexte - Dispositif

La formation en agroécologie regroupe plusieurs contextes, notamment au Pérou ou en Bolivie, mais on la trouve aussi en France et en Belgique. Une des pratiques agroécologiques qui est proposée aux participants est de recouvrir les champs en contre-saison (zones intertropicales) ou en hiver (zones tempérées). Il s'agit alors de réaliser des semis qui ne sont pas destinés à être récoltés, mais dont le bénéfice est de nature environnementale. De telles plantations ont différentes vertus : contrôle de l'érosion, maintien d'humidité dans le sol, absorption d'azote atmosphérique contribuant à la fertilité nécessaire à la culture suivante, etc.

Situation - Questionnements

Les freins au changement sont à la fois individuels et collectifs. Un frein de nature psychologique est de faire pousser des plantes qui ne sont pas destinées à être récoltées, ce qui est contraire à l'image habituelle de la pratique agricole. Une autre difficulté est de planter en contre-saison, ce qui est également contraire aux représentations du métier : les gens pensent « c'est une aberration de planter en hiver ». Mais les freins sont aussi de nature sociale. Ainsi, en Bolivie, l'homme qui n'aura pas bien « nettoyé » sa parcelle sera jugé par son entourage comme un « bon à rien » ou « pas un vrai mec ». Il reçoit des retours négatifs de la part de son entourage car cette pratique n'est pas comprise. En France, le paysan est interpellé s'il plante du colza trois semaines avant les autres. Au sud comme au nord, la dimension visible du métier agricole vient ici renforcer ces effets de réactions sociales.

Regards et pistes inspirés par les travaux de Lewin.

La première réflexion des membres de l'équipe d'Éclosio sur cette situation recoupe le diagnostic de la situation précédente : à la lecture des principes de Lewin, on se dit qu'en tant qu'acteurs sur le terrain, on agit dans cette formation surtout sur la connaissance et l'action motrice. En effet, on trouve dans cette formation d'une part un apport d'information sur les bienfaits de cette pratique agroécologique et d'autre part un apprentissage des gestes nécessaires à sa mise en place. Par contre, on n'agit pas pour que la perception de l'innovation soit positive ou que la norme change.

Pour enclencher l'unfreezing, il faut modifier le champ psychologique des personnes. Autrement dit, il faut agir sur leur manière de considérer leur environnement et l'attribution négative ou positive qu'ils font des éléments qui le composent. La parcelle couverte de « mauvaises herbes » est chargée négativement. Elle est vue globalement comme un signe de mauvaises pratiques, de délaissement, de manque de travail. Pourrait-on au contraire y percevoir certains signes de bonne santé de la terre plutôt que de ne considérer que la « propreté » et le « nettoyage » ? Peut-on exercer les personnes à repérer ces signes ? Au contraire, lorsque l'on observe une parcelle recouverte pour l'hiver, il faudrait la regarder différemment. Peut-on mieux comprendre les plantes qui y poussent ? Que nous disent-elles ? Quels sont les éléments auxquels on peut être attentif ? Quels sont les signes de santé du sol ? Et aussi, on pourrait élargir le regard et chercher à identifier des signes de santé liés aux nappes phréatiques, aux cours d'eau, à la présence d'oiseaux, ... Autant d'éléments auxquels on aurait tendance à ne pas prêter attention. Pourrait-on aussi voir dans les récoltes de l'année suivante le fruit de cette pratique ? Autrement dit, l'enjeu est d'ajouter des éléments dans le champ psychologique et de les charger positivement. Tout ceci peut se faire à l'aide de différentes portes d'entrée.

La porte d'entrée des relations sociales est pointée comme possibilité de développement de nouvelles pratiques d'apprentissage, en mobilisant le modèle de l'équilibre instable. En effet, à défaut d'anticiper les retours négatifs de l'environnement humain, on ne prépare pas les paysan·ne·s à affronter le regard des autres, à expliquer les raisons de leur démarche, à défendre, voire faire adhérer les voisin·e·s à cette pratique. Il en résulte un renforcement des forces de non changement qui risque de mettre à mal la tentative d'innovation. Ce raisonnement sur les forces, et sur l'opportunité d'amener le système dans un nouvel état d'équilibre, nous a amené à différentes pistes d'action.

D'abord, il y aurait lieu de consacrer du temps de formation à prévenir de ce genre d'effet et préparer les personnes à y faire face. Les moyens potentiels sont divers : réflexions collectives sur la manière dont les voisin·e·s vont réagir, recherche de solutions en commun, propositions des formateur·trices sur de l'argumentation utile, entraînement à des situations de conflits ou de débat sur ces points, fourniture de supports explicatifs qui pourraient être mobilisés, ...

L'action des formateur·trices pourrait s'organiser autour de recherche de solutions du type : comment appliquer les pratiques agroécologiques tout en étant toujours bien vu de son entourage ?

Certains aménagements, ou paliers d'innovations progressifs, devraient être réfléchis avec les paysans en fonction de la réaction de l'environnement. Y aller petit à petit limiterait les réactions négatives. Une telle pratique est d'ailleurs développée actuellement au Cambodge par des paliers progressifs : (1) introduction d'une culture de contre-saison qui sera enfouie lors du labour (engrais vert) puis (2) maintien de la culture de contre-saison sur le sol (qui devient alors une plante de couverture qui se transforme ensuite en mulch) et enfin (3) semis de la couverture végétale avec un mélange d'espèces au lieu d'une seule.

Il a été évoqué également qu'on pourrait agir directement sur cet environnement humain, en contactant un cercle plus large pour l'informer ou le faire participer à ces transformations.

Une des solutions consiste aussi à montrer que c'est possible dans un contexte similaire. Par exemple, un échange d'expériences avec un « innovateur » dans le village d'à côté – pratique régulièrement utilisée sur le terrain par Eclasio – ou la mise en contact avec une coopérative ou un groupe de pairs qui a déjà ces pratiques-là. L'agriculteur/trice peut être le seul innovant dans son entourage proche mais sera soutenu dans sa démarche s'il ne se sent pas complètement isolé. Internet peut jouer un rôle très important dans ces mises en relation, et pas seulement en Europe.

Une autre porte d'entrée qui pourrait davantage être mobilisée est celle des valeurs et normes. En effet, il est question de faire évoluer la vision de l'innovation. Lewin propose des discussions collectives pour faire émerger les valeurs et croyances. Qu'est-ce qu'un beau champ pour vous ? Qu'est-ce qu'un bon paysan ? A quoi voit-on en hiver que la personne a bien cultivé ? Ce serait autant de représentations qui mériteraient d'être exprimées pour être éventuellement retravaillées, modifiées. A défaut de trouver à s'exprimer, elles constituent de puissantes forces de non changement. A l'inverse, on pourrait aussi faire exprimer les valeurs par les personnes et montrer en quoi elles peuvent constituer un appui au changement. Permettre au paysan d'affirmer publiquement ses valeurs orientées vers le développement durable, si elles sont présentes (et c'est le cas dans un certain nombre de situations) vient confirmer ses choix, l'aide à les exprimer à son entourage, et vient ainsi soutenir les changements comportementaux. C'est d'ailleurs le cas au Cambodge et au Pérou lorsqu'Eclasio organise des marchés agroécologiques sur lesquels les producteurs viennent vendre ou présenter leurs produits accompagnés de quelques banderoles visibilisant publiquement la nouveauté et l'idéologie présente derrière ces produits.

Enfin, la porte d'entrée des perceptions est également fondamentale à travailler. Comme cela a été dit, pour pas mal de personnes, planter en hiver est une aberration. Or, pointe le responsable d'Eclasio, tant qu'on ne modifie par cette perception, on ne peut rien faire. Des moyens sont donc à mettre en place pour faire évoluer cette représentation. Des idées sont à l'étude, comprenant des pratiques déjà en place qui mériteraient d'être renforcées : visites collectives de champs exemples, témoignages de leaders ou de personnes légitimes amenant des photos de champ recouverts, apprentissage et création collective de critères de santé d'un champ, ...

Situation 3. Mobiliser la théorie du champ pour promouvoir de nouveaux concepts et pratiques : le cas des formations autour des cultures traditionnelles

Contexte

Plusieurs situations sont prises en exemple pour ce point. Généralement, il s'agit de formations dans lesquelles il est question d'adopter ou de défendre des plantes ou des manières traditionnelles de cultiver. C'est le cas notamment de la consommation de quinoa au Pérou ou en Bolivie qui, devenue un produit d'exportation lucratif, a disparu du régime alimentaire quotidien au point d'en devenir ringard aux yeux des nouvelles générations. De la même manière, au Bénin et au Sénégal, un programme est mis en œuvre par Eclasio pour promouvoir la culture et la consommation de fonio, une céréale traditionnelle devenue pratiquement oubliée malgré ses vertus nutritives et agronomiques.

Situation – Questionnements

Dans de nombreuses formations, on se rend compte que certains concepts et certains termes sont perçus de manière très différente selon les acteurs. Le mot « traditionnel », de notre côté, (chez les responsables Eclasio), on n'en a pas un a priori négatif. Au contraire. Pour nous, une plante traditionnelle, c'est positif. Pour certains techniciens ou certains agriculteurs, une plante traditionnelle, c'est négatif. C'est associé à quelque chose de contraire au progrès, à un retour au rudimentaire, à l'archaïque. La situation est

la même pour certaines techniques agricoles. Les techniques agricoles traditionnelles, par exemple celles qui utilisent la traction animale, sont vues négativement. L'agriculteur rêve plutôt d'avoir un tracteur. Autre terme qui est mal vu par certains agriculteurs, le paysan, alors que le technicien va plutôt lui donner la signification valorisée de celui qui façonne le pays. Autre exemple, il a fallu notamment changer la dénomination de la méthodologie « de campesino a campesino » en Bolivie pour la remplacer par « de productor a productor ».

Regards et pistes inspirés par les travaux de Lewin.

C'est la théorie du champ qui est ici mobilisée, et plus particulièrement la notion de polarité. Ainsi, on se rend compte qu'il est important de prendre conscience que le même concept, ou la même pratique, est habité de polarités différentes qui va le rendre plus ou moins attractif. Les écarts peuvent exister entre formateurs et apprenants sur le terrain, elles peuvent aussi se présenter entre des membres d'Eclasio selon qu'ils sont responsables ou techniciens.

À partir de là, une première stratégie consiste à travailler sur les mots. Ainsi, dans le milieu agroécologique européen, le mot « paysan » est plutôt doté de connotations positives, là où on l'évitera plutôt dans d'autres contextes culturels. Même chose pour le mot « traditionnel ». La prise de conscience de la différence de polarité est évidemment fondamentale car le champ psychologique n'est pas du tout le même si les polarités sont inverses. L'utilisation de certains mots dont on espère qu'ils vont susciter une mobilisation peut au contraire provoquer un rejet de l'innovation.

Au-delà des mots eux-mêmes, ce sont les concepts qui les habitent qui doivent être décrystallisés. Ainsi, certains membres de l'équipe d'Eclasio proposent d'associer cette polarité négative de « traditionnelle » avec la polarité plutôt positive du mode de production « occidental » empreint de modernisme aux yeux de certaines sociétés, dans une démarche qui est un peu de la provoc'. Il montre ainsi des exemples de cultures traditionnelles développées aujourd'hui en Europe, de retour à la traction animale, créant ainsi une dissonance de polarités (ça vient d'Europe, c'est positif, mais pourtant c'est archaïque, c'est négatif). Cette dissonance perturbe dans un premier temps. Elle permet ensuite d'ouvrir un débat sur des cultures traditionnelles positives en Europe. Elle crée un espace d'unfreeze : les croyances sont momentanément déstabilisées, ce qui est propice au mouvement. D'autres stratégies d'unfreezing devraient être envisagées.

Situation 4. Utiliser les forces de changement au service de pratiques nouvelles : le cas de la formation au compostage

Contexte - Dispositif

La formation a pour objectif d'encourager et outiller les participants pour leur permettre d'expérimenter eux-mêmes un système de compostage. Elle comprend des explications scientifiques sur les bénéfices potentiels de ce type de dispositif. Elle propose aussi des retours d'expériences témoignées par des personnes ayant déjà mis en place ce système.

Situation - Questionnements

De manière globale, la difficulté réside dans le suivi et l'application. On s'attend à ce que les personnes mettent en œuvre. Parfois ça marche, parfois pas. Pourquoi ? Quand ça ne marche pas, on développe une vision négative du paysan : il doit être résistant au changement, il ne veut pas prendre de risques. On se pose alors des questions sur sa propre légitimité à vouloir provoquer des changements chez les autres. Ainsi, les techniciens constatent que la pérennité des démarches de compostage n'est pas toujours effective. Il s'ensuit des questionnements sur la manière de renforcer les chances d'application dans la durée.

Regards et pistes à partir des travaux de Lewin

Un premier modèle que nous avons mobilisé ensemble est celui des forces liées au changement. C'est la troisième phase qui semble poser problème, celle du « refreeze ». Ce qui interpelle les responsables d'Eclosio dans l'approche de Lewin, c'est la notion d'opposition des forces de changement et de non changement et l'idée selon laquelle il vaut mieux diminuer les forces de non changement qu'augmenter les forces de changement. En effet, la dynamique habituelle qui est mise en place tend plutôt à appuyer les forces de changement : convaincre les personnes en multipliant les arguments, leur amener de l'information sur la biodiversité, mettre en place un atelier... et espérer que cela donnera envie aux personnes de continuer. Cela réussit évidemment dans un certain nombre de situations. Mais pour augmenter les chances de succès, il s'agit aussi de déforcer les mouvements qui vont empêcher le changement.

Lorsqu'on liste les facteurs de non changement, on trouve notamment :

La prise de risque. Les changements proposés induisent en effet une prise de risque de la part du paysan, risque qui peut le conduire à rejeter l'innovation et préférer ses habitudes. Une manière d'alléger ce facteur de non changement consiste à limiter l'ampleur des transformations. C'est donc sur une petite parcelle qu'il est invité à expérimenter et s'approprié l'innovation. On applique les changements à petite échelle, ce qui vise surtout dans un premier temps à enclencher la dynamique de changement sans soulever trop de forces allant contre le changement.

La perte de revenus. Une autre contrainte est liée au risque de perte de revenus lié au développement d'activités nouvelles proposées en formation. Il faut alors envisager des revenus alternatifs, avec d'autres activités. Adosser à la formation au compostage une autre formation sur la création d'activités lucratives constitue donc une piste intéressante.

L'absence de matériel. Ne pas disposer du matériel nécessaire constitue un autre frein potentiel, qui peut être comblé en fournissant par exemple un tonneau pour y placer la matière compostée.

Les représentations. C'est parfois trop loin de ce qu'ils connaissent. Les routines de pensée et d'action, les habitudes ancrées, les modes d'appréhension du monde constituent aussi des freins. Ceci invite à les prendre en compte et à reconnaître la légitimité de ces modes de pensées et d'action afin de voir quelles pratiques sont compatibles aujourd'hui avec eux.

L'identité. On a mentionné plus haut le cas de la Bolivie avec le changement de « de campesino a campesino » à « de productora a productora ».

Le regard des autres. Mentionné également plus haut lors de l'exposition de nouvelles pratiques visibles par les voisins et voisines.

L'absence de nécessité apparente du changement. Il se peut que le paysan ne fasse pas directement le lien entre la formation au compostage qui lui est proposée et les objectifs de changement définis de manière participative en début de projet, surtout s'il n'a que partiellement pu participer aux activités préliminaires identifiant besoins et difficultés à résoudre par le projet. Ainsi, la technique proposée sera perçue comme imposée de façon exogène par l'équipe technique ou non conforme aux priorités d'action des paysans, ce qui exacerbe les forces de non changement. La réalisation préalable avec les paysans d'une priorisation des techniques à expérimenter précédant la phase de formation à des pratiques nouvelles est une piste d'amélioration utilisée notamment dans la recherche-action. Il faut rappeler à ce sujet que la recherche-action a été créée par Lewin avec l'idée de mettre « dans le même bateau » des chercheurs et des participants qui s'efforcent de répondre à des problèmes définis en commun (Roy & Prévost, 2013).

Plus généralement, on peut dire que ce sont toutes les sources d'insécurité liées à ces changements de pratiques qui constituent des forces contraires à l'innovation. Ces insécurités peuvent être de nature sociale (le regard des autres, les tensions avec la famille), technique (décristalliser des gestes acquis), psychologique (avoir peur de ne pas être à la hauteur), économique (perdre des revenus), ou encore identitaire (ne plus être un bon paysan ou ne pas se sentir impliqué dans la décision prise de changer les pratiques). Il faut donc pour chacune d'entre elles voir quelle progression on peut proposer pour pratiquer le changement par étapes, et quelles mesures palliatives sont envisageables pour chacun de ces freins. Enfin, il est à noter que c'est aussi l'ensemble du processus de conception et mise en œuvre du projet et la qualité de la relation technicien-paysan durant ces étapes qui créera des conditions plus favorables et la réduction des forces de non-changement. Pour Eclasio, le manque d'implication des paysans eux-mêmes dans la conception et mise en œuvre du projet reste encore aujourd'hui un facteur important de non-changement.

Situation 5. Penser les stratégies d'évaluation à la lumière d'un modèle de changement : le cas de diverses formations, et la manière dont elles sont évaluées

Contexte-Dispositif

Eclasio propose aussi bien des actions au nord, en Belgique qu'au sud. Au nord, il s'agit d'actions de sensibilisation et de mobilisation. Or, la manière d'évaluer la qualité et l'efficacité de ces actions diffère fortement.

Situation - Questionnements

Lorsqu'on compare la manière dont sont évaluées les interventions proposées au nord et celles proposées au sud, on se rend compte que les critères sont très différents. Pour les actions au Sud, ce qui compte, c'est la transformation des actions (comme l'appropriation par les agriculteurs et l'efficacité de certaines techniques). Alors qu'au Nord, par exemple dans le cadre d'un ciné débat, c'est la transformation de la perception des choses (prise de conscience des enjeux nord-sud par les participants) que l'on cherche à évaluer. Par rapport aux portes d'entrée, on voit donc que les priorités ne sont pas les mêmes. D'où des questions comme : Pourquoi est-ce ainsi? Ne devrait-on pas valoriser aussi la transformation des perceptions au Sud ? Questionner l'évolution des actions au Nord ?

Si on visualise cette situation par mise au carré (Faulx & Danse, 2017), c'est comme si deux cases étaient privilégiées : la 1 et la 4.

	Perception	Action
Action au nord	1. Evaluée	2. Non évaluée
Action au sud	3. Non évaluée	4. Evaluée

Cela incite donc à un déploiement de stratégies d'évaluation vers les cases 2 et 3.

Regards et pistes inspirés par les travaux de Lewin

Le modèle des portes d'entrée est donc convoqué ici non pas dans une optique d'apprentissage mais pour questionner les critères de qualité de l'action. La piste prioritaire, à partir de là, est de pouvoir mieux valoriser d'autres dimensions du changement au sud que l'action. Ceci se fait déjà un peu à travers les positionnements de plaidoyer des organisations paysannes. On peut y voir que leur positionnement évolue ce qui traduit un changement de leurs perceptions. Mais la démarche pourrait être systématisée. En effet, examiner si l'on a réussi à modifier les perceptions serait intéressant, et mériterait aussi d'être reconnu.

4. Conclusion

Agronomes, écologues, technicien·ne·s, paysan·ne·s, ... toutes les personnes qui agissent dans le cadre des actions d'Eclosio ou plus largement dans les processus de développement rural sont confrontées à des défis techniques, économiques, agronomiques, environnementaux, mais aussi humains, sociaux, pédagogiques, psychologiques, anthropologiques. Les travaux de Lewin constituent une ouverture parmi d'autres pour conduire cette réflexion. Comme on a pu le constater, ils nous invitent notamment à enrichir le processus de formation en multipliant les portes d'entrée, ils stimulent une réflexion sur les forces en tension dans un changement, ils insistent sur la nécessité de prendre en compte les groupes et leurs effets.

Au delà, nous avons voulu montrer que cet auteur pourrait être redécouvert au bénéfice d'actions de formation et d'apprentissage diverses. En effet, les réflexions proposées ici s'appliquent sans aucun doute à d'autres contextes que ceux de l'agroécologie (voir Faulx, 2019, pour d'autres exemples). ■

Notes

1. Les extraits en italique reprennent les propos des membres d'Eclosio lors des rencontres

Références

- Allard-Poesi, F. (2012). *Kurt Lewin, de la théorie du champ à une science du social*. Paris: EMS
- Benne, K. (1976). The process of reeducation: An assessment of Kurt Lewin's views. *Group and organizations/organizations studies*, 1(1), 26-42.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change*, 3rd edition. Harlow: FT/Pearson Educational.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of management studies* 41(6), 977-1002.
- Capoen, E. (2017). *Investigación acción participativa agroecológica para el cambio tecnológico y social. La experiencia del proyecto Tierra Sana y Soberana Fase II (2014-2016)*. Lima: ADG.
- Capoen, E. (2017). *Productores/as entretejiendo el saber agroecológico. Estrategias, resultados y lecciones aprendidas del programa formativo de promotores/as en Ancash*. Lima: ADG.
- De Visscher, P. (2005). Dynamique des groupes et éducations alternatives. Une confrontation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 88(4), 683-729.
- Faulx, D. (2019). Kurt Lewin et l'accompagnement du changement. In P. Carré et P. Mayen, *Psychologie de la formation*, Paris: Dunod.
- Faulx, D. & Danse, C. (2015). *Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes*. Louvain-La-Neuve: De Boeck
- Faulx D. & Danse, C. (2017). *Apprendre à penser autrement*. Paris: Enrick B.
- Fernández, A. (1993). *Kurt Lewin (1890-1947) : Une évaluation actuelle de son importance pour la psychologie*. Madrid: Université nationale de l'enseignement à distance.
- Lewin, K. (1946a). Action research and minority problems. In G.W. Lewin (Ed.) *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row (1948).
- Lewin, K. (1946b). Problems of Group Dynamics and the Integration of Social Sciences. *Human Relations*.
- Lewin, K. (1947). 'Group decisions and social change'. In Newcomb, T. M. and Hartley, E. L. (Eds), *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt.
- Michelot, C. (2003). Kurt Lewin. In J. Barus-Michel, E., Enriquez et A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de Psychosociologie*, Ramonville Saint Agne: Erès, pp. 505-517

- Moutot, J.-M. & Autissier, D. (2016). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris: Dunod
- Partlett, M. (1991). Réflexions sur la théorie du champ. *British Gestalt Journal*, 1, 2. Traduction Catherine Delafon, *Cahiers de Gestalt-thérapie* n° 5.
- Robine, J.-M. (2008). Le fond du champ. En arrière-plan du concept. *Cahiers de Gestalt-thérapie*, 22(1), 197-210.
- Roy, R. & Prévost, P. (2013). La recherche-action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 129-151.
- Walsh, I. & Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information. *Management & Avenir*, 39(9), 283-302.