

Extrait du École changer de cap

<https://www.ecolechangerdecap.net/spip.php?article275>

Collectif Ecole changer de cap

# **Devenir acteur du changement. Clés pour une grammaire relationnelle**

- Français - Publications -

Date de mise en ligne : vendredi 9 décembre 2011

---

**École changer de cap**

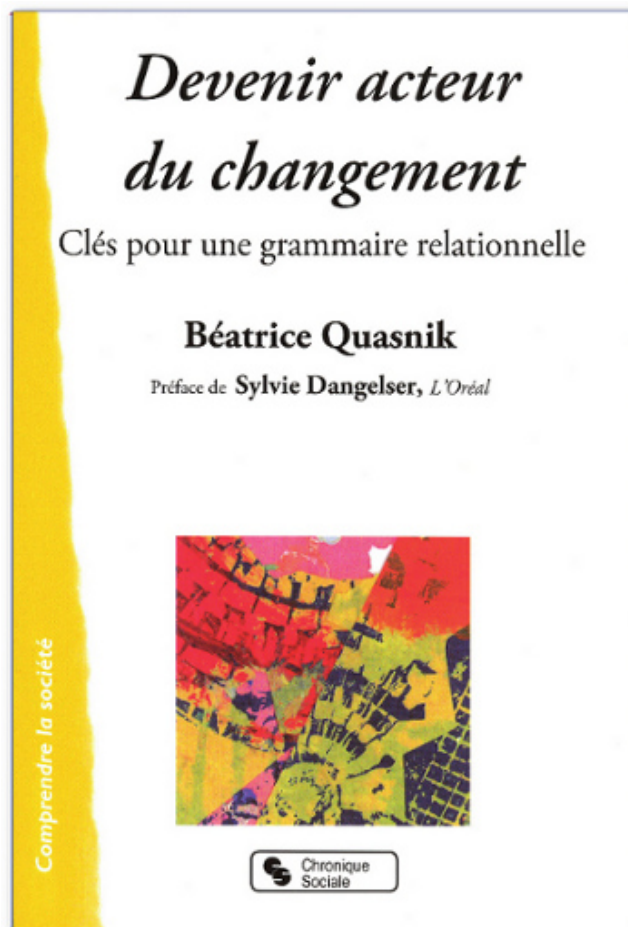
---

Béatrice QUASNIK

## Avant-propos

**Réveillez l'acteur du changement qui est en vous !**

Un vaste mouvement de transformation se déploie grâce à l'action des acteurs du changement. Ce sont ces personnes, de plus en plus nombreuses, qui inventent de nouvelles façons d'être et de faire afin de retisser une société plus respectueuse de l'humain.



Les acteurs du changement n'avancent pas en brandissant des bannières ni en prononçant des proclamations tonitrueuses. Ils n'ont d'ailleurs pas forcément conscience de l'importance de leur rôle. Comme ils se trouvent au-dessous du signal des radars médiatiques, ils sont encore pratiquement invisibles pour la majorité de nos contemporains. Ils sont tout au plus perçus comme des personnes un peu différentes qui, selon les cas, éclairent ou exaspèrent. En tout cas des cas isolés.

Pourtant, en prêtant attention à ce phénomène avec discernement un nouveau schéma apparaît, une dynamique puissante qui rassemble sur des thèmes fédérateurs des personnes qui sont en train de se relier, de monter en puissance et de créer un courant de transformation contagieux, celui d'une contre-culture.

Je vous invite à redécouvrir avec moi notre univers quotidien. Depuis plusieurs années, je guette ces moments

magiques où les acteurs du changement transforment la banalité en poésie. Je guette ces moments où, sur une intuition fugace, ils balaisent la pesanteur des inquiétudes par la justesse d'une parole, d'un geste, d'un sourire. Je guette l'émergence de la société en mutation qu'ils sont en train de façonner par petites touches dans la cité, dans leurs vies personnelles et, aussi surprenant que cela soit pour certains, dans les entreprises aussi.

Il existe de plus en plus de lieux où les personnes se regroupent afin d'expérimenter de nouvelles pratiques sociales. Ce sont souvent des associations ou des groupes de recherche de la société civile. Je mentionnerai particulièrement celles dans lesquelles j'ai fait grandir ma compréhension du changement sociétal en cours, l'association Interactions, Transformation personnelle-transformation sociale et l'association pour l'Organisation apprenante Sol France. Interaction TP-TS a offert pendant ces 10 dernières années un cadre où ont été mis en débats les Valeurs Émergentes avec pour point de départ l'étude sur les Créatifs Culturels et l'expérimentation d'une Charte Relationnelle.

**Sol France**, association qui a pour vocation de diffuser auprès des managers des entreprises les concepts et les pratiques de l'Organisation apprenante, offre un lieu unique d'échanges et d'expérimentation de terrain avec une ouverture précieuse à l'international. Je mentionnerai en particulier les « réseaux apprenants » initiés par des cadres et des dirigeants convaincus de la nécessité de faire bouger de l'intérieur la culture de plusieurs grandes entreprises. Les premiers ont été lancés il y a près de dix ans et le nombre des collaborateurs qu'ils ont associés, directement ou non, à la démarche, s'élève à plusieurs dizaines de milliers.

Ma connaissance de la réalité du monde du travail vient de mon métier. En tant que conseil en développement du management et coach, j'évolue au coeur même de grands groupes du CAC 40, au contact direct des managers et des dirigeants comme des collaborateurs de terrain. Cela me donne un poste d'observation exceptionnel, une grande liberté de mouvement et la possibilité de conversations en profondeur. Je suis ainsi dans l'intimité du monde du travail, de ceux qui le font bouger comme de ceux qui restent prisonniers de schémas obsolètes. J'ai collecté des scènes prises sur le vif que vous allez découvrir au fil des pages. Elles sont toutes vraies, à l'exception bien entendu des noms des personnes afin de préserver la confidentialité de leurs propos. J'ai pris soin d'en restituer le contexte et l'atmosphère comme le ferait un romancier pour qu'elles vous touchent de façon intuitive autant que rationnelle. Je souhaite qu'elles vous fassent résonner autant que raisonner.

Le concept d'acteurs du changement - que l'on désigne aussi par « agents de changement » - est nouveau, donc peu documenté. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'a pas bénéficié de la compétence de chercheurs : sociologues, psychologues, anthropologues, spécialistes des itinéraires de transformation et consultants en management des ressources humaines. À ce titre, j'ai participé à trois de ces études. Il s'agit de la Société rêvée sous la direction d'Alain de Vulpian, fondateur et Président de Sociovision, de la préparation de l'enquête sur les Créatifs Culturels en France et, dernière en date, une recherche-action menée dans neuf entreprises pour rendre compte de « Dix ans d'apprenance dans les entreprises ». Il me faut aussi mentionner le magazine de management Qualitique dans lequel j'ai publié une série de chroniques « Ces valeurs émergentes qui transforment notre vision du monde ». Le retour de nombreux lecteurs, en particulier des managers, m'a confirmé la justesse de ce thème et l'intérêt qu'on lui porte dans les entreprises.

Une autre source est constituée par les multiples débats, échanges, forums, carrefours et journées d'action auxquels j'ai contribué, en France et en Europe.

En Allemagne j'ai séjourné à de nombreuses reprises dans un écovillage près de Berlin, le centre ZEGG. Fondé en 1991, à la fois communauté de vie très structurée et centre expérimental pionnier, il est ouvert à ceux qui veulent se confronter à la réalité concrète du changement. Sa vocation est de diffuser les pratiques individuelles et collectives, validées par l'expérience de ses membres, que requiert un autre mode de vie que celui qui prédomine actuellement. Des chercheurs y viennent de toute l'Europe pour acquérir des compétences qu'ils réintègrent ensuite dans les

démarches qu'ils mènent ailleurs dans le but de mettre en place des formes de vie en commun plus respectueuses des hommes, des femmes et de leur environnement.

Les rencontres que j'y fais sont toujours des occasions précieuses pour explorer de nouveaux aspects de la transformation des modes d'organisation sociale et écouter directement les témoignages des personnes engagées dans l'action. Enfin, les séminaires que je conçois et anime à la demande des entreprises sont aussi des marqueurs du changement. En observant l'accueil que mes participants font aux concepts et aux outils que je leur présente, je peux mesurer en direct leur degré d'adhésion aux perspectives de transformation que je leur présente, ou leur préférence pour un statu quo, aussi inconfortable soit-il.

Suis-je impartiale ? Certes pas ! L'objectif de cet ouvrage n'est pas seulement de rendre compte d'un phénomène de société mais de le soutenir et de l'amplifier. Je veux vous communiquer la certitude qui m'habite : il nous faut aider cette société en souffrance à accoucher d'une autre société plus attachée au bien commun et plus humaine. Cela nécessite un travail sur soi, individuel, et aussi un travail collectif, si tant est qu'il s'agit fondamentalement de renforcer le lien qui nous relie les uns aux autres et la conscience d'être en interaction organique avec le monde qui nous entoure.

### **L'action de chacune et chacun est requise.**

Les acteurs du changement déjà en chemin se reconnaîtront et trouveront dans cet ouvrage matière à nourrir et renforcer leur démarche : des scènes vécues, des témoignages, des décryptages, des réflexions sur le mode prospectif, des outils et des extraits en fin de chaque chapitre de la [Charte relationnelle](#) d'Interactions Transformation Personnelle-Transformation Sociale.

Pour les autres lecteurs, je souhaite que cet ouvrage soit un déclencheur qui réveille l'acteur du changement qui est déjà en eux.