

# Le Guide aux Pieds nus

VERS UNE  
ORGANISATION  
SOVERAINE  
AU DEVELOPPEMENT

## TRAVAILLER AVEC LES ORGANISATIONS ET LE CHANGEMENT SOCIAL





**LE COLLECTIF  
AUX PIEDS NUS**

© **Copyright** Le collectif aux pieds nus

**ISBN** 978-0-620-43240-5

**First Impression:** juillet 2009

**Auteurs à l'initiative du Guide :** Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen, Sue Saul (Community Development Resource Association, Afrique du Sud)

**Directeur de la publication et dessinateur:** Andy Mason (N.D. Mazin)

**Co-auteurs :**

Catherine Collingwood (praticienne indépendante, Afrique du Sud)  
Christine Mylks (Voluntary Service Overseas (VSO) International)  
Karabo Monatisi (Treatment Action Campaign, Afrique du Sud)  
Khayaletu Mofu (Treatment Action Campaign, Afrique du Sud)  
Manas Ranjan ( ActionAid, Inde)  
Maureen Mbuyongha Anfumbom (Voluntary Service Overseas (VSO) International, Cameroun)  
Nomusa Sokhela (Church Land Programme, Afrique du Sud)  
Phakama Pyoos (Treatment Action Campaign, Afrique du Sud)  
Saani Yakuba (ActionAid, Ghana)  
Simon Brown (Voluntary Service Overseas (VSO) International, Népal)  
Tracey Martin (Voluntary Service Overseas (VSO) International, Népal)

**Site internet:** Laura Garcia-Puig (Voluntary Service Overseas (VSO) International, Népal)  
et Rupert Van Blerk (Community Development Resource Association, Afrique du Sud)

**Graphiste :** Paula Wood ( Paula Wood Design, Afrique du Sud) et Lizet Verwoerd

**Traduction :** Florence Guinard (traductrice indépendante, France)  
floguinard@gmail.com

**Corrections :** Caroline Guinard (Voluntary Service Overseas (VSO) International)

**Administration et finance :** Linda Njambatwa et Vernon Weitz (Community Development Resource Association, Afrique du Sud)

**Contributions :** Rama Naidoo (The Democracy Development Programme, Afrique du Sud) et Azer Hasanov (Oxfam UK)

**Contact :** merci de nous contacter par email – [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

**Vous pouvez télécharger ce livre gratuitement sur :**

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

**Le centre de ressource du Guide aux pieds nus**

Vous trouverez une compilation en constante évolution d'exercices,  
d'exercices, de documentation, de cas pratiques, accompagnant le Guide aux pieds nus sur  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



Produit par le Collectif aux pieds nus

2009

illustré par

*N. D. MAZIN*

# Table des matières

## 1 Introduction – Bienvenue

Qu'est-ce que le Guide aux pieds nus ?  
Les membres du collectif aux pieds nus  
Les sources de ce guide  
Droits d'auteurs et de reproduction et Licences

## 7 Chapitre Un – Façonner notre monde

**Nouvelles façons de considérer les organisations et les changements sociaux**

Pourquoi les organisations comptent  
Voir ce qui existe, accompagner ce qui est possible  
Voir le futur dans les organisations locales souveraines  
Les éléments clef d'une organisation souveraine  
Observer les organisations : des machines ou des systèmes vivants ?  
Principes clef et idées qui guident ce livre  
Observer les façons de changer d'une organisation  
Observer l'organisation future de la société



## 23 Chapitre Deux – De l'intérieur vers l'extérieur

**Vers une meilleure compréhension de nous-mêmes, des autres, et de la façon dont nous changeons**

Se poser les bonnes questions  
La bonne médiation et la direction par la médiation  
La triple nature de l'être humain  
Les phases du développement individuel  
Les quatre tempéraments  
Les polarités de la direction



## 47 Chapitre Trois – De personne à personne

**Créer et travailler avec les relations humaines dans les organisations**

Pourquoi les relations sont-elles si importantes ?  
Voir à travers les relations humaines  
Le pouvoir, les relations et le changement  
Les types de pouvoir



Les cinq bases du pouvoir  
 Pourquoi est-ce si important pour nous de parler de pouvoir ?  
 De quoi avons-nous besoin ?  
 Qu'est-ce qui peut entraver notre chemin ?  
 Quelques conseils pratiques

## 65 Chapitre Quatre – À travers le miroir

### Observer et comprendre les organisations

Aider à la compréhension de l'organisation - Quelques principes et règles  
 L'évaluation organisationnelle est-elle d'un quelconque secours ?  
 Les phases de développement de l'organisation  
 L'utilisation des phases de développement dans la pratique  
 Les éléments et les cycles organisationnels  
 Techniques pratiques d'observation et de compréhension des organisations



## 101 Chapitre cinq – Plonger dans l'inconnu

### Accompagner le changement dans l'organisation

Les questions courantes dans le changement par la médiation  
 Le médiation du changement émergent  
 Le cycle d'apprentissage-action en tant qu'outil  
 La médiation du changement transformatif  
 Les sept travaux du processus en « U »  
 La médiation du changement projectif  
 3 défis clef du cycle du projet  
 Rassembler les idées



## 125 Chapitre Six – Installer le changement durablement

### Soutenir, préparer et faire durer le changement

Pourquoi est-il si difficile d'opérer un changement organisationnel ?  
 Gérer les transitions du changement transformatif  
 Suggestions pratiques à l'attention des dirigeants pour la mise en œuvre du changement



## 135 Chapitre Sept – Survivre au changement

### Les organisations qui apprennent et qui innovent

Que cela signifie-t-il d'être une organisation qui apprend ?  
 Concevoir notre propre approche de l'apprentissage dans l'organisation  
 Conseils pratiques pour la conception d'apprentissages  
 Prenez garde à...  
 Pourquoi les organisations résistent-elles à l'apprentissage ?  
 Les éléments clef de l'apprentissage organisationnel  
 Les histoires, l'apprentissage et le changement social...  
 Planification, suivi et évaluation (PSE)  
 La cartographie du PSE dans le secteur du développement  
 La cartographie des incidences  
 L'apprentissage horizontal – et de nouvelles formes d'organisation...



## OUVRIR LES YEUX

Ce jour-là, j'ai vu sous les sombres nuages  
la lumière passer à travers l'eau  
Et j'ai entendu la voix du monde s'exprimer,  
J'ai su alors, comme je l'avais su avant,  
Que la vie n'est pas le souvenir fugace de ce qui a été  
ni les pages restantes d'un livre passionnant  
attendant d'être lues.

C'est ouvrir ses yeux restés longtemps clos.  
C'est la vision de choses lointaines  
perceptibles grâce au silence qu'elles contiennent.  
C'est le cœur après des années  
D'une conversation secrète  
S'exprimant à haute voix dans l'air clair.

C'est Moïse dans le désert  
tombé à genoux devant le buisson ardent.  
C'est l'homme qui jette au loin ses chaussures  
comme s'il entrait au Paradis  
et qui découvre stupéfait,  
Enfin ouvert,  
Qu'il est tombé amoureux de la terre ferme.

David Whyte  
extrait de Songs for Coming Home  
© 1984 Many rivers Press

# INTRODUCTION

# Bienvenue!

...dans le **Guide aux pieds nus pour travailler avec les organisations et le changement social**

## Enlevez vos chaussures s'il vous plaît...

### Qu'est-ce que le Guide aux pieds nus?

C'est un guide pratique, fait « main » pour les dirigeants et les médiateurs qui veulent aider les organisations à fonctionner et à se développer d'une façon plus saine, plus humaine et plus efficace alors qu'elles s'efforcent à contribuer à une société plus humaine. Il a été développé par le Collectif aux pieds nus.

Le guide, et le site internet qui l'accompagne, contiennent des concepts, des méthodes, des histoires et des activités essayées et testées. Leur objectif est d'aider à stimuler et enrichir la pratique de quiconque soutient des organisations et des mouvements sociaux dans leurs défis de travail, d'apprentissage, de croissance et de changement pour répondre aux besoins de notre monde si complexe. Bien qu'il soit destiné aux dirigeants et aux médiateurs d'organisations de la société civile, nous espérons qu'il sera utile à n'importe quelle personne intéressée par la promotion d'organisations humaines saines dans n'importe quelle sphère.

Le Guide aux pieds nus est mis à disposition de tous gratuitement et est téléchargeable sur le site internet [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org). Le site internet accueille également une compilation en constante évolution d'exercices, d'exercices, de documentation, de cas pratiques, accompagnant le Guide aux pieds nus.

Dans ce livre, nous offrons une perspective des causes d'existence des organisations, du véritable rôle qu'elles jouent, et de l'importance de soutenir la souveraineté des organisations locales et des mouvements sociaux pour



atteindre un changement social qui ait du sens.

Vous trouverez ici une série de méthodes pour nous comprendre nous-même et comprendre nos rôles en tant que dirigeant ou médiateur lorsque nous essayons de comprendre et de faciliter le changement dans les organisations. De plus, le guide explore la signification des relations et des dynamiques de pouvoir dans les organisations et les processus de changement organisationnel. Il procure des outils pour lire les organisations, y compris la façon dont elles traversent les diverses phases de développement ; il indique comment nous pourrions les aider à changer et présente les défis que nous rencontrons tous pendant la mise en œuvre et pour le maintien du changement. Finalement, le guide apporte son expertise des processus de construction de la formation des organisations, comment nous pouvons apprendre continuellement, à la fois de nos expériences et de celles des autres.



### QUI EST LE COLLECTIF AUX PIEDS NUS ?

Ce guide est le fruit de la collaboration et vous est offert par une équipe mondiale de praticiens et d'activistes du Community Development Resource Association (Afrique du Sud), du Voluntary Service Overseas (Népal, Cameroun, Canada), d'ActionAid (Ghana, Inde), du Treatment Action Campaign (Afrique du Sud), du Church Land Programme (Afrique du Sud) et de quelques praticiens indépendants. Les ONG The Democracy Development Programme (Afrique du Sud) et Oxfam (Royaume-Uni) ont également contribué précieusement.

### NOUS AVONS BESOIN DE VOTRE AVIS

Nous considérons ce guide comme un travail en constante évolution, mis à jour chaque année en fonction des retours et des contributions de ses usagers.

Nous publions cette édition pilote avec une invitation à chacun de nous envoyer ses commentaires, basés sur ses propres expériences. Nous aimerions que ce guide soit testé dans de nombreux contextes différents. Cela nous aidera à approfondir notre compréhension du vrai travail auquel sont confrontés les dirigeants et les médiateurs, et ainsi nous serons capables d'améliorer le guide.

Notre intention à ce stade est de publier une édition revisitée chaque année – peut-être jusqu'à ce que ce guide nous dépasse et devienne complètement autre chose !

Il nous a semblé suffisamment utile pour que nous projetions de le traduire en plusieurs langues et aussi que nous créions une couverture rigide et en couleurs pour la version mise en vente.

Notre site internet ([www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)) contient un formulaire en ligne pour vos avis. Vous pouvez aussi envoyer un mail à Tracey Martin, qui dirige le processus de feedback, avec vos avis, commentaires et suggestions – [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)

### QUESTIONS EN RETOUR DE VOTRE LECTURE :

1. Le Guide a-t-il suscité un quelconque changement dans la façon dont vous faites les choses ou vos méthodes au travail ? Il serait utile que vous nous racontiez brièvement la façon dont vous vous êtes servi du Guide et quelles réponses vous avez obtenues.
2. Quels chapitres ont-ils été particulièrement utiles ? Pourquoi ?
3. Y aurait-il eu autre chose que vous auriez aimé voir dans le Guide ?
4. Y a-t-il une ou plusieurs partie(s) du Guide que vous avez eu du mal à comprendre ?
5. Y a-t-il quelque chose dans le Guide avec lequel vous n'êtes pas d'accord ? Merci de nous le dire et suggérez ou sentez-vous libre d'apporter une contribution alternative.

Envoyez ces retours à [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)

## CONTRIBUEZ AVEC VOS OUTILS ET VOS SOURCES

Les matériaux additionnels pour les éditions futures et pour le site internet sont également les bienvenus. Ils pourraient être des activités, des lectures, des cas pratiques ou même des poèmes et des images que vous aimeriez apporter parce que vous les avez trouvés utiles et qu'ils pourraient l'être pour les autres. Nous ne pouvons pas vous promettre que nous les incluons systématiquement, mais chaque contribution sera sérieusement considérée et reconnue, si elle est utilisée.

Envoyez par mail vos contributions à : [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## The People of the Barefoot Collective



### CONTACT:

merci de nous contacter par email – [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## Les sources de ce guide

Les idées de ce guide viennent de nombreuses sources. Nous nous sommes servis des idées publiées d'autres personnes, de celles des personnes qui ont travaillé avec nous, de nos propres expériences, de ce que nous avons appris d'un tas de praticiens au cours des années, dans de nombreux pays et de nombreux cadres. Nous avons pris des idées, travaillé avec elles puis adapté, en nous basant sur l'expérience réelle sur le terrain. Il est presque impossible de retracer ou de connaître complètement la riche histoire reflétée dans ces pages.

Les idées de ce guide viennent de nombreuses sources. Nous nous sommes servis des idées publiées d'autres personnes, de celles des personnes qui ont travaillé avec nous, de nos propres expériences, de ce que nous avons appris d'un tas de praticiens au cours des années, dans de nombreux pays et de nombreux cadres. Nous avons pris des idées, travaillé avec elles puis adapté, en nous basant sur l'expérience réelle sur le terrain. Il est presque impossible de retracer ou de connaître complètement la riche histoire reflétée dans ces pages.

Mais nous voudrions particulièrement mentionner l'impulsion anthroposophique et spécialement Rudolf Steiner et Bernard Lievegoed, dont les idées sur le développement humain ont filtré à travers toute une école de pensée sur le développement des personnes, des organisations et de la société.

Les membres du NPI Institute of Organisation Development ([www.npi-academie.nl](http://www.npi-academie.nl)), fondé par Bernard Lievegoed en 1954, méritent également une mention spéciale. Ils ont travaillé à partir de cette impulsion et ont ajouté et développé leurs propres idées et concepts, dont quelques-uns sont présentés dans ce guide. Parmi eux, il y a Mario van Boeschoten, Fritz Glasl, Dik Crum et Léo de la Houssaye. David Scott a travaillé avec le CDRA de nombreuses années et a sensibilisé ses membres à certains de ces exercices et concepts.

Ces concepts particuliers que nous avons utilisés, associés à leurs théoriciens et à leur emplacement dans ce guide, sont :

- La triple nature de l'être humain – Rudolph Steiner
- Les phases du développement individuel et le travail de biographie – Bernard Lievegoed et Mario van Boeschoten
- Les phases du développement organisationnel - Bernard Lievegoed et Fritz Glasl
- Les quatre tempéraments – Rudolph Steiner et Dik Crum
- Les polarités de la direction – Léo de la Houssaye
- Le processus en « U » – Fritz Glasl

Il est fort possible que nous ayons oublié certains remerciements et sommes tout disposés à être corrigés, à l'occasion des futures rééditions du Guide.

# DROITS DE REPRODUCTION ET LICENCES

Ce livre est disponible GRATUITEMENT en le téléchargeant depuis le site internet du barefootguide. Merci de respecter cette particularité. Aucune partie du texte, aucun graphique ni aucun dessin humoristique ne devront être utilisés à des fins commerciales.

L'intention du Collectif du Guide aux pieds nus est de permettre aux utilisateurs de ce livre de se sentir libres de le photocopier et de le distribuer, sous n'importe quelle forme, imprimée ou électronique, dans un but strictement non lucratif. Vous pouvez le distribuer aussi bien dans son intégralité que par parties, certaines pages sont idéales pour être photocopiées et distribuées.

Si vous souhaitez utiliser une partie de ce livre pour la création de votre propre matériel, merci de vous assurer que le Barefoot Guide, le Barefoot Collective et l'illustrateur N. D. Mazin sont correctement cités. Merci d'inclure également l'adresse du site internet, [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).

Sentez-vous libre d'inclure un lien de votre site internet au site internet du Guide aux pieds nus. En revanche, n'hébergez pas les dossiers à télécharger du guide sur votre site internet car nous corrigerons et mettrons à jour les versions régulièrement.

Vous pouvez nous contacter par mail à : [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org) pour discuter de cela.

## Juridiquement :

*Le Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change* par le Collectif aux pieds nus est protégé par une licence « Creative Commons » d'attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage à l'identique 3.0 non transposé (CC BY-NC-SA 3.0)

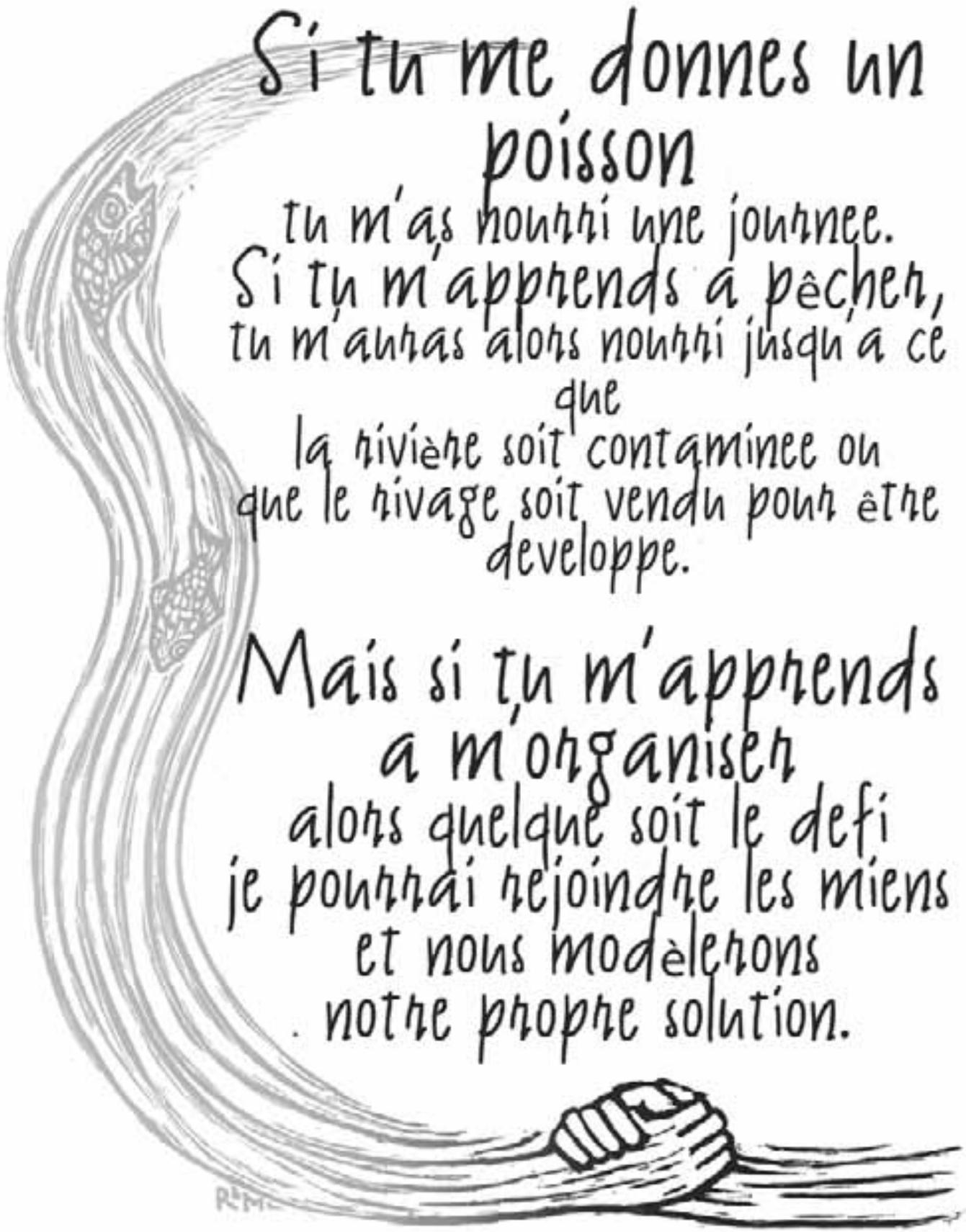
Les autorisations d'utilisation sous le contrôle de cette licence sont disponibles sur [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## VOUS ETES LIBRE :

- De partager – de copier, de distribuer et de transmettre le travail - de remixer, adapter le travail sous les conditions suivantes :
- Attribution. Vous devez attribuer le travail de la manière spécifiée par l'auteur ou le détenteur des droits (mais pas d'une façon qui puisse suggérer qu'il vous soutient ou qu'il approuve votre utilisation de son travail).
- Non commercial. Vous ne devez pas utiliser ce travail à des fins commerciales.
- Partagez de la même manière. Si vous altérez, transformez ou construisez à partir de ce travail, vous distribuerez le résultat selon la même licence que celui-ci.

Pour une réutilisation ou une distribution, vous devez indiquer clairement aux autres les termes de la licence de ce travail. La meilleure façon de le faire est de créer un lien sur cette page internet.

Une dérogation aux conditions ci-dessus est possible seulement avec l'accord du Collectif aux pieds nus. Rien dans cette licence n'altère ou ne restreint le droit moral des auteurs.



Si tu me donnes un  
poisson

tu m'as nourri une journée.  
Si tu m'apprends à pêcher,  
tu m'auras alors nourri jusqu'à ce  
que  
la rivière soit contaminée ou  
que le rivage soit vendu pour être  
développé.

Mais si tu m'apprends  
à m'organiser  
alors quelque soit le défi  
je pourrai rejoindre les miens  
et nous modèlerons  
notre propre solution.

# CHAPITRE UN

# Façonner notre monde

**Nouvelles façons de considérer les organisations et les changements sociaux**

Nous sommes plus grands que notre désespoir.  
Les défauts de l'humanité  
Ne sont pas les plus tangibles, les plus essentiels,  
L'aspect le plus essentiel nous concernant  
est notre faculté à inventer, à surmonter,  
à endurer, à transformer, à aimer,  
et à être plus grands que notre souffrance.  
Nous sommes mieux définis par le mystère  
de notre conservation et de notre capacité à nous élever,  
à créer des civilisations meilleures,  
à faire face aux plus dures réalités,  
et à survivre à un désespoir plus grand  
que le futur pourrait encore nous apporter.



*“Nous sommes mieux définis  
par le mystère.”*

Extraits de « Bataille mentale », Ben Orki, 1999

## **BONJOUR A TOUS, JE SUIS LOFTY...**

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi les organisations sont importantes et de quel genre d'organisations nous aurons besoin dans le futur ? Est-ce qu'une organisation « locale et souveraine » semble un concept intéressant ? Une organisation est-elle comparable à une machine ou à un organisme vivant ? Et comment les associations changent-elles ? Etes-vous un « créatif culturel » ?  
Si toutes ces questions vous intéressent, tournez la page !





## JAMES RACONTE CETTE HISTOIRE ...

Une de mes histoires préférées concerne un groupe de femmes de la campagne qui furent aidées par une agence de développement pour créer un jardin potager dans leur village. L'objectif premier du programme était d'améliorer le régime alimentaire des membres de la communauté. Mais le résultat final alla bien plus loin. En fait, elles apprirent tant et tirèrent tellement de force de leur appartenance au groupe, que leurs ambitions devinrent aussi fructueuses que leurs plantations. Rapidement, elles produisirent plus que leurs familles ne pouvaient consommer, et vendirent le surplus. Se présentant respectueusement à leur chef, elles demandèrent et obtinrent davantage de terrain. Puis elles arrachèrent de leur torpeur un groupe de villageois et les embauchèrent pour clôturer leur nouvelle propriété et construire une remise à outils. Il ne fallut pas longtemps pour que leur situation au sein de la communauté ne change aussi. Elles étaient devenues une force à laquelle se mesurer. Les femmes commencèrent à impliquer d'autres personnes dans leur travail, et le projet commença à englober des domaines variés et vastes de la vie du village, à la fois politiques et économiques. Finalement, plus que le potager, ce fut le succès de leur organisation qui eut le plus grand impact sur la communauté.

## POURQUOI LES ORGANISATIONS COMPTENT

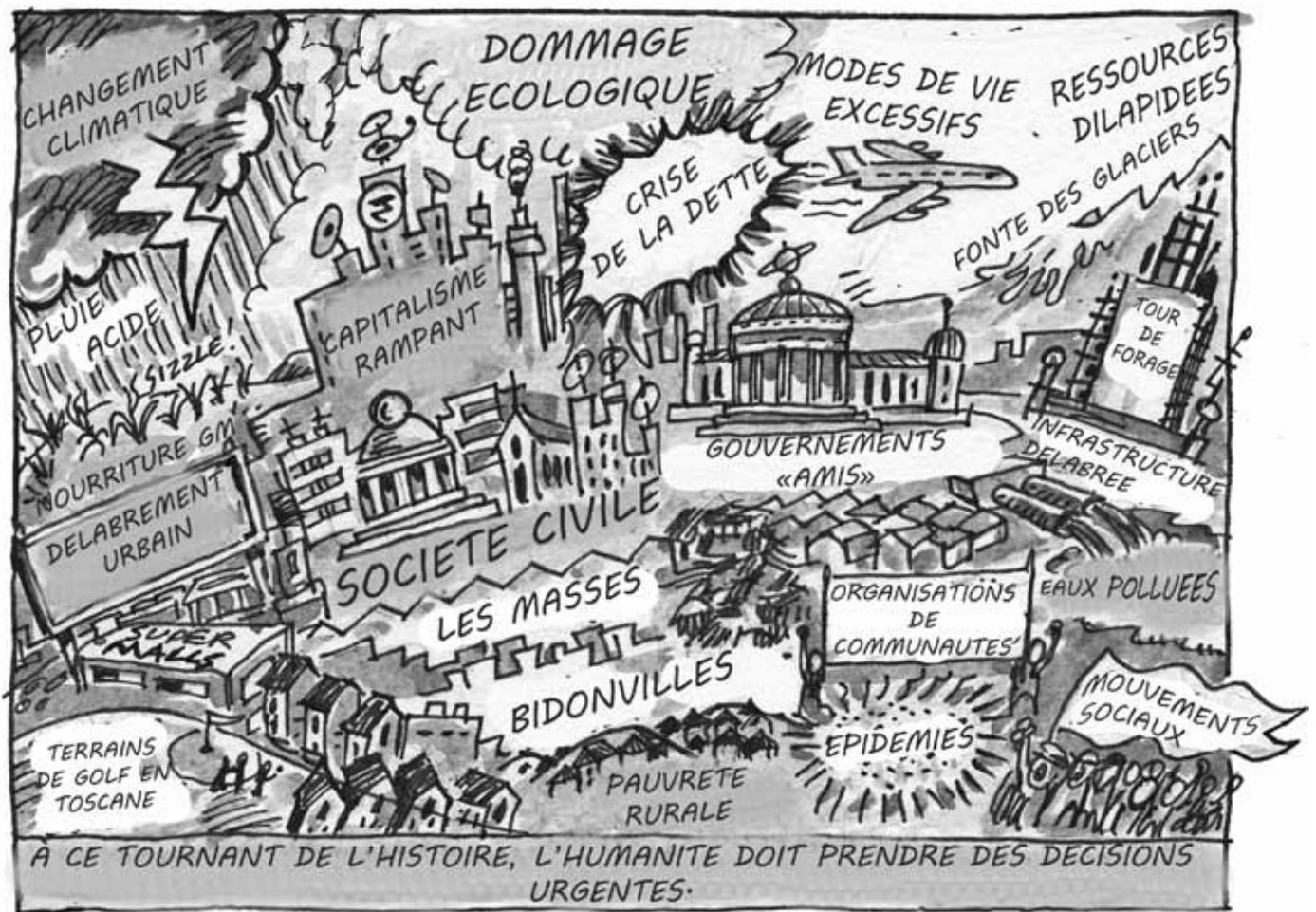


Les organisations comptent. Elles nous permettent de rassembler les forces que nous avons individuellement pour accomplir des actions impossibles à réaliser seul. Elles nous servent à mobiliser collectivement nos pouvoirs individuels pour mieux faire face à nos défis humains.

Mais pourquoi supportons-nous des organisations qui ne fonctionnent pas, pourquoi tolérons-nous de vieilles structures éteintes qui nous rendent malheureux et qui empirent les problèmes qu'elles sont censées justement régler ? Pourquoi ne sommes-nous pas plus attentifs au style d'organisations que nous créons ? Particulièrement maintenant, quand cela compte.

A ce tournant de notre histoire, l'humanité fait face à des décisions et des choix importants et urgents. Les personnes qui prennent ces décisions et qui font ces choix sont celles qui ont le pouvoir d'une organisation derrière elles. Que celles-ci soient des gouvernements avec leur bureaucratie, des hommes d'affaires avec leurs empires financiers ou des gens ordinaires avec des associations locales et des mouvements sociaux qui les soutiennent.

Quand les gens ordinaires sont capables de créer, réunir et renforcer leurs propres organisations, et à travers elles, parler et agir au nom de leurs idées, de leurs sentiments et de leur volonté, ils acquièrent davantage d'influence sur les choix et les décisions qui affectent leurs vies. Pour ces innombrables millions de personnes vivant dans la pauvreté et sans droits élémentaires, l'organisation rend possible un autre futur.



Nous serons peut-être tentés de voir ces organisations et autres mouvements sociaux comme des boutons enfonçant les murs de la marginalisation et de l'oppression et assénant des revendications pour leurs droits. Et nous espérons peut-être qu'en gagnant suffisamment de batailles, nous finirons par remporter la guerre et par ouvrir la voie à un nouveau futur. Même si combattre l'injustice chaque fois que nous la rencontrons est nécessaire, cela n'est pas suffisant. Il n'est pas prouvé que nous pérennisons nos victoires en considérant les défis à relever comme une série de batailles entre l'opresseur et l'opprimé, entre la droite et la gauche ou les riches et les pauvres. En effet, nous remporterons peut-être des victoires qui apporteront justice et apaisement, et à chaque fois que cela est nécessaire, nous devrions le faire. Mais il serait naïf de penser que nous remporterons la « guerre » contre la pauvreté, la marginalisation et l'oppression simplement en s'y engageant comme dans un combat ou une simple guerre. Si nous gardons ce point de vue, nous nous enrôlons indéfiniment dans une logique de compétition qui entâchera nos succès.

Les élites détentrices du pouvoir économique remporteront sans cesse la victoire lors de compétitions dont elles définissent et adaptent elles-mêmes les règles, même si elles doivent perdre une ou deux batailles. Pire encore, un état d'esprit combatif peut saper notre capacité à entrevoir de nouvelles solutions. Nous devons faire preuve de plus de sagesse que cela et examiner les opportunités d'une transformation plus profonde.

Un état d'esprit combatif peut saper notre capacité à entrevoir de nouvelles solutions.





LES ZAPATISTES DU MEXIQUE



LES PETITS FERMERS ET LES RESEAUX DE COMMERCE EQUITABLE



LE JOURNALISME CITOYEN  
LES RESEAUX « OPEN SOURCE »  
LES COMMUNAUTES VIRTUELLES  
LA MISE EN COMMUN DES CREATIONS



ALLEZ PLUS LOIN GRACE  
A NOTRE SITE INTERNET :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## REFUSER DE JOUER LE JEU DE LA GUERRE

Le problème n'est pas de remporter le « jeu » de la guerre de telle ou telle façon, le problème est le jeu en lui-même. De bien des façons, nous sommes tous piégés par ce jeu, pauvres comme riches, asservis par un système qui à long terme ne sert les intérêts de personne. Le jeu nécessite d'être lui-même transformé en développant une pensée et une logique alternatives, des valeurs et des principes différents, en transformant les personnes qui le pratiquent et en expérimentant de nouvelles formes d'organisations, de relations et d'engagement entre elles.

“ Vous ne changerez rien en combattant une réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rende obsolète le modèle en cours. ”

R. Buckminster Fuller

## UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER ÉMERGE...

Il y a déjà des signes qu'une nouvelle façon de penser s'installe. Considérons ceci ...

dans les années 1990, les zapatistes mexicains, ayant déposé les armes et envisagé d'accéder au pouvoir politique au Mexique, choisirent d'endosser un autre rôle, sachant que s'ils gagnaient et prenaient le pouvoir, ils deviendraient comme les autres partis, compromis et corrompus. Au lieu de cela, ils se concentrèrent sur la façon de faire évoluer l'idée même qu'ils se faisaient d'un gouvernement, en commençant par changer leur propre mode de fonctionnement. Dans la région des Chiapas, ils recréèrent un gouvernement de la base, autonome et souverain, réellement représentatif, comme un symbole des possibilités futures.

À travers le monde, des petits fermiers réorganisent leurs rapports mutuels et leurs relations de clientèle, créant des marchés locaux, diminuant leur dépendance aux groupes agroalimentaires, grâce à des réseaux d'agriculture biologique et de commerce équitable.

De nouvelles banques fondées sur des règles éthiques et communautaires se développent, comme les Banques Grameen ou les plans d'épargne quotidiens, permettant à des millions de personnes d'accéder à des investissements pour le futur tout en construisant de nouvelles formes de solidarité et de communauté.

Internet est en train de réduire à néant le monopole des vieux média et des élites de la communication, donnant la possibilité à des formes originales d'organisation en réseau d'émerger, pas seulement dans le Nord (la campagne électorale d'Obama en fut un bon exemple) mais à travers toute la planète.

Des réseaux ouverts à tous, des créations mises en commun et des communautés virtuelles reliant des citoyens du monde entier par le biais des réseaux sociaux, commencent à redéfinir les types de relations, surtout parmi les jeunes. Des idées s'échangent de manière horizontale à une vitesse extraordinaire. De fait, de nouveaux modèles émergent déjà.

## CRÉER DE L'ESPACE POUR DES SYSTÈMES ALTERNATIFS

De nouvelles voies sont donc en train de s'ouvrir, pas seulement en se confrontant aux vieux systèmes hiérarchiques ou en s'emparant des

vieilles manettes du pouvoir, mais aussi en créant un espace destiné à la construction de systèmes alternatifs. Créer de nouvelles formes d'organisations et de réseaux, puis de nouvelles connections entre les deux constitue une expérience plus stimulante que de reproduire les vieux schémas de lutte. Il y aura de nombreux faux départs et bien des leçons à apprendre, mais quelque chose de nouveau émergera, qui méritera d'être examiné.

## DÉPASSER LE CYNISME

Beaucoup d'activistes dans le milieu social considèrent avec cynisme les approches qui ne sont pas focalisées sur la lutte. Ils voient ces soi-disant innovations, comme par exemple les forums rassemblant tous les acteurs concernés par une problématique, comme la mise en place subtile d'un système de cooptation, et donc un piège. Et cela pourrait être le cas. Mais ça ne doit pas l'être, particulièrement si la mise en œuvre de ces innovations est réalisée par des organisations locales.

Pour créer des conditions de vie différentes, significatives et durables pour tous, ces innovations doivent être fondées sur l'engagement et la prise de paroles de personnes ordinaires, via leurs propres organisations locales, souveraines, authentiques. Ce sont les fondations de tout futur changement.

## QUEL TYPE D'ORGANISATIONS POUR LE FUTUR ?

À nouveau, nous devons poser cette question, et insister pour continuer à la poser régulièrement : de quel type d'organisations avons-nous besoin dans le futur ?

En nous appuyant sur toutes nos expériences, nous supposons que les organisations qui fonctionneront dans le futur seront : plus interdépendantes et participatives, plus humaines, moins hiérarchiques et moins compétitives, libérées des anciennes discriminations, mieux connectées et plus habiles, capables de connaître les différentes forces et les besoins réels de leurs membres, moins attachées aux vieux dogmes et capables de tirer des leçons de leur expérience.

Nous sommes les témoins de l'apparition de ce type d'organisations et nous sommes convaincus que la société civile a un rôle majeur à jouer dans l'expérimentation et l'innovation de ces formes.

*“Quel type d'organisations avons-nous besoin dans le futur?”*

Les agresseurs finissent toujours par se détruire eux-mêmes, cédant la place aux autres, ceux qui savent coopérer et aller de l'avant. L'existence est bien moins une lutte pour la survie qu'un triomphe de la coopération et de la créativité.



Fritjof Capra



## Voir ce qui existe, accompagner ce qui est possible

« Constaté que les gens sont capables de se ressaisir et de s'organiser dans les circonstances les plus désespérées est un éloge de l'inhérence du désir et de l'élan qui pousse à se développer et à s'organiser. »



Les organisations locales débutent modestement, gagnant souvent plus d'importance qu'elles n'en avaient l'intention, à l'image de l'association des femmes jardinières citée plus haut. Constaté que les gens sont capables de se ressaisir et de s'organiser dans les circonstances les plus désespérées est un éloge de l'inhérence du désir et de l'élan qui pousse à se développer et à s'organiser.

L'aide extérieure de donateurs, d'ONG, d'activistes ou de fonctionnaires peut être utile, mais le désir de développer sa propre organisation est inné et n'a pas besoin d'être « implanté », juste débloqué et encouragé si nécessaire. En fait, les tentatives d'importer des modèles d'organisation de l'extérieur (habituellement des formes de management occidental) ont prouvé qu'elles concourraient à avorter toute tentative locale et à échouer par manque d'appropriation.

Nous pouvons aisément nous accorder sur le fait qu'une organisation locale est une bonne chose, mais quel type d'organisation fonctionnera pour autant ? Combien de fois avons-nous vu des organisations fonctionnant bien à petite comme à grande échelle, être déchirées par des conflits, dépérir faute d'une direction de qualité ou devenir nuisibles envers leurs propres bénéficiaires, à cause d'egos gonflés et angoissés ? Ou mourir parce qu'elles étaient incapables d'apprendre et de s'adapter au changement ? Et combien de fois avons-nous rencontré au cœur d'organisations les mêmes problèmes que ceux qu'elles essaient de résoudre dans le monde ? Beaucoup d'ONG qui militent pour un partage équitable du pouvoir dans les communautés sont elles-mêmes organisées selon une hiérarchie traditionnelle.

Notre mission est de ne pas soutenir la création ou le maintien d'organisations qui exploitent les gens ou l'environnement en excluant, épuisant, diminuant ou ôtant le pouvoir.

### LE SENS DE LA SOUVERAINETÉ

Pour nous, il est clair depuis longtemps que pour que les organisations ou communautés changent, elles doivent posséder un fort sentiment de souveraineté dans leurs prises de décision et dans leur façon d'être en lien avec le monde. Ceci est arrivé dans de nombreux cas souvent passés inaperçus grâce au travail de développement de nombreux dirigeants et médiateurs issus d'organisations de la société civile, eux-mêmes membres de communautés dédiés à la construction d'organisations saines. Il y a des milliers et des milliers d'organisations émanant de la société civile, qui, en dépit d'énormes difficultés, ont atteint un haut niveau de souveraineté.



## Voir le futur dans les organisations locales souveraines

Le mot *souveraineté* est employé à juste titre par les associations de petits fermiers et d'intermédiaires quand ils parlent de souveraineté alimentaire ou de souveraineté des semences, comme du droit d'être auto-suffisant, propriétaire local, décisionnaire conscient et libre, non soumis aux désirs et aux caprices de ceux de l'extérieur qui cherchent peut-être à contrôler et exploiter.

La *souveraineté* est un concept particulièrement puissant quand il est appliqué aux organisations, car il évoque les mêmes qualités d'authenticité, il décrit un processus de résilience personnelle et d'identité affirmée, et qu'une organisation est l'expression de la libre volonté de ses propres membres. Il devrait être clair que des droits comme la souveraineté alimentaire peuvent seulement exister s'ils sont implantés

La Souveraineté est à la fois une qualité qu'une organisation doit développer et un droit qui doit être respecté et défendu. Si le développement revient à déplacer ou transformer le pouvoir, il faut concevoir clairement le lieu où le pouvoir peut s'exercer justement et durablement – les associations locales et souveraines et les mouvements sociaux sont un emplacement évident.



### LA SOUVERAINETE N'EST PAS CHOSE FACILE

Nous sommes témoins de la persévérance émouvante, même si elle est désordonnée, d'organisations communautaires, de mouvements sociaux et d'ONG locales, à faire la queue pour recevoir des fonds, à adapter leur travail, leur structure, leur langage, leur vie elle-même, pour entrer dans le moule de programmes financiers à court terme et de cycles de projets contrôlés étroitement. Les associations locales continuent à être les pourvoyeurs de services de donateurs et de gouvernements afin de réaliser les objectifs de leurs propres projets, conçus de l'extérieur, pourvus d'un minimum de consultation participative leur donnant une saveur locale. Elles sont toutes aidées par des ONG et des consultants professionnels, qui eux-mêmes rivalisent pour obtenir des financements et sont tenus de rendre des comptes en fonction de critères extérieurs. La souveraineté est une chose difficile à obtenir.

### SE MEFIER DES MISSIONNAIRES D'AUJOURD'HUI

Certaines des plus importantes ONG internationales travaillant selon une approche basée sur les droits ont commencé à reconnaître l'importance de soutenir les organisations locales et les mouvements sociaux en tant que détenteurs effectifs de ces droits. Mais malgré le beau discours des « droits », nous assistons encore à l'évaluation ou à l'auto-évaluation d'associations locales ou « partenaires » au travers de formulaires, de listes de contrôle et des modèles de « meilleure pratique » produits dans le Nord, qui ainsi développent leurs capacités sur la base de tels critères.





Nous sommes témoins de la reconstruction d'organisations pleines d'entrain basées sur le volontariat ou les mouvements populaires, qui pour gagner en professionnalisme perdent leur âme et ne représentent plus que les intérêts d'une communauté qui s'aligne sur les principes des subventions ou les directives des ONG. Nous sommes témoins de la métamorphose de leurs membres en citoyens plus responsables se défaisant temporairement de quelques bribes de pauvreté, mais se révoltant seulement quand les subventions ralentissent, non plus contre les injustices qui les avaient faits s'organiser à l'origine. Ils deviennent au mieux une pâle ombre de ce qu'ils auraient pu être, au pire ils empêchent toute possibilité de développement réel.

Nous nous demandons parfois si les ONG et les donateurs du secteur du développement international ne sont pas devenus les missionnaires d'aujourd'hui, sapant le potentiel « indigène » et ramollissant naïvement les « natifs » pour davantage de globalisation post-coloniale !

Ceci est le développement sans la souveraineté locale et il a longtemps été le corollaire de l'aggravation de la pauvreté des marginalisés de ce monde. Il est également extrêmement difficile pour le secteur du développement international d'admettre ce rôle déguisé, sans exposer son propre manque de souveraineté et de fermeté.



« Il y a des organisations souveraines et des mouvements sur tous les continents renversant cette tendance, souvent soutenus par des donateurs et des ONG de développement international, et le secteur doit les trouver et apprendre de ces exemples. »

#### LA SITUATION EST LOIN D'ÊTRE DÉSEPÉRÉE

La situation est loin d'être désespérée. Il y a des organisations souveraines et des mouvements sur tous les continents renversant cette tendance, souvent soutenus par des donateurs et des ONG de développement international, et le secteur doit les trouver et apprendre de ces exemples. Il y a beaucoup d'initiatives, de programmes et de projets qui tiendraient de grandes promesses s'ils pouvaient intégrer une approche organisationnelle plus directe. Si cela est vrai, les praticiens du développement, y compris les donateurs, se doivent d'être plus attentifs au concept d'organisation lui-même, et à l'accompagnement pratique du développement d'associations locales souveraines et de mouvements sociaux. Il y a peut-être une augmentation du nombre de professionnels en développement organisationnel dans ce secteur mais nous sommes convaincus que cette discipline doit être enseignée largement pour occuper en pratique une place à part entière et ne pas être seulement considérée comme une spécialité professionnelle mineure.

## Les éléments clef d'une organisation souveraine

Quels sont les éléments clef qui caractérisent une organisation ou un mouvement souverains ?



...une telle organisation s'efforce de connaître et de travailler à son propre but. Elle travaille selon des principes et des valeurs clairs, définis et a le courage de s'y tenir.



...elle est l'expression authentique de la volonté et de la voix de ses membres. Elle peut procurer des services, mais elle ne sert pas les objectifs d'une autre organisation, et bien qu'elle puisse accepter des subventions, elle n'est pas le prête-nom d'agences extérieures pour des projets de financement.



...une organisation souveraine est unique culturellement et structurellement parlant, pas le clone d'un modèle extérieur « idéal ».



...une organisation souveraine et politiquement engagée, connaît ses droits et ses devoirs, et saisit la force du lien qui relie ces deux notions.



...une organisation souveraine est capable de coopérer et de travailler avec des compagnons de route ou des pairs sans perdre son identité. Souveraineté ne signifie pas isolationnisme, bien que des phases d'indépendance soient peut-être nécessaires pour favoriser le développement interne ou la quête d'une identité propre, avant de s'ouvrir à la collaboration.



...la souveraineté est à la fois une qualité et un processus d'apprentissage. L'aptitude à apprendre et à s'adapter déterminera la souveraineté dans un monde changeant et volatile, et ainsi, contribuera à son efficacité. Une organisation souveraine apprend de manière variée d'abord par sa propre expérience chèrement acquise, mais aussi à travers les divers échanges avec ses pairs et ses compagnons de route.

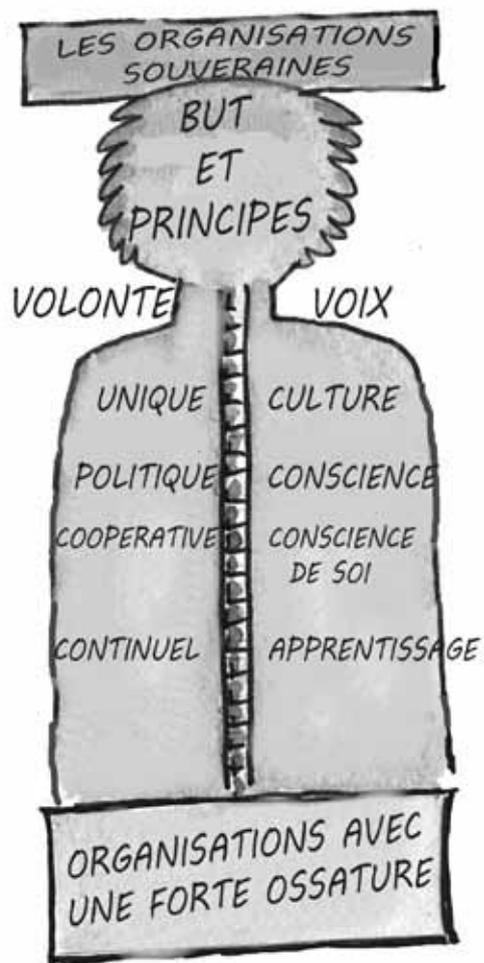


...une organisation souveraine ne pourra sans doute jamais répondre aux critères de nombreux donateurs.

### TROUVER LES VRAIS DÉFIS DE LA PRATIQUE DE DÉVELOPPEMENT

C'est en encourageant et en soutenant ces qualités et ces processus que nous trouvons peut-être les réels défis des pratiques de développement pour les ONG et les donateurs. Ce qu'il faut, c'est du temps pour pointer dans la communauté ce qui est vivace, authentique, et riche de potentiel. Il est nécessaire de le faire avec un profond respect des coutumes locales et indigènes et une subtile pratique afin de fournir une aide réfléchie et attentive où cela est nécessaire.

Cela demande aussi des médiateurs et aux donateurs travaillant de leur propre chef, tenus par des objectifs et valeurs qui leur sont propres mais dérivés des besoins et des droits dont les personnes et les organisations qu'ils tendent à aider recherchent.



« Ce qu'il faut, c'est du temps pour pointer dans la communauté ce qui est vivace, authentique, et riche de potentiel. Il est nécessaire de le faire avec un profond respect des coutumes locales et indigènes et une subtile pratique afin de fournir une aide réfléchie et attentive où cela est nécessaire. »

Mon opinion  
est que les gens voient  
les organisations comme des  
véhicules leur permettant de faire  
des choses dans le monde, mais  
ils ne réalisent pas que c'est en  
construisant leur organisation  
qu'ils façonnent le  
monde.



James Taylor

## Voir le monde à travers l'organisation

Une Communauté est une organisation faite de beaucoup d'autres organisations, formelles et informelles, et toutes constituées en fin de compte sur les bases d'une famille, d'un cercle d'amis ou d'un groupe de voisins. Tous sont des organisations.

Les communautés elles-mêmes font partie d'organisations plus importantes. Celles-ci pourraient être des réseaux d'organisations de la société civile, ou des mouvements sociaux travaillant localement ou à l'échelle nationale, ou même des mouvements mondiaux. Nous pourrions voir les communautés comme les fondations des collectivités locales, se rassemblant elles-mêmes en organismes de décision plus importants à l'échelle régionale, jusqu'à former des Etats nation. Ces états font eux-mêmes partie de groupements de nations plus larges, à l'échelle régionale et mondiale. Le monde des affaires détient sa propre organisation, des boutiques de quartier et des marchés aux gigantesques multinationales.

Les êtres humains sont des êtres sociaux et nous formons des organisations grâce auxquelles nous sommes ensemble et nous agissons ensemble, alors que seuls nous ne le pourrions pas. Les organisations font tellement partie de nous, comme l'air que nous respirons, que nous pouvons facilement oublier à quel point elles sont importantes. En mettant en commun les besoins, les compétences et le potentiel de chacun grâce aux organisations, l'humanité a accompli des exploits quasi inimaginables, au service de sa créativité – mais aussi de sa terrible faculté de destruction.

Ce n'est pas seulement ce que font les organisations qui change le monde. Le type d'organisations que nous créons et la façon dont nous nous organisons a une large influence sur la nature et la qualité de la société humaine. « Nous » sommes des « organisations ».

## Observer les organisations : des machines ou des organismes vivants ?

La vie cherche  
l'organisation, mais pour  
y parvenir, il faut traverser  
le chaos. L'organisation est  
un processus, pas une  
structure.



Margaret Wheatley

De très nombreuses personnes considèrent les associations comme des machines dirigées par des humains – en fait, c'est probablement l'idée dominante actuellement.

L'approche mécanique des organisations conforte les responsables qui espèrent contrôler et mener leurs organisations d'une manière sûre et prévisible vers des destinations connues, planifiées. Bien sûr, ils ne peuvent faire cela qu'en essayant d'imposer aux personnes un comportement mécanisé, obéissant, prévisible et dépourvu d'émotion. Par la même occasion, ils écartent toute étincelle créatrice, toute cordialité stimulante, toute compassion, qui permettent aux organisations en bonne santé d'atteindre leur but et de durer dans le temps.

Pour nous, les organisations sont des systèmes vivants, désordonnés, aux facettes multiples ; Elles sont vivantes parce qu'elles sont peuplées d'humains actifs dans leurs relations les uns aux autres, et animés par les multiples complexités de tous ces individus. Tout comme les gens ont besoin, pour exprimer le meilleur d'eux-mêmes, d'être approchés avec plus d'amour, de curiosité et d'émerveillement, les organisations aussi requièrent une attention particulière. Qu'est-ce qui distingue une bureaucratie obtuse d'une organisation animée et créative ?

## LES SYSTÈMES VIVANTS : QU'EST-CE QUI LES MOTIVE ?

C'est quand nous concevons les organisations comme différentes des personnes qui la composent, comme non humaines, que nous renforçons tout ce qui est profondément mauvais dans le monde : des organisations mécaniques et inhumaines et des comportements qui cherchent à contrôler en utilisant la domination et l'exclusion systématiques.

Si nous considérons l'organisation comme une machine (consciemment ou non), alors nous prêterons sans doute prêter une attention extrême à ses caractéristiques visibles, comme sa structure, sa gouvernance et ses modes décisionnaires, son règlement intérieur et son organisation structurelle.

Bien sûr, ces éléments plus visibles sont importants, mais si nous voulons vraiment comprendre ce qui motive une organisation, alors nous devrions peut-être la voir comme un organisme vivant, qui possède ces caractéristiques :

- Les **valeurs** et **principes** réels qui guident les comportements et les actions des membres de l'organisation.
- Les **pratiques réelles** – pas seulement ce que le projet annonce, mais ce qui est réellement mis en œuvre, le vrai travail et la pensée qui sous-tend celui-ci.
- Les **relations humaines** entre les personnes et les **relations de l'organisation** avec le monde extérieur.
- Les us et coutumes qui éclairent les comportements habituels, singuliers et non-écrits de toute organisation.
- Le **développement de l'organisation** – la façon dont elle réagit, apprend, grandit et change dans le temps. Contrairement aux systèmes mécaniques qui se dégradent avec le temps, les systèmes vivants, eux, se développent.

Si nous sommes intéressés à utiliser le système vivant d'une organisation, c'est dans ces endroits que nous le trouverons. En nous concentrant uniquement sur les aspects plus formels et mécaniques, il est probable que nous renforçons ce qui n'est pas vivant et que nous étouffions ce qui l'est. En prêtant davantage d'attention à ces aspects vivants, nous apporterons certainement de la vie et de l'intérêt dans les aspects mécaniques, afin qu'ils favorisent plutôt qu'ils n'empêchent l'intervention de la créativité humaine.

## UNE APPROCHE ORGANIQUE

Une approche organique nous aide à mettre en relation de façon dynamique et historique tous ces éléments, à voir que chacun est lié à la bonne santé ou au mauvais fonctionnement de l'autre, selon le principe des cercles vertueux ou vicieux. Ainsi une performance organisationnelle faible a peut-être plus de rapport qu'on ne le pense avec une culture et des relations basées sur la compétition et le conflit. Elle peut être le résultat d'un manque d'investissement dans le développement de l'équipe, qui, dans l'état de confusion qu'elle traverse, se piège elle-même en travaillant plus dur d'après une méthode qui ne fonctionne plus, sans la volonté ou le temps de prendre du recul et de réfléchir aux défis à relever. C'est un cercle vicieux, comme pour le bûcheron qui, trop occupé, n'aiguise plus sa propre hache.

*« Quand nous concevons les organisations comme différentes des personnes qui la composent, comme non humaines, nous renforçons tout ce qui est profondément mauvais dans le monde. »*



« Par conséquent, au lieu d'essayer de construire des clones de la « meilleure pratique », nous ferions sans doute mieux de nous poser la question : « quel est le vrai travail de cette organisation et quelles formes d'organisation accompagneraient le mieux ce travail ? »

Une approche organique demande à rechercher les origines et à analyser les cycles de bon ou de mauvais fonctionnement organisationnel, ce qui est plus complexe que l'utilisation du raisonnement mécanique et simpliste qui domine notre monde, celui des causes et des effets.

Ce monde, habité par des systèmes dynamiques, vivants, changeants, a développé une extraordinaire diversité. Les dirigeants adeptes du raisonnement mécanique essaient de « gérer la diversité », et même de la minimiser à coups de réglementations et de politiques standardisées, plutôt que d'accueillir son désordre et ses tensions. En faisant cela, ils tuent la créativité que la diversité peut offrir.

### LES CLONES DE LA « MEILLEURE PRATIQUE » OU LA CRÉATIVITÉ UNIQUE

Etant donné la complexité intrinsèque des organisations vivantes, nous devons partir du principe (et nous l'avons expérimenté), qu'il n'existe pas deux organisations semblables. Beaucoup des organisations les plus créatives et les plus prospères ont tendance à rompre la règle de la « meilleure pratique », en concevant une méthode de travail unique qui corresponde à l'activité qu'elles mènent et à la nature des personnes qui la composent. En reconnaissant cette diversité, les organisations se permettent d'être authentiques, de mettre à jour leur créativité et de donner le meilleur d'elles-mêmes. Par conséquent, au lieu d'essayer de construire des clones de la « meilleure pratique », nous ferions sans doute mieux de nous poser la question : « quel est le vrai travail de cette organisation et quelles formes d'organisation accompagneraient le mieux ce travail ? » Ironie du sort, c'est lorsque nous voulons copier une organisation qui a réussi que nous éloignons toute possibilité d'un succès basé sur notre spécificité !



# PRINCIPES-CLEF ET IDÉES QUI GUIDENT CE LIVRE

Ce livre est guidé par de nombreux principes et idées souvent enseignés par d'autres personnes, mais tous aiguisés et renforcés par notre expérience. Nous proposons quatre « guides » que nous estimons particulièrement justes et utiles dans notre travail.

## **Le développement (et la volonté de développer) est un processus naturel, inné.**

Quel que soit l'état dans lequel nous trouvons une organisation, elle est déjà en train de se développer. Elle peut le faire correctement ou pas, d'une façon qu'elle apprécie ou sans même en être consciente, elle peut sembler bloquée sur place, mais elle a commencé à se développer bien avant que les médiateurs n'arrivent dans son existence et continuera à le faire bien après leur départ. Nous ne pouvons pas apporter le développement – il existe déjà comme un processus naturel que nous devons déchiffrer, que nous respectons et avec lequel nous travaillons.

## **Le développement est souvent complexe, imprévisible et caractérisé par des crises.**

Qu'est-ce qu'il faut faire, et pendant combien de temps, pour aider une femme battue à trouver le courage d'affronter son mari, ou à une communauté l'assurance de s'attaquer à ses représentants corrompus ? Quand une organisation semble sur le point d'exploser, est-ce que cela signe sa fin ou la chance d'un nouveau départ ? Quel jeu de forces complexe et imprévisible peut transformer en échec une initiative sociale qui avait auparavant réussi ? Le développement est naturellement aléatoire et sujet à des crises. Cependant, de façon quasi-miraculeuse, les crises du développement portent en elles les opportunités d'un nouveau mouvement, d'un changement qualitatif. Les praticiens et les donateurs évitent souvent d'offrir leur soutien en temps de crise, interprétant ce signe comme annonciateur d'échec, alors que l'inverse peut être possible. Reconnaître et travailler avec la crise, et avec toutes ses imprévisibilités, est central dans l'approche développementale.

## **La capacité des personnes et des organisations à tirer des leçons de leurs expériences est la base de leur développement, de leur indépendance et de leur interdépendance.**

Apprendre de ses expériences est aussi vieux que le monde, l'un des processus naturels, organiques (bien que rarement utilisé consciemment) à travers lequel les gens se développent. Nous apprenons en faisant, en réfléchissant à ce que nous avons fait et en le faisant un peu mieux la fois suivante. Nous apprenons aussi particulièrement bien auprès de nos pairs, de manière horizontale, en partageant leur expérience et en la reliant à la nôtre. Apprendre à apprendre efficacement, par l'expérience, permet de ressentir de la fierté envers sa propre intelligence et ses connaissances, et de construire un sentiment d'indépendance salutaire face aux experts extérieurs.

## **Le pouvoir réside dans les relations et se transforme à travers elles.**

Nous vivons, apprenons et nous développons à travers trois types de relations : la relation à soi-même, les relations interpersonnelles avec les gens qui nous entourent, et les relations extérieures avec le reste du monde. Le pouvoir réside dans les relations, qu'il s'agisse du combat intérieur pour affirmer son égo, ou du pouvoir que certains ont sur les autres ou du pouvoir que nous détenons avec les autres, ou du pouvoir que l'État exerce sur ses citoyens – sans relations, le pouvoir signifie peu, il n'a pas de force, ni pour faire le bien ni pour faire le mal. *Si nous voulons réformer le pouvoir, nous devons changer nos relations.*



# Observer les façons de changer d'une organisation

## LES TYPES DE CHANGEMENT



LE CHANGEMENT ÉMERGENT



LE CHANGEMENT TRANSFORMATIF



LE CHANGEMENT PROJECTIF

Les organismes vivants sont en constante évolution. Ce dont nous avons besoin et ce que nous recherchons est un changement sain, et nous nous posons souvent la question : « Comment changeons-nous notre organisation ? » Mais il serait peut-être utile de prendre du recul et de nous demander d'abord : « comment les organisations ont-elles tendance à changer, comment cette organisation est-elle déjà en train de changer, que cela soit visible ou non, et quelles sont les conditions et les possibilités pour faire exister ce changement ? » Connaître la façon de changer d'une organisation, les conditions de ce changement et enraciner notre travail dans ces processus de changement déjà en cours, sont les clefs d'une approche développementale.

Nous avons observé trois types majeurs de changements à l'échelle d'une société, qui peuvent aussi s'appliquer aux organisations.

### LE CHANGEMENT ÉMERGENT

Le changement émergent décrit le déploiement quotidien de la vie, où les individus, les familles, les communautés, les organisations et les sociétés changent graduellement et inconsciemment, apprenant de leurs expériences, procédant par essais et erreurs, essayant d'améliorer ce qu'ils savent et ce qu'ils font, construisant sur l'existant, pas-à-pas, avec hésitation, mais en constant apprentissage et adaptation, que ce soit dans la bonne ou dans la mauvaise direction. C'est le changement caractérisé par *l'apprentissage-action*.

### LE CHANGEMENT TRANSFORMATIF

Les organisations aussi se retrouvent coincées ou enfermées dans des crises. Quand la croissance et la complexité dépassent la capacité organisationnelle de l'organisation, quand d'importants besoins ne sont plus satisfaits, cela entraîne de l'instabilité ou du déséquilibre et libère toutes sortes de comportements inhabituels. Les symptômes de ce genre de changement sont souvent des conflits interpersonnels ou des tensions organisationnelles plus générales, allant jusqu'à la crise. La tension, le conflit et les luttes de pouvoir sont généralement considérées comme négatives et nous essayons de les éviter. Pourtant, les situations de blocage ou de crise sont souvent des opportunités pour des changements transformatifs significatifs.

Ce type de changement s'opère la plupart du temps par le biais de processus douloureux de désapprentissage des attitudes, approches, croyances et valeurs plus profondes qui sous-tendent la crise, et par la confrontation avec nos peurs, nos doutes et nos haines. Désapprendre dégage l'espace pour que de nouvelles fondations plus appropriées puissent être reformées ou adoptées.

### LE CHANGEMENT PROJECTIF

Quand les organisations sont suffisamment stables et saines et quand les conditions extérieures ne sont pas trop imprévisibles, les conditions du changement projectif sont réunies. Dans de telles conditions, les gens peuvent généralement se projeter dans l'avenir, formant des visions de ce qu'ils veulent et élaborant des plans pour les réaliser. Donc, des « projets ».

## CRÉER LES CONDITIONS POUR LE CHANGEMENT PROJECTIF

De nombreuses communautés appauvries et marginalisées (et leurs organisations) vivent dans des conditions très instables et imprévisibles (des changements émergents ou transformatifs), où les efforts pour initier des changements projectifs inappropriés (des projets) échouent fréquemment, même s'ils sont bien fondés vu de l'extérieur. Les donateurs extérieurs préfèrent les conditions projectives (qu'elles existent ou non) parce qu'elles offrent la promesse ou l'illusion d'un investissement basé sur des résultats plus sûrs. Pour ces raisons, ils insistent couramment sur la mise en œuvre de projets alors que ce n'est pas encore possible. En effet, il est souvent nécessaire de travailler dans des conditions de changement émergent désorganisé ou de changement transformatif truffé de crises pour parvenir à faire fleurir les conditions intérieures et extérieures d'un changement projectif.

## Observer l'organisation future de la société

Nicanor Perlas, un activiste philippin, écrit à propos de la nature triple de la société. Il voit la société comme la réunion de trois sphères interactives, la société civile, le gouvernement et le monde des affaires. Il se réfère à cela comme à la nature tripartite de la vie en société. Il fait une étude de cas pour démontrer l'importance de la dynamique créative entre ces trois sous-systèmes pour développer sainement une société. Les forces créatrices d'une société prennent vie lorsque les trois systèmes mettent en commun leurs tentatives de se modeler les unes les autres.

La société se bloque lorsque l'un de ces trois systèmes domine trop les deux autres au point de ne plus satisfaire leur objectif commun.

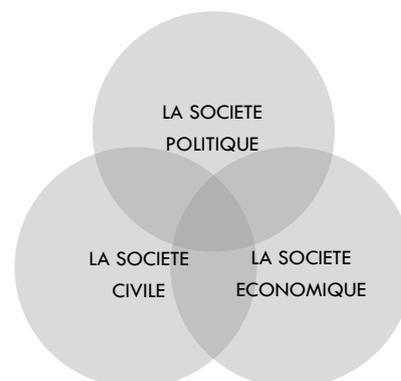
Perlas commence par décrire les fonctions principales de chaque système. Il considère la société économique, c'est-à-dire le monde des affaires, comme gérant « la production, la distribution et la consommation de biens et de services pour la satisfaction juste des besoins humains ». Son rôle est « de tirer parti de la nature pour qu'elle rencontre efficacement les besoins humains » à travers une société organisée pour travailler ensemble. La société politique, plus largement le gouvernement, est « le sous-système qui assure l'égalité dans tous les aspects des relations humaines. »

### LA SOCIÉTÉ CIVILE : LA « SPHÈRE CULTURELLE »

Perlas voit la société civile comme la « sphère culturelle » de la société et la décrit comme « ce sous-système de la société concerné par le développement des pleines capacités humaines et la production de connaissance, de sens, d'art, d'éthique, et du sens du sacré. La Culture est le domaine de l'identité et du sens, elle représente la voix plus profonde de la communauté. C'est le domaine où se développent pleinement les potentiels, individuellement ou au sein d'organisations, pour que les humains deviennent des participants compétents dans l'économie, la vie politique, la culture et la société au sens large. » La société civile, comme les personnes et les organisations, jouent donc un rôle unique et profondément humanisant dans le développement de la société.



Nicanor Perlas



« Le futur d'une société juste,  
saine et libre demandera  
la transformation de  
l'organisation de tous les  
secteurs de la société. »



ALLEZ PLUS LOIN GRACE  
A NOTRE SITE INTERNET :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## LES CRÉATIFS CULTURELS

Perlas reconnaît qu'il y a des individus dans la société civile, dans le gouvernement et dans le monde des affaires, œuvrant pour changer leurs mondes à travers les valeurs de la société civile – ils les appellent des « créatifs culturels ». Il est probable que ces créatifs culturels, en tant que dirigeants et médiateurs, aideront à connecter le monde aux nouvelles formes organisationnelles.

Le futur d'une société juste, saine et libre demandera la transformation de l'organisation de tous les secteurs de la société : pour le gouvernement, d'une bureaucratie au service de ses propres intérêts à une organisation qui protège courageusement ses citoyens, assurant égalité et justice ; pour le monde des affaires, des obsédés du court terme avec leurs résultats trimestriels à des investisseurs raisonnant à plus long terme, pour développer des moyens de subsistance durables ; et pour la société civile de son statut de victime combative à son rôle culturel de propagateur de liberté pour les individus, et de la même manière pour la communauté et la société.

Dans chacun de ces cas, ces rôles réclameront de nouvelles formes d'organisations, des systèmes vivants, réellement capables de mobiliser nos pouvoirs individuels au service du collectif, pour faire face à nos défis humains avec un plus grand nombre de possibilités.



# CHAPITRE DEUX

# De l'intérieur vers l'extérieur

Vers une meilleure compréhension de nous-mêmes, des autres, et de la façon dont nous changeons.

## HOWZIT, JE M'APPELLE KAMA...

Mais c'est vous le sujet de ce chapitre. Si vous êtes sur le point d'aider d'autres personnes à mieux se comprendre, vous pourriez peut-être avoir envie de commencer par mieux vous comprendre vous-même. Nous observerons comment, en tant que dirigeant ou médiateur, vous pouvez poser des questions plus pertinentes et comment vous pouvez faciliter une situation. Nous vous proposerons d'ouvrir de multiples « fenêtres » à travers lesquelles vous pourrez mieux vous voir et mieux voir les autres. J'ai le sentiment que vous allez aimer cette expérience. Vous découvrirez peut-être également que vous êtes bien plus intéressant que vous le pensiez. Profitez-en !



## LOFTY RACONTE CETTE HISTOIRE...

Il y a quelques années, une collègue me prodigua un conseil merveilleusement simple. « Si tu veux savoir ce qui se passe réellement à l'intérieur d'une organisation ou d'un groupe avec lequel tu travailles » dit-elle, « tu devrais prêter plus d'attention à ce qui se passe à l'intérieur de toi. Tes propres impressions t'apportent souvent les indices les plus importants. »

Ce qu'elle pointait, je pense, c'est que nos cœurs sont aussi des organes sensibles. A travers nos sentiments, notre instinct ou notre intuition, nous sommes capables d'écouter à un niveau plus profond. Mais apprendre à écouter et à faire confiance en nos propres émotions n'est pas chose simple. J'avais appris à me méfier des sentiments – ils ne sont pas rationnels, m'avait-on dit, et on ne peut pas leur faire confiance. Se défaire d'attitudes enracinées aussi profondément n'est pas facile. J'ai encore un long chemin à parcourir mais mon amie m'a fourni un nouvel angle de vue pour regarder le monde. Me connecter davantage à mes sentiments et à mon intuition m'a certainement aidé à me sentir plus vivant.

## PRATIQUER CE QUE L'ON PRÊCHE

Si votre objectif en tant que dirigeant, praticien ou médiateur est d'aider les autres à voir et entendre plus clairement en eux et entre eux, nous devons d'abord sonder nos propres pensées, émotions et désirs. Si nous voulons vraiment voir et entendre les personnes avec lesquelles nous travaillons, il est nécessaire dans un premier temps de nous entraîner sur nous-mêmes – de pratiquer ce que nous prêchons.

Si vous voulez être un dirigeant ou un médiateur efficace, vous devez d'abord vous regarder dans un miroir.



# SE POSER LES BONNES QUESTIONS



Il ne s'agit pas seulement de ce que vous demandez, mais aussi à qui vous le demandez.

## POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN DE BONNES QUESTIONS ?

L'une des qualités d'un dirigeant médiateur est de savoir poser les bonnes questions au bon moment. L'art de diriger dépend de cette faculté à poser les questions qui feront la différence.

Cette compétence dépend à son tour de la faculté à écouter effectivement. Il n'est pas difficile de comprendre que questionner et écouter sont des aptitudes qui fonctionnent bien ensemble. Ecouter vraiment les gens nous aide à poser les bonnes questions. Et si nous posons de bonnes questions, il y a plus de chances d'obtenir des réponses qui méritent d'être écoutées !

En tant que praticiens ou dirigeants, le processus du questionnement commence par nous. Mais l'objectif final est d'aider les gens à écouter le monde avec plus d'acuité et à améliorer leurs propres questions. Cela est au cœur du processus d'autonomie.

## ENDA MOCLAIR, UNE PRATICIENNE DU DÉVELOPPEMENT AU CAMBODGE, RACONTE CETTE HISTOIRE...

Avant chaque réunion avec des partenaires, nous devons développer différents scénarios et questionnaires, choisir des métaphores convenables et des expériences communes ancrées dans les coutumes locales. Nous devrions prendre en considération la diversité des participants, nous projeter dans différentes situations, et essayer de comprendre leurs expériences et leur passé : « Qui étaient-ils ? Qu'a été leur histoire ? Quelles ont été les expériences marquantes de leur vie ? Comment cela a-t-il pu teinter ou influencer la façon dont ils perçoivent leur situation, comment nos propres réponses pourraient-elles peut-être influencer les leurs ? Sous cet éclairage, nous devons réévaluer nos questions et essayer de façonner des questions qui encourageraient la conversation.

## Des questions efficaces

Selon Irène Leonard, poser des questions efficaces est la façon la plus simple d'obtenir de bonnes réponses. Cela semble simple mais c'est un aspect qui est souvent ignoré. Les questions efficaces, dit-elle, sont saisissantes et font réfléchir, sans être trop agressives. Ce sont des questions qui demandent « quoi ? » ou « comment ? » et pas toujours « pourquoi ? ». Les questions « pourquoi », prévient-elle, sont bonnes pour solliciter des informations mais peuvent parfois mettre les personnes sur la défensive. Une autre astuce pour poser des questions efficaces est d'attendre la réponse avec plus de patience, et donner aux personnes plus d'espace pour la réflexion.

« Quand vous collaborez avec d'autres personnes pour résoudre un problème » dit Irène Leonard, « ce n'est pas suffisant de leur expliquer quel est le problème ; elles doivent le découvrir par elles-mêmes. Vous pouvez les aider à faire ce travail en leur posant des questions stimulantes. » Plutôt que de faire des suppositions sur ce que l'autre sait peut-être, vous devriez demander « D'après vous, que est le problème ? »

Poser des questions efficaces est inutile si vous n'avez pas la capacité d'écouter et de réserver votre jugement. Cela implique d'être résolu à comprendre ce que la personne qui parle dit réellement, ou ce qu'elle essaie de dire. Quel est le sens derrière les mots ? Débarrassez-vous de vos propres opinions afin qu'elles ne bloquent pas votre compréhension et votre prise de connaissance des informations importantes, et soyez vigilants pour que votre intuition ou votre instinct vous permettent d'obtenir des informations complémentaires.

*« Au-delà des questions efficaces il y a la capacité d'écouter et de réserver votre jugement. »*

## EXERCICE

### Poser de meilleures questions

Cet exercice présente un outil d'apprentissage actif très simple mais très important. Il utilise une approche centrée sur le questionnement pour amener le changement. Cela permet aux participants de trouver une question qui compte. On encourage les participants à réfléchir à l'expérience qui a déclenché la question, puis à améliorer, à approfondir et à repenser leur question. On leur demande ensuite de dire ce qu'ils feront après pour trouver une réponse à la question.

L'exercice ne pousse pas les participants à trouver des réponses simples et rapides à leurs questions, mais les aide à franchir l'étape d'après dans leur processus personnel de questionnement.

Cet exercice peut être adapté à de nombreuses situations et peut être mené individuellement ou collectivement. Dans cette version, les participants travaillent par paires.

#### 1 – RASSEMBLER VOS QUESTIONS – EN CHOISIR UNE QUI COMPTE

Passez quelques minutes à réfléchir et à écrire plusieurs questions brûlantes auxquelles vous êtes confronté dans votre pratique ou dans votre vie. Soyez sûr que vous vous incluez dans la question – comme « Comment puis-je davantage gagner la confiance de l'organisation ? » - et que la question ne puisse pas être posée par quelqu'un d'autre – comme « Pourquoi le gouvernement ne fournit-il pas davantage d'aide aux petits fermiers ? »

Choisissez une de vos questions et réfléchissez à la façon dont vous l'avez formulée. Écrivez les émotions que vous ressentez à propos de cette question.

#### 2 – FAIRE APPARAÎTRE L'EXPÉRIENCE DERRIÈRE LA QUESTION

D'où cette question vient-elle réellement ? Essayez de vous rappeler une expérience (ou deux) qui vous a conduit à cette question... Reportez-vous à cette expérience. Écrivez les souvenirs ou observations importants. Quelles émotions accompagnent cette histoire ?

#### 3 – PARTAGER AVEC UN PARTENAIRE

Formulez votre question et racontez votre expérience à votre partenaire (qui vous écoute avec curiosité !). Après cela, le partenaire devra dire ce qui le frappe à propos de cette histoire et de cette question, et exprimer alors ce qu'il croit s'être réellement passé – la vraie histoire derrière l'histoire. Quels conseils ont-ils à donner à propos de votre question ?

#### 4 – REPENSER A VOTRE QUESTION ORIGINALE

Maintenant, essayez d'améliorer votre question. Peut-être qu'une question plus pertinente vous vient à l'esprit. Écrivez-la. Écrivez également ce que vous ressentez à propos de cette nouvelle question.

#### 5 – QUE FEREZ-VOUS ENSUITE ?

Écrivez la prochaine étape pour répondre à votre question.

#### 6 – PARTAGER AVEC LE GROUPE

Si vous travaillez au sein d'un groupe plus large, cela peut être utile de partager toutes les questions et les émotions qui les accompagnent. Partager des questions importantes peut amener de saines conversations.

# LA BONNE MÉDIATION ET LA DIRECTION PAR LA MÉDIATION



« En tant que dirigeants et médiateurs, nous comprenons que les personnes se développent déjà en suivant leur propre route. »

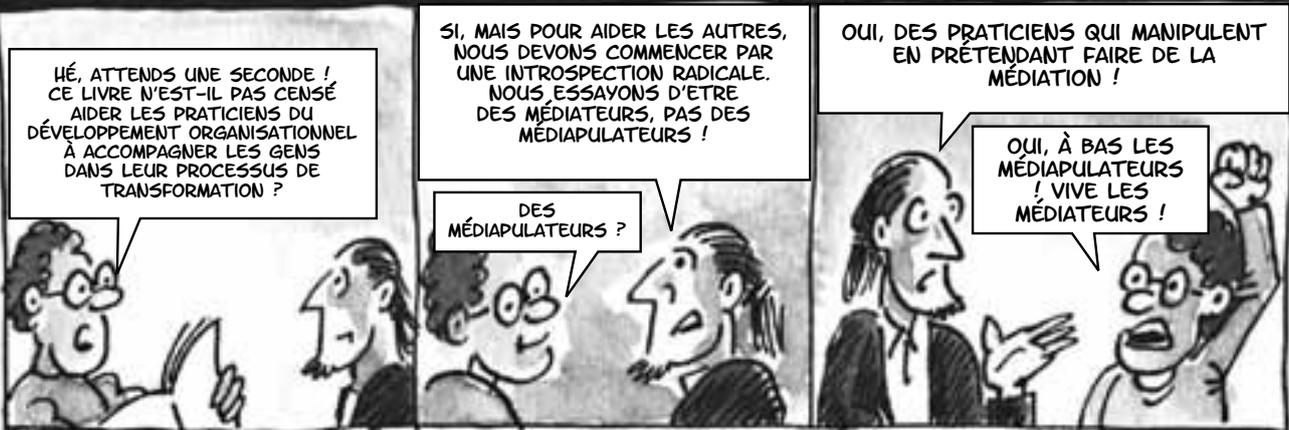
## QUELQUES PRINCIPES

Une question importante à se poser dans le processus de développement organisationnel et communautaire est :

Qui participe à quel projet ?

- en tant que dirigeants et médiateurs, nous comprenons que les personnes se développent déjà en suivant leur propre route. Notre rôle est de les aider à visualiser plus clairement ce chemin et les paysages qui les entourent, afin qu'ils puissent faire leurs propres choix. Nous participons à leur processus !
- Nous avons un profond respect et une grande curiosité pour ce que sont les gens, ce qu'ils savent, ce que nous percevons d'eux et même ce que nous ne voyons pas encore (Il y a toujours plus que ce qu'on peut voir à l'œil nu).
- Nous sommes intéressés et écoutons attentivement ce que pensent les gens, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils veulent.
- Nous aidons les gens à faire remonter leurs connaissances et leurs ressources enfouies, et à apprécier et célébrer leur propre capacité.
- Nous aidons les gens à se poser leurs propres questions, à former leur propre jugement et à faire leurs propres choix, même si nous ne sommes pas d'accord.
- Nous aidons les gens à apprendre de leurs propres expériences et de celles des autres. Plus important, nous les aidons à apprendre comment apprendre efficacement afin qu'ils puissent devenir des penseurs plus indépendants.
- Nous travaillons pour le bien de la communauté ou de l'organisation, par pour les intérêts de quelques-uns.

## DE LA MÉDIATION, PAS DE LA MÉDIAPULATION !



# Le Raft

Tony Watkins

Cette histoire est une excellente illustration de la différence entre une direction par la domination et une direction par la médiation.

À deux reprises l'année dernière, j'ai eu la chance de descendre en rafting le fleuve Motu. Le magnifique parcours de quatre jours traverse l'une des dernières contrées sauvages du nord de l'île.

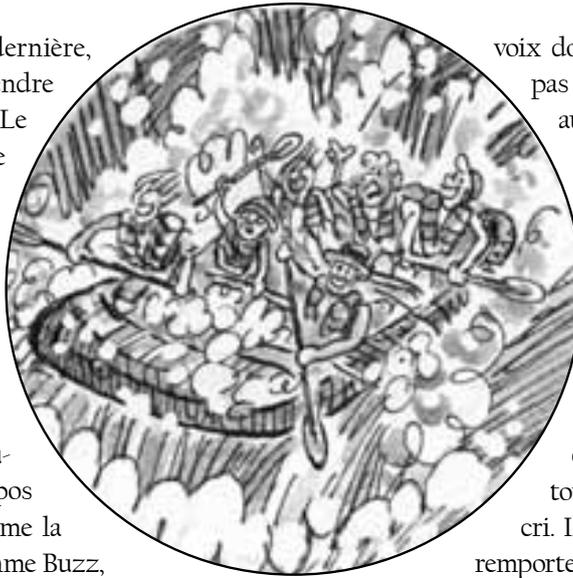
La première expédition était dirigée par « Buzz », un guide américain avec une grande pratique du rafting, et beaucoup d'anecdotes à propos de rivières puissantes comme la Colorado. Avec un chef comme Buzz, il n'y avait pas de raison de craindre les grands rapides de la Motu.

Nous avons passé la première matinée dans la partie inférieure de la rivière, la plus calme, à développer notre travail en équipe et notre coordination. Nous devons maîtriser parfaitement le mouvement de rame, et suivre les ordres sans sourciller, avec discipline, était essentiel. Dans la furie bouillonnante d'un rapide, il n'y aurait pas de place pour la moindre erreur : quand Buzz hurlerait pour couvrir le rugissement du torrent, une réaction immédiate serait essentielle.

Nous avons maîtrisé la Motu. Dans chaque rapide, nous avons combattu la rivière et nous l'avons domptée. Aux ordres criés de Buzz, répondait la furie de nos pagaies, et nous avons mené le raft exactement là où Buzz voulait qu'il aille.

A la fin du voyage, nous ressentions un grand sentiment de triomphe. Nous avons gagné. Nous avons prouvé que nous étions supérieurs. Nous savions que nous pouvions le faire. Nous nous sentions puissants et bons. Le mystère et la majesté de la rivière Motu avaient été dépassés.

La seconde fois que j'ai descendu la rivière Motu, l'expérience que j'avais acquis aurait du m'être précieuse mais le guide était un néo-zélandais à la



voix douce. Il semblait qu'il ne serait pas possible d'entendre sa voix au-dessus des rapides.

Même au moment où nous nous sommes approchés du premier rapide, il n'éleva pas la voix. Il n'essaya pas de nous dominer ou de dominer la rivière. Doucement et tranquillement, il ressentit l'humeur de la rivière et observa les moindres petits tourbillons. Il n'y eut ni drame ni cri. Il n'y avait pas de compétition à remporter. Il aimait la rivière.

Nous avons glissé à travers chaque rapide avec grâce et beauté, et après une journée, la rivière était devenue notre amie, pas une ennemie. Le calme néo-zélandais n'était pas notre chef, mais seulement une personne dont la sensibilité était plus développée que la nôtre. Les rires remplacèrent la tension de la performance.

Bientôt, le calme néo-zélandais put se mettre en arrière-plan et nous laissa prendre la place de meneur à tout de rôle. Un simple signe de tête était suffisant pour attirer notre attention sur ce que notre manque d'expérience nous empêchait de discerner. Si nous commettions une erreur, alors nous riions et cédions la place à quelqu'un d'autre.

Nous commençons à percer les mystères de la rivière Motu. Désormais, comme le calme néo-zélandais, nous écoutons la rivière et nous observons avec soin toutes ces choses que nous n'avions même pas remarquées la première fois.

A la fin du voyage, nous n'avions dépassé rien d'autre que nous-mêmes. Nous ne voulions pas laisser derrière nous notre amie la rivière. Il n'y avait pas eu de compétition, et rien n'avait été donc gagné. Au lieu de cela, nous avons communiqué avec la rivière.

# LES QUATRE FENÊTRES

Il y a des douzaines de chemins différents pour mieux nous connaître nous-mêmes – c'est un peu comme regarder à travers les fenêtres d'une maison. Chaque fenêtre offre un point de vue différent. Dans ce chapitre, nous regardons à travers quatre « fenêtres » destinées à nous aider à nous considérer en tant qu'individus, en tant que membres d'une communauté et en tant qu'être humains.



## MODÈLES ET MÉTAPHORES POUR NOUS COMPRENDRE NOUS-MÊMES

Dans ce chapitre, nous explorons quatre modèles pour observer l'individu :

- La triple nature de l'être humain
- Les phases du développement individuel
- Les quatre tempéraments et
- Les polarités de direction

Comme beaucoup d'autres modèles utilisés dans cet ouvrage, ces « fenêtres » résultent de décennies d'un processus de travail social mené par des praticiens du développement dans le monde entier. Lorsque cela a été possible, nous avons essayé d'indiquer l'origine de ces modèles, les théoriciens qui en sont les auteurs, et où chercher davantage d'information à leur sujet.



ALLEZ PLUS LOIN GRACE  
A NOTRE SITE INTERNET :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



## ND PRÉCISE LE CONTEXTE...

De par notre nature d'être humain, nous sommes des créatures complexes, et nous comprenons nous-même et comprenons les autres a été un de nos passe-temps favoris (et fort utile) depuis la nuit des temps. Pendant des siècles, nous avons élaboré des métaphores, des modèles et des systèmes de croyance qui nous aident à mieux nous comprendre et à définir notre place dans le monde.

Un des systèmes les plus anciens pour comprendre l'être humain est basé sur l'idée que nous sommes composés de trois éléments majeurs : l'intellect, le corps et l'esprit. Malgré tous les progrès de la science moderne et des technologies, ce système de croyance est toujours en place. Il est commun à la plupart des religions dans le monde, et guide également beaucoup d'autres branches de la connaissance humaine.

Alors que les traditions religieuses orientales tendent à mettre l'accent sur la concentration de l'intellect, du corps et de l'esprit, les traditions occidentales ont tendance à les considérer comme séparées. La tradition

scientifique newtonienne ou « positiviste », du nom de Sir Isaac Newton (1643-1727), a généralement évité de parler de l'esprit tout court. Se tenant à l'écart de ces aspects de la vie qui ne peuvent pas être empiriquement prouvés à travers une observation scientifique, les scientifiques occidentaux ont préféré laisser l'Eglise se débrouiller avec tout ce bazar spirituel.

Aujourd'hui, nous avons accès à des modèles scientifiques qui démontrent clairement les profondes failles du système newtonien. Les modèles actuels, basés sur la physique quantique, la théorie des systèmes, l'écologie profonde et d'autres systèmes avancés de pensée, s'appuient sur la prise de conscience que tout est interconnecté et qu'il est impossible d'observer quoi que ce soit de façon isolée. Cette façon de penser le monde est caractéristique de la philosophie et des religions orientales depuis des millénaires. Comme le monde change, le système dominant positiviste recule, et davantage de modèles combinant les systèmes de pensée orientaux et occidentaux sont en train de se développer.



## LA PREMIÈRE FENÊTRE

### LA TRIPLE NATURE DE L'ÊTRE HUMAIN

#### Écouter la tête, le cœur et les pieds

Sans aucun doute, écouter et questionner sont les deux qualités les plus importantes. C'est extraordinaire, mais si nous sommes capables d'écouter avec attention les personnes, leur poser de vraiment bonnes questions, et faire en sorte que ces personnes fassent de même, alors plus de la moitié du travail est faite.

C'est donc une fenêtre très pratique. Pensez à elle comme à un modèle pour écouter les gens. Êtes-vous capable d'écouter « entre les lignes » ? Pouvez-vous entendre le sous-texte derrière le texte principal ? Pouvez-vous entendre non seulement ce que les gens disent, mais ce qu'ils essaient de dire ? Êtes-vous capable de vous connecter à ce qu'ils ressentent réellement, et pas seulement à ce qu'ils disent ressentir ? Vous est-il possible d'établir ce qu'ils veulent vraiment ?

Nous appelons cela l'écoute plus profonde. C'est l'une des plus importantes qualités d'un dirigeant, d'un praticien du développement ou d'un médiateur.

#### ÉCOUTER LES TROIS NIVEAUX... ENSEMBLE !

Nous avons tendance à accorder une forte attention à la réflexion et à la pensée rationnelle sans réaliser que nos décisions dans la vie émanent d'une combinaison puissante de réflexion, d'émotions et de volonté.

La plupart du temps, ce que nous pensons, ce que nous ressentons et ce que nous voulons sont des choses différentes. Parfois, elles peuvent même être opposées. Le défi est d'être non seulement attentif à la logique et au sens commun, mais aussi aux puissants messages envoyés par les émotions et la volonté.



#### LOFTY NOUS FAIT PARTAGER CE SCÉNARIO...

Imaginez que je fais partie de l'équipe depuis longtemps et vous un membre nouvellement recruté. Je vous demande de vous asseoir avec moi et de réfléchir à votre travail. Vous dites « Ok, super ! » - cela semble d'abord une bonne idée – mais ensuite vous devenez anxieux. Vous avez eu auparavant des expériences douloureuses concernant ce genre d'interactions. Ainsi, bien que cela semble une bonne idée, au plus profond de vous, vous ne voulez pas le faire. Votre esprit rationnel et votre volonté entrent en conflit. Vous n'êtes peut-être pas conscient de cela. Dès que nous nous asseyons ensemble, toutes sortes d'émotion surgissent, vous donnez l'impression d'être sur la défensive, et je commence à m'inquiéter à propos de votre travail. Pourtant, en réalité, vous travaillez bien.

L'astuce est de non seulement écouter votre réponse logique, mais aussi vos sentiments et votre volonté. Avec mon expérience, je devrais être sensible à votre anxiété, et vous demander comment vous vous sentez dans le contexte d'une réflexion commune sur votre travail. En écoutant votre réponse, je devrais trouver des indices à propos de vos véritables émotions, pas seulement ce que vous dites.

#### La tête, le cœur et les jambes



Nous sommes des êtres doués DE RAISON – nous réfléchissons à ce que nous percevons pour le comprendre.



Nous sommes des êtres doués DE SENTIMENTS – nous faisons l'expérience du monde à travers nos émotions.



Nous sommes des êtres doués DE VOLONTE – nos besoins et nos désirs motivent nos actions.

# ÉCOUTER NOS TÊTES, NOS CŒURS, NOS JAMBES ... ENSEMBLE.

## ÉCOUTER LA TÊTE

C'est le niveau de réflexion, fait des perceptions, des pensées, des faits, des concepts, des arguments, des idées et de la spiritualité.

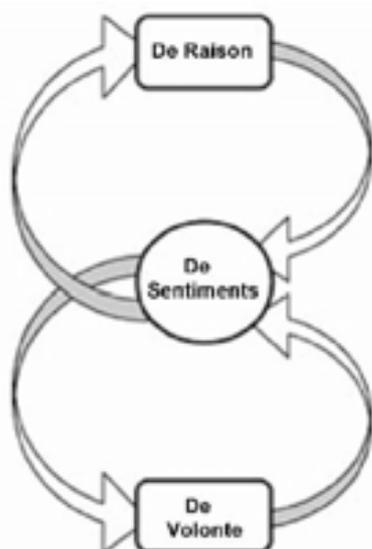
Ecouter sans jugement implique d'être ouvert d'esprit et sincèrement intéressé par l'histoire des personnes que vous rencontrez, par ce qu'elles pensent et par les hypothèses qu'elles formulent.

## ÉCOUTER LE CŒUR

C'est le niveau des sentiments, fait d'émotions, d'humeurs et d'expériences non verbales. Ecouter les sentiments, c'est prêter attention au ton de la voix, aux expressions du visage, aux yeux et aux gestes. Une écoute empathique signifie que vous vous mettez à la place de l'autre. L'écoute des silences peut révéler des sentiments de désaccord ou d'embarras, d'ennui ou de colère.

## ÉCOUTER LES JAMBES

C'est le niveau de la volonté, où vous écoutez ce que les personnes veulent vraiment. Souvent les interlocuteurs eux-mêmes sont seulement vaguement conscients de leurs intentions et de leurs désirs. C'est surprenant de constater à quel point peu de gens sont pleinement conscients de ce qui les motive et de ce qu'ils veulent vraiment dans une situation donnée. Une écoute de qualité dévoile ce qui repose « derrière » leurs pensées et « sous » leurs émotions. Le langage du corps peut révéler la volonté – une présence corporelle affirmée peut manifester une forte volonté, alors qu'un corps en retrait peut révéler une faible volonté.



## LES DÉFIS PRINCIPAUX DE L'ÉCOUTE DES TROIS NIVEAUX



Chaque personne a sa propre manière de voir le monde et de réfléchir. Soyez attentifs à ne pas partir du principe qu'elles voient les choses comme vous.



Écouter les sentiments sincères d'une personne donne des indices précieux sur ce qui compte vraiment pour elle.



Le niveau de la volonté est l'endroit où la résistance au changement se manifeste généralement. Aider les gens à écouter et à modifier leur propre volonté est un des défis les plus importants du changement.

## Quelques défis de l'écoute plus profonde

### APAISEZ VOTRE ESPRIT...

Compte tenu de la foule de choses qui nous traversent l'esprit, c'est extraordinaire de pouvoir quand même suivre ce que les autres disent. Suivre les pensées d'un interlocuteur n'est en réalité pas une chose si facile. Cela demande de mettre en attente nos propres pensées, sentiments et volontés. Une fois que cela est fait, nous sommes davantage capables d'entendre ce qui est réellement dit.

### ÉCOUTER LES TROIS NIVEAUX ... EN MÊME TEMPS

Essayez et exercez-vous à déterminer si ce que la personne dit reflète sincèrement ce qu'elle pense, ce qu'elle ressent ou ce qu'elle veut, et si ces niveaux sont similaires ou différents. Ce n'est pas facile de séparer ces trois composantes, et cela demande une écoute subtile.

### LES SENTIMENTS QUI SUIVENT

Les pensées que les gens expriment en surface peuvent être assez trompeuses. C'est pourquoi il est nécessaire d'écouter les vrais sentiments d'une personne si nous voulons découvrir ce qui compte pour elle. Si nous ne pouvons identifier ses sentiments réels, il sera difficile de vraiment comprendre pourquoi elle réfléchit de cette manière, ou ce qu'elle veut vraiment. De nombreuses personnes sont étrangères à leurs propres sentiments, et une grande partie du travail implique donc d'aider ces personnes à y accéder et à les décrire.

Une bonne façon de commencer est de simplement demander aux personnes quels sont leurs sentiments. Les encourager à exprimer la palette d'émotions qui les traversent – surtout leurs émotions ambivalentes – peut être très révélateur.

Beaucoup de gens manquent de vocabulaire pour décrire les différentes émotions. Comment pouvez-vous les aider à construire leur vocabulaire sans leur suggérer ce qu'ils ressentent ?

En tant qu'humains nous sommes capables de contenir des sentiments mêlés et souvent contradictoires. Nous avons tous nos relations d'amour-haine. Je peux être à la fois heureux de vous voir et contrarié par votre retard. Faire jaillir les émotions ambivalentes peut aider à comprendre le comportement des autres, parfois si confus !

### NE METTEZ PAS LA PRESSION !

Les personnes qui ont du mal à exprimer leurs sentiments ne devraient pas être forcées de le faire en public. Elles ont pu être amenées à repousser leurs émotions suite à une expérience traumatisante, afin de se protéger contre une résurgence du passé. Certaines personnes ne révéleront leurs véritables sentiments qu'en présence d'un autre en qui ils ont confiance, en face-à-face.

### LE PIÈGE DE L'IMPATIENCE

Lorsque nous écoutons quelqu'un, nous comprenons souvent ce qu'il veut dire avant même qu'il ne termine. Attendre que son interlocuteur se débâte dans une longue explication quand le sens est évident peut

### Un exercice amusant

Par paires, placez-vous face à l'autre et racontez ce que vous avez fait hier... **mais vous devez le faire en même temps !** Faites-le pendant une minute.

Discutez ensuite de ce qui s'est produit et demandez-vous à quelle fréquence vous faites ce genre de choses dans la vie de tous les jours, sans même vous en rendre compte.

## QUELQUES IDÉES PRATIQUES

**Voici comment connecter les gens à leurs propres pensées et émotions avant qu'ils ne participent à une discussion :**

- avant une discussion en groupe, accordez quelques minutes aux participants pour qu'ils réfléchissent au sujet par eux-mêmes et qu'ils se connectent à leurs propres pensées et émotions sur le sujet.
- Suggérez-leur de discuter brièvement avec la personne située à côté d'eux, pour tester leurs idées. Cela entraîne généralement une plus grande participation.
- Quand cela est approprié, encouragez les personnes à exprimer leurs sentiments et ce qu'ils veulent, pas seulement leurs pensées.
- Un petit conseil : si une personne, lorsqu'on lui demande ce qu'elle ressent, répond 'j'ai le sentiment de... », ce sera toujours une pensée, jamais un sentiment.
- Tenir un journal est une technique formidable pour permettre aux gens de faire le point. Offrez aux participants les conditions pour s'asseoir tranquillement et écrire leurs idées, leurs sentiments et leurs intentions, et réfléchir à des questions qui leur importent.

# La paralysie de la volonté

Pourquoi n'agissons-nous pas en fonction de nos réflexions et de nos émotions ?



Nous nous sentons souvent impuissants car nous savons que nous devons changer mais nous n'y parvenons pas. Quelque chose nous arrête. Nous expérimentons une paralysie de la volonté.



Cela résulte souvent de :

## Du doute ou du doute de soi-même :

nous doutons du fait que les gens ou les situations puissent changer dans le bon sens. Nous doutons de notre propre capacité à relever les défis du futur.

## La haine ou la haine de soi-même:

Nous éprouvons du ressentiment ou même de la haine envers les personnes qui nous ont blessé par le passé. Nous nous détestons nous-mêmes pour ce que nous avons fait.

## La peur :

nous avons peur de laisser partir ce que nous connaissons même si cela ne marche pas. Nous avons peur de l'inconnu qui nous attend.

**La transformation demande peut-être que nous mettions à nu ces doutes, ces haines et ces peurs, pour pouvoir y faire face.**

être relativement ennuyeux. Les réactions habituelles sont de couper la parole, faire la sourde oreille et penser à autre chose en attendant que cela se termine. Mais en tant que médiateurs, nous devons être attentifs à ne pas tomber dans le piège de l'impatience. Nous devons continuer à écouter consciencieusement les sentiments derrière la pensée et la volonté exprimée par l'interlocuteur. C'est cela, l'écoute plus profonde.

## LES FAÇONS DE PENSER

Tout cela nous indique que les gens ont leur propre façon de penser, leur propre signification pour les mots et font usage de leurs propres expériences pour fabriquer du sens.

Si nous n'acceptons pas que l'autre puisse utiliser un cadre de référence différent, il est fort possible que nous nous comprenions de travers. Pire, nous sommes convaincus parfois de savoir de quoi l'autre parle alors que ce n'est pas le cas.

Nous nous sommes tous entendus dire « Je vois ce que tu veux dire ». Et nous avons tous constaté que ces omniscients n'avaient pas la moindre idée de ce que nous voulions dire. Nous devrions être attentifs à ne pas faire de même.

Supposer que tout le monde pense de façon identique est une source majeure de confusion.

## 3 DÉFIS :

CONNAIS-TOI TOI-MÊME • EXPRIME-TOI • EXTÉRIORISE-TOI



Martin Buber

« Il y a trois principes inhérents à l'être humain et à sa vie, le principe de réflexion, le principe de discours et le principe d'action. L'origine de tous les conflits qui m'opposent à mes compagnons est que je ne dis pas vraiment ce que je veux et je ne fais pas ce que je dis. »

### 1 CONNAIS-TOI TOI-MÊME

Réfléchissez davantage à vos propres pensées ! Creusez davantage vos propres questions ! Soyez en lien avec vos propres émotions ! Saisissez mieux ce que vous désirez !

### 2 EXPRIME-TOI

Vous exprimer et assurer votre défense est plus facile si vous savez ce que vous pensez, ressentez et voulez.

### 3 EXTERIORISE-TOI

Extériorisez vos pensées, vos sentiments et vos intentions ! Soyez vous-même ! Faites ce que vous devez faire ! Ayez du courage !



## LA DEUXIÈME FENÊTRE

### LES PHASES DU DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

#### Comprendre l'histoire de la vie d'un individu

« Le récit est au cœur du travail de développement. »



#### LOFTY RACONTE CETTE HISTOIRE...

Il y a dix ans, je suis allé à un atelier de quatre jours sur la biographie. On nous a demandé de nous replonger dans nos vies et de re-vivre les expériences clé grâce à la technique du récit. Je me suis retrouvé à examiner ma propre histoire comme si j'étudiais un roman, ou la biographie d'un autre. J'ai bien réfléchi aux rencontres qui avaient forgé ma vie, et essayé alors d'imaginer mon futur, explorant dans la direction où je voulais que ma vie se poursuive.

Scruter ainsi mon passé, mon présent et mon avenir fut une expérience douloureuse et joyeuse à la fois. J'obtins ainsi l'image la plus complète que j'avais jamais eue de moi-même. Je quittai l'atelier en me sentant grand intérieurement, enraciné plus profondément dans mon passé et avec une estimation neuve de ce dont j'étais capable dans le futur.

Je pense que c'est à ce moment-là que j'ai réalisé que le processus de récit est au cœur du travail de développement. C'est une pratique qui permet aux personnes de prendre davantage conscience de leurs propres histoires, leur passé, leur présent et leur futur, afin de s'en emparer et de commencer à créer le futur qu'ils désirent.

Une fois que j'ai été initié au travail de biographie, j'ai commencé à remarquer que de nombreux praticiens du développement l'utilisaient. On m'avait parlé de l'efficacité de cette technique, par exemple, utilisée par des praticiens travaillant avec des femmes abusées sexuellement dans les bidonvilles de Mexico City, ou avec de jeunes hommes bénéficiant des programmes culturels de Khayelitsha à Cape Town, ou avec les petits propriétaires terriens de Masvingo au Zimbabwe. Le point commun de tous ces programmes est l'utilisation du processus de récit pour aider les gens à reconstruire (au sens de ré-écrire) les propres histoires de vie de leurs communautés. Dans ce processus de ré-écriture, les personnes en arrivent à apprécier la richesse de leurs propres histoires et la pertinence de leurs connaissances locales.

#### MA VIE COMME UN LIVRE

Une des séances de l'atelier de biographie était, à travers des exercices d'écriture et de dessins, de ré-écrire nos vies comme si chacun d'entre nous était le sujet d'un livre. Nous devions diviser nos vies en chapitres, et les faire passer par le processus de narration, jusqu'au

présent. Ensuite, nous devons essayer d'imaginer le chapitre suivant de notre existence.

En envisageant ma vie comme un livre, je fus capable de déceler des récurrences dans mon comportement au cours de tous les chapitres de ma vie. Par exemple, je remarquai que je m'étais souvent senti impuissant en compagnie d'hommes plus âgés. En de nombreuses occasions, j'avais agi avec révolte ou immaturité lorsque je m'étais senti mis au défi ou en désaccord avec des aînés. Je fus désormais capable d'appréhender ces situations avec plus d'efficacité. Découvrir les particularités de mon propre comportement me fut d'un grand secours. Cela me permit d'identifier et d'anticiper des réponses qui me conduiraient à des choix différents dans le futur.

Il y a des choses dans mon passé dont je ne suis pas fier, et quelques profonds regrets qui pèsent encore comme des fardeaux. Le travail biographique m'a aidé à me pardonner et à déposer les fardeaux que je portais. Cela m'aida aussi à pardonner aux autres, me libérant ainsi des blessures et de l'amertume qui me tiraient vers le bas.

Dans le même temps, je fus capable de discerner toutes les bonnes choses que j'avais accomplies au cours de ma vie. En reconnaissant mes propres réussites, je sus estimer à nouveau mes propres forces.

Chacun de nous tire différemment les leçons de sa vie. Il n'y a pas de meilleure façon d'observer ce phénomène que chez les personnes âgées. Certains semblent bloqués dans le passé, se lamentant constamment des opportunités perdues. D'autres, en dépit de leur âge, sont toujours stimulés par les défis de l'existence. Pour moi, ces personnes sont immensément sages. Elles représentent des modèles.

Bien sûr, il n'est pas aisé d'examiner sa vie de cette façon. Le faire par le biais d'un atelier dirigé de médiation est bien plus facile que d'essayer de le faire par soi-même. La tentation d'« ignorer » tout ce dont nous ne voulons pas nous souvenir est simplement trop forte. C'est pourquoi le récit demande un auditoire, même s'il s'agit d'une seule personne. Partager votre histoire avec quelqu'un en qui vous avez confiance est le point de départ.

Et clairement, en tant que dirigeant ou médiateur, il est important que vous ayez fait face à votre propre histoire avant d'aider les autres à travailler aux leurs.

# 3

## PHASES ARCHETYPALES

Ces phases ne se retrouvent pas seulement dans la pensée occidentale mais apparaissent comme un archétype commun à beaucoup de cultures.



### LA DEPENDANCE

La phase de dépendance dure de la naissance au début de la vingtaine.



### L'INDEPENDANCE

La phase d'indépendance dure de la vingtaine à la quarantaine.



### L'INTERDEPENDANCE

La phase d'interdépendance se fait souvent sentir à la moitié de la quarantaine mais peut arriver bien plus tôt.



## Les phases du développement humain

Personne ne naît complet ou entièrement développé. Tout au long de la vie, nous continuons à apprendre et à grandir, même si ce que nous apprenons est souvent lié à la période de vie que nous traversons. Ce processus peut être considéré comme continu, et dans le même temps, évoluer par étapes ou phases. Bien que chaque parcours de vie soit unique, on peut définir des phases similaires.

Celles-ci ont été sujettes à bien des interprétations, et on peut trouver différents modèles du développement humain dans la psychologie moderne du développement. Ces modèles reprennent les fondements théoriques émis par Aristote et les autres classiques, qui furent développés ensuite au 18e siècle par Descartes et les autres philosophes des Lumières. Au 20e siècle, Freud dessina le contour des cinq étapes du développement psychosexuel et Rudolf Steiner décrivit dix étapes de développement tout au long de la vie. Quelque soit le modèle qu'on choisisse, il est évidemment une variante du modèle archétypal selon lequel la vie est divisée en trois périodes : l'enfance, l'âge adulte et la vieillesse. En termes de relations aux autres, ces phases sont caractérisées par trois états : la dépendance, l'indépendance et l'interdépendance. Ces phases ne se retrouvent pas seulement dans la pensée occidentale mais apparaissent comme un archétype commun à beaucoup de cultures. Par exemple, les enseignements traditionnels chinois renvoient à des phases identiques connues sous le nom de temps pour apprendre, de temps pour combattre et de temps pour devenir sage.

Selon le modèle, la phase de dépendance dure de la naissance au moment où nous sommes capables de voler de nos propres ailes – habituellement au début de la vingtaine. La phase d'indépendance survient lorsque, en tant que jeunes adultes, nous questionnons et rejetons les acquis avec lesquels nous avons grandi, nous efforçons de formuler nos propres idées, et devenons autonomes financièrement. Cette phase peut durer jusqu'à la moitié de la quarantaine. La phase d'interdépendance survient lorsque nous reconnaissons que pour atteindre pleinement notre potentiel humain, nous avons besoin de coopérer activement avec les autres pour donner en retour quelque chose au monde. Cette phase se fait souvent sentir à la moitié de la quarantaine mais peut arriver bien plus tôt.

## Les dix phases du développement individuel

Selon Bernard Lievegoed, les trois phases majeures de la vie peuvent se diviser ensuite en dix phases de sept ans chacune. Le problème avec la formulation de Lievegoed est, qu'alors que tous semblent s'accorder sur l'existence des trois phases principales, les groupes d'âges appliqués à cette sous-division peuvent varier d'une culture ou d'une société à l'autre. Par exemple, dans les pays où l'espérance de vie est réduite à cause de la prévalence de maladies infectieuses, peu de personnes atteindront l'âge de 63 ans, qui, selon Steiner marque le début de la phase qu'il nomme « temps libre ». De même, dans des sociétés comme la nôtre, où à cause de la mortalité due au SIDA ou à d'autres facteurs, des adolescents se retrouvant en charge de toute une maisonnée verront leur transition de l'enfance à l'âge adulte sans doute accélérée, de façon très traumatisante.

Pour ces raisons, nous avons adapté le modèle de Steiner afin de le rendre plus souple, retenant les dix phases suggérées sans les relier à un groupe d'âge spécifique.

## LA DÉPENDANCE

### 1 LA PHASE D'IMITATION

- Quand un enfant naît, il est complètement dépendant de ses parents pour satisfaire ses besoins primaires ; nourriture, abri, et chaleur, ainsi que les besoins émotionnels d'amour et de confiance.
- Les enfants apprennent d'abord par l'imitation et la prise en compte d'un modèle, c'est pourquoi jouer est extrêmement important à un jeune âge. Cela permet aux enfants d'imiter et de copier les comportements humains qu'ils observent autour d'eux. Les figures de la mère et du père sont les premiers modèles pour que les enfants apprennent à équilibrer la part féminine et masculine en chacun d'eux.
- Les enfants apprennent à parler dès leur jeune âge, construisant 60 % de leur vocabulaire à cette période.
- Les enfants ont une imagination très fertile et durant cette période, ils ne peuvent pas toujours distinguer entre le rêve et la réalité.
- A cette étape, il est important qu'un enfant développe sa confiance en lui et une bonne conception de son individualité et de ses capacités.



... de 0 à plus  
ou moins 20  
ans



### 2 TESTER L'AUTORITE

- Le monde extérieur devient de plus en plus important à cette étape (par exemple, les écoles, les professeurs et les amis, que l'enfant intégrera dans sa vision du monde)
- En plus des parents, d'autres modèles émergeront, comme les instituteurs et les amis.
- Les enfants commenceront peut-être à contester l'autorité, particulièrement celle des parents. On peut aussi considérer cela comme un processus d'apprentissage.
- Les enfants commencent peut-être à exprimer correctement leurs pensées, particulièrement au sujet : du bien et du mal, de la compétition, de la beauté et de la laideur, du vrai et du faux, du rêve et de la réalité. Ils développeront souvent à cette période le sens de leurs propres valeurs.
- A cette étape les enfants sont souvent prêts à prendre des responsabilités.



### 3 "QUI SUIS-JE ?"

- On peut envisager la puberté comme la quête de sa propre individualité et de son identité dans le monde. La notion d'autorité est souvent explorée et défiée pendant cette recherche.
- C'est le moment de la prise de conscience de la sexualité et des questions relatives à ce sujet. C'est l'apparition de la féminité / masculinité révélée par des changements physiques tels que la menstruation chez les filles et la mue de la voix chez les garçons.
- Les idéaux et les idoles deviennent importants, comme les chanteurs pop ou les stars de cinéma. Il s'agit souvent d'une identification forte à un groupe ou à un héros / une héroïne.
- Cette période peut être intense en émotions telles que l'insécurité, la solitude, l'ennui et la colère. Elles sont parfois liées à cette quête du « sens de la vie » à laquelle les jeunes adolescents sont confrontés.



## L'INDÉPENDANCE

de 18 à plus ou moins 45 ans



4

### LE TEMPS DE LA CREATIVITE

- On peut la voir comme une phase exploratoire, lorsque le jeune adulte veut avoir autant de nouvelles expériences que possible. C'est une quête de sensations, d'expérimentation des frontières et des limites, un temps pour se promener et voyager, mais aussi pour faire des enfants et les élever. Le jeune adulte peut parfois changer de travail ou de logement à de nombreuses reprises au cours de cette période.
- C'est un moment d'acquisition d'indépendance où les choix concernant son propre lieu de vie ou son style d'existence peuvent éloigner de la famille.
- Comme le jeune adulte veut s'inventer une vie différente et excitante, la peur du conformisme devient dans certains cas omniprésente.



5

### «MA PROPRE PHILOSOPHIE»

- C'est un moment caractérisé par une tendance à la spécialisation et une volonté de compréhension plus profonde.
- L'adulte a accès à un potentiel plus créatif pour répondre à différentes situations.
- C'est une période où les personnes ont peut-être trouvé leur place dans le monde et l'utilisent à leur avantage. Une phase d'installation.
- Il y a aussi des dangers à affronter, comme celui de s'enliser dans une certaine routine et de ne plus parvenir à créer une nouvelle énergie créative.



6

### LE PASSAGE DU MILIEU

- Cette période peut être pratiquement décrite comme une seconde puberté qui fait ressurgir un questionnement profond sur l'identité personnelle.
- C'est une période où le doute de soi est habituel, car les hypothèses sont remises en cause par l'expérience.
- Découvrir que beaucoup de choses que l'on voulait faire ne sont pas encore accomplies peut être difficile à accepter, avec l'arrivée des premiers signes de déclin physique, de l'inéluctabilité de la vieillesse et du fait que l'on mourra à la dernière étape.
- Cela peut être une période douloureuse et chargée d'émotion. Certaines personnes y répondent en s'accordant avec indulgence un comportement de fuite comme : l'abus d'alcool, une surdépendance au travail, ou des loisirs coûteux.



## L'INTERDÉPENDANCE

De plus ou moins  
40 ans jusqu'à...

7

### L'ÂGE PIONNIER

- Sortir de la crise avec de nouvelles valeurs et un nouveau sens à sa vie peut être une expérience édifiante. A ce stade, certaines personnes opèrent des changements radicaux dans leur vie ; de nouveaux emplois ou carrières et une vision des choses impliquant de nouvelles attitudes.
- Les instants de la vie sont mieux appréciés grâce à cette nouvelle attitude.
- Une liberté reconquise peut parfois apporter de nouveaux intérêts et de nouvelles forces.
- On peut peut-être se découvrir une capacité accrue à relier son monde intérieur au monde extérieur, en intégrant le point de vue des autres.
- L'expérience de la vie entraîne enfin un sentiment de vraie connaissance de soi.



8

### LE TEMPS DE LA SAGESSE

- Un moment serein où un nouveau respect pour la nature se développe. C'est le temps où vous découvrirez peut-être le caractère unique de votre personne.
- Si à cette étape, la personne ne s'est pas confrontée à l'évanouissement progressif de sa jeunesse, elle court le danger d'avoir un discours et un comportement méprisant. Une forme de respect pour la tâche qui attend les jeunes dans la vie devrait se développer.
- Un sentiment de sagesse, dont les racines puisent dans l'expérience, la connaissance de soi et la connaissance du monde se développe parfois.
- Un intérêt pour le développement à long terme peut apparaître.



9

### LE TEMPS DU BILAN

- Les questions qui n'ont pas été complètement réglées plus tôt dans la vie peuvent parfois réapparaître de plus belle.
- On réalise peut-être que le travail d'une vie n'est pas achevé et qu'il reste peu de temps pour mettre les choses en ordre.
- C'est le moment de s'occuper des aspects négatifs de sa propre personnalité.
- La peur de devenir trop vieux pour pouvoir s'assumer seul, de devenir dépendant, peut être douloureuse.
- Une conscience accrue de la mort et l'acceptation de celle-ci.



10

### LE TEMPS LIBRE

- Pendant ces dernières années, le temps devient « libre » si nous décidons d'être responsables et d'avoir la capacité d'aimer sincèrement. Si ce n'est pas le cas, nous serons incapables de donner l'amour inconditionnel dont nous aurons besoin en retour.
- Il y a un important choix à faire ; on peut choisir de s'accrocher au passé ou de le laisser aller et d'accepter volontiers de donner et de recevoir de l'amour.
- La perception rétrospective de la vie ; on peut apprécier le fait que tout imparfaits qu'ils soient, les humains s'efforcent vraiment d'être meilleurs. C'est le respect véritable de l'« autre ».





# LA TROISIÈME FENÊTRE

## LES QUATRE TEMPÉRAMENTS

### Trouver notre feu, air, eau ou terre intérieurs

Les quatre tempéraments humains de base sont issus des quatre éléments naturels : le feu, l'eau, l'air et la terre.

#### LE FEU

Les personnes dotées d'un tempérament fougueux agissent souvent de manière fougueuse. Passionnés, énergiques, emportés, prompts à pardonner, ils désirent souvent prendre la place de dirigeant.



#### L'EAU

Les personnes dotées d'un tempérament relié à l'eau sont calmes et sereines, discrètes, conciliantes et patientes – parfois un peu lentes pour les autres.



#### L'AIR

Joyeux, positifs, loquaces et optimistes, les personnes dotées du tempérament d'air aiment jongler avec les tâches, mais font parfois tomber les balles.



#### LA TERRE

Prudents, sérieux, sensibles et critiques, les personnes dotées du tempérament de terre peuvent être trop sévères envers les autres ou envers eux-mêmes..



## Introduction

Le modèle des quatre tempéraments a cours depuis longtemps. Ses origines remontent à l'Égypte ancienne ou la Mésopotamie, mais il n'a pas été formalisé avant environ 400 ans av. JC, quand il fut relié par les physiciens de la Grèce Antique à la théorie des quatre éléments : la terre, l'eau, l'air et le feu. Hippocrate mit en avant le lien avec la théorie des quatre humeurs. Il croyait que les comportements humains étaient causés par des fluides corporels (qu'il baptisa « humeurs »). Les quatre humeurs étaient le sang, la bile (jaune), la bile noire et le flegme. Bien que sa théorie ait été largement discréditée par le corps médical, l'archétype des quatre humeurs, liées aux quatre tempéraments et aux quatre éléments, résista au temps. Le modèle des quatre tempéraments (sanguin, colérique, mélancolique et flegmatique) continue à faire ses preuves dans toutes sortes de contextes.

Le tempérament **sanguin** est relié au sang, au printemps (chaud et humide) et à l'élément « air ».

Le tempérament **colérique** (ou **biliaire**) est relié à la bile jaune, à l'été (chaud et sec) et à l'élément « feu ».

le tempérament **mélancolique** est relié à la bile noire, à l'automne (sec et froid) et à l'élément « terre ».

le tempérament **flegmatique** est relié au phlegme, à l'hiver (froid et humide) et à l'élément « eau ».

Les quatre tempéraments peuvent être très utiles pour aider à comprendre les autres et à nous comprendre nous-mêmes. Ils nous aident aussi à apprécier, fêter et à tirer parti des dons de la nature, les nôtres ou ceux des autres, avec lesquels nous travaillons.

Cependant, nous nous devons d'être prudents pour éviter de nous stéréotyper ou de le faire avec ceux qui nous entourent. Rappelez-vous que par nature, nous sommes complexes, une combinaison de plusieurs choses. Les quatre tempéraments sont seulement une fenêtre à travers laquelle voir les autres.

## Une vue d'ensemble des quatre tempéraments

**LE FEU** – Le tempérament de feu est aussi défini comme colérique. Les personnes possédant ce tempérament sont énergiques, ambitieuses et passionnées, et veulent souvent instiller ces valeurs chez les autres. Ils tendent à l'action, et en tant que dirigeants, ils sont dynamiques et indépendants, tout en pouvant être compulsifs. Ils ont des principes sur lesquels ils sont fermes, et veulent avoir raison, pas être populaires.

Confiants et indépendants, ils ne se découragent pas facilement, mais peuvent faire preuve d'impatience et de colère subite. Dans le travail, ils sont motivés par des objectifs *ambitieux*, munis d'un bon jugement et de qualités de décisionnaire. Ils peuvent parfois être impatients au cours de réunions ou envers d'autres membres de l'équipe, et aveugles aux effets qu'ils provoquent chez les autres.

**L'AIR** – le tempérament d'air est aussi défini comme sanguin. L'air indique une personnalité joyeuse, loquace et distrayante. Les personnes d'air aiment s'amuser et sont enthousiastes, avec des qualités relationnelles et un don pour la confiance et la spontanéité. Elles sont émotives et démonstratives par nature, mais peuvent verser dans l'arrogance et l'assurance. Dans le travail, elles apportent une ambiance positive, et se portent souvent volontaires pour aider. Cependant, elles peuvent être rêveuses et avoir des difficultés à terminer un travail, jonglant avec plusieurs tâches en même temps. Leur énergie créative et enthousiaste peut être une source d'inspiration pour les autres, mais elles peuvent perdre de vue leur cible quand la nouveauté s'atténue.

**L'EAU** – le tempérament d'eau définit une personnalité flegmatique. Les personnes dotées de ce tempérament sont sereines et faciles à vivre. Elles restent calmes et discrètes la plupart du temps et peuvent être considérées comme capables de répondre à n'importe quel objectif ou mission. Bien qu'elles soient lentes à se mettre en colère, elles peuvent se révéler explosives si elles sont poussées trop loin. Dans le travail, elles sont stables et ont le sens de l'organisation et du timing. Ce sont de bons médiateurs qui travaillent bien sous la pression mais ont besoin de respecter des échéances pour avancer. Elles trouvent parfois qu'il est difficile de se faire entendre dans leur lieu de travail et éviteront les conflits.

**LA TERRE** – le tempérament de terre est aussi connu comme le tempérament mélancolique. Les personnes dotées de ce tempérament sont profondes et réfléchies, elles apprécient la beauté et sont sensibles aux autres. Elles peuvent être sensibles à la philosophie ou à la poésie, du sens du sacrifice et du devoir. Elles peuvent glisser aisément dans la dépression et l'autocritique. Elles sont pétries de principes et d'idéaux. Dans le travail, elles sont orientées vers des objectifs et bien organisées, avec des attentes élevées, gardant leur espace de travail propre et ordonné. Elles posent des questions délicates, sont persévérantes et minutieuses, ayant le souci du détail. Elles peuvent apporter de solutions créatives mais s'attendent au pire. Elles peuvent parfois résister au changement s'il y a des précédents négatifs.



### QUELQUES IDÉES POUR TRAVAILLER AVEC LE MODÈLE DES QUATRE TEMPÉRAMENTS

Le modèle procure aux participants d'un atelier un formidable langage pour exprimer leurs singularités et leurs ressemblances. Il a aidé de nombreuses personnes à apaiser des relations tendues au travail, à s'apprécier elles-mêmes davantage et à s'affirmer avec plus de confiance.

Le modèle peut aider à contribuer à une culture d'entreprise plus attentionnée et tolérante.

Le modèle peut aussi être utilisé quand on choisit de nouveaux membres dans l'équipe. Cela ne devrait pas être vu comme l'équivalent New Age du barrage des tests psychométriques que les entreprises utilisent, mais plutôt comme un mode d'emploi plus doux pour estimer la compatibilité des nouvelles recrues avec leurs futurs collègues.

Le chapitre 6 développe quelques idées sur la façon qu'ont les différents tempéraments de réagir face au changement.

#### Un exercice amusant

Essayez ceci ! Recherchez tous les mots que vous associez aux quatre éléments : le feu, l'air, l'eau et la terre... Puis demandez-vous lesquels d'entre ces mots décrivent aussi des qualités humaines. Se présenteront peut-être des mots comme passionné (le feu), calme (l'air), profond (la terre), léger (l'air). Quels mots décrivent le plus précisément vos qualités ?

# La roue des tempéraments



## À RETENIR

- La plupart des personnes ont deux tempéraments dominants, et un tempérament souvent moins présent. C'est celui-ci qui aidera la personne à définir ses propres défis, par exemple les tempéraments avec une forte dominante « eau » sont souvent amenés à chercher leur part de feu, c'est-à-dire ce qu'ils veulent vraiment.
- Les tempéraments devraient servir à apprécier les dons que nous avons reçus et ceux des autres. Ils peuvent aussi nous aider à définir nos challenges, mais ne devraient pas servir à porter des jugements négatifs sur les autres.
- Parfois, votre mélange de tempéraments est enfoui sous des comportements inculqués de force ou adoptés lorsque vous étiez enfant, ou masqué par la maladie ou la dépression. Essayer de déterminer votre mélange de tempéraments peut prendre du temps.
- Les organisations fonctionnelles peuvent réellement bénéficier d'une diversité de tempéraments, qui se compléteront de bien des façons.

# Les quatre tempéraments au travail : conseils et défis

## CONSEILS POUR LES PERSONNES DOTÉES D'UN TEMPÉRAMENT DE FEU



- Essayez d'être conscients de votre propre pouvoir et de la façon dont vous affectez les autres émotionnellement.
- Respectez les dons des autres tempéraments, spécialement ceux qui sont plus prudents, moins déterminés ou lents.
- Laissez les processus se dérouler ; ne jugez pas rapidement – attendez une participation plus étendue.

## CONSEILS POUR TRAVAILLER AVEC LES PERSONNES DOTÉES D'UN TEMPÉRAMENT DE FEU

- Allez droit au but avec elles. Soyez clair et déterminé.
- Déroulez de bons arguments étayés par des faits et des détails.
- Ne vous plaignez pas à moins que ce ne soit absolument nécessaire.
- Préparez-vous à être mis au défi.
- Pensez à toutes les conséquences et élaborer un plan de secours.
- Aidez-les à saisir l'importance de rallier les autres à leur cause.

## CONSEILS POUR LES PERSONNES DOTÉES D'UN TEMPÉRAMENT D'AIR



- Allez jusqu'au bout, soyez complet et compréhensible.
- Trouvez et identifiez les limites internes et externes.
- Écoutez profondément et attentivement.

## CONSEILS POUR LES PERSONNES QUI TRAVAILLENT AVEC DES PERSONNES DOTÉES DU TEMPÉRAMENT D'AIR.

- Soyez informel et détendu, n'allez pas directement au but.
- Créez une atmosphère positive propice au travail.
- Donnez et encouragez les visualisations concrètes.
- Ne soyez pas trop structuré.
- Donnez des limites et des contours au changement.
- Faites-leur respecter les délais.

## CONSEILS POUR LES PERSONNES DOTÉES D'UN TEMPÉRAMENT DE TERRE



- Regardez au-delà de vous-même.
- Voyez le côté positif des choses.
- Soyez plus apte à vous pardonner.

## CONSEILS POUR LES PERSONNES QUI TRAVAILLENT AVEC DES PERSONNES DOTÉES D'UN TEMPÉRAMENT DE TERRE.

- Acceptez que le changement soit difficile pour elles à accepter.
- Partagez des expériences en lien avec la nouvelle situation.
- Admettez mais sans rancœur les difficultés à travailler avec cette personne.
- Donnez une description détaillée des plans alternatifs que vous suggérez, y compris les raisons et les problèmes (s'il y en a).
- Ne soyez pas trop positif sans raison.
- Utilisez la psychologie inversée : aller parfois dans le sens de la résistance et du pessimisme peut entraîner chez eux une attitude plus positive.

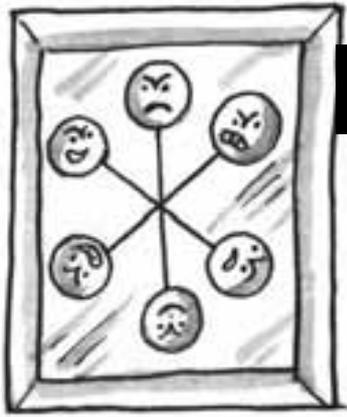
## CONSEILS POUR LES PERSONNES DOTÉES D'UN TEMPÉRAMENT D'EAU



- Trouvez votre feu !
- Soyez davantage orienté sur l'action et déterminé.
- Prêtez davantage attention au résultat.

## CONSEILS POUR LES PERSONNES QUI TRAVAILLENT AVEC DES PERSONNES DOTÉES D'UN TEMPÉRAMENT D'EAU.

- Prenez votre temps, ne vous précipitez pas.
- Soyez clair et prudent.
- Donnez les informations importantes sans détail superflu.
- Proposez des solutions alternatives, ainsi que de temps pour y réfléchir.
- N'espérez pas de réponses immédiates, soyez patient.
- Comprenez qu'au moment opportun, elles bougeront.



## LA QUATRIÈME FENÊTRE

### LES POLARITÉS DE LA DIRECTION

À la recherche d'une direction et d'une médiation juste



Lourens van der Post

“ J’entends dire partout que les problèmes de notre temps viennent du fait qu’il n’y aurait plus de grand dirigeant. Si nous regardons en arrière, nous les avons toujours eus. Mais selon moi, il y a une raison profonde qui explique pourquoi aujourd’hui nous n’avons plus de grands dirigeants. C’est parce que nous n’en avons plus besoin. Le message est clair. Nous ne voulons plus être dirigés de l’extérieur. Chacun d’entre nous doit être son propre dirigeant. Désormais, nous en savons suffisamment pour suivre la lumière qui brille en nous, et grâce à elle, créer une nouvelle communauté. ”

Lourens van der Post



### LOFTY PARTAGE UNE EXPÉRIENCE DE DIRECTION COLLECTIVE

Les dirigeants et la direction sont-ils la même chose ?  
Pas nécessairement. Il y a bien des manières de diriger.

Au CDRA, nous avons des séances de réflexion mensuelles où nous partageons nos expériences avec les autres et où nous réfléchissons à ce qu’elles impliquent dans notre pratique future. Nous réalisons souvent des changements concrets ou des améliorations à notre travail sur la base des questions soulevées lors de ces rencontres. C’est une forme de direction dans laquelle nous sommes tous dirigeants. Pour moi, cela semble être l’essence de la démocratie participative, où, plutôt que d’élire des dirigeants solides, nous pouvons créer une direction entre nous.

Le défi est comment s’assurer que ces modèles de direction sont bien conçus et favorisés, qu’ils permettent à toutes les voix de s’exprimer, et qu’ils ont un objectif. Cela nous conduit peut-être à endosser un rôle de dirigeant différent, prendre un chemin différent pour diriger – une forme de direction par la médiation.

La question de la direction semble être sur toutes les lèvres en ce moment. Avec notre planète en désordre nous avons besoin de bons dirigeants, comme jamais auparavant. Mais avons-nous besoin des plus forts, des plus durs, ou devrions-nous chercher quelque chose d’autre ? La loi du plus fort ne semble pas avoir aidé le monde récemment.

Au lieu  
d’élire des dirigeants  
forts, nous pouvons inventer une  
direction entre nous.



# Comprendre le modèle des polarités de la direction

Une polarité est une relation entre deux choses contraires, mais qui ne s'opposent pas comme le jour et la nuit, le sucré et la salé, le masculin et le féminin ou les tempéraments de feu et d'eau. Leurs différences peuvent être intéressantes, mais comment elles coexistent avec leurs différences est plus intéressant. Ce sont des contraires complémentaires.

Dans le contexte d'une direction et d'une médiation, avoir conscience des polarités du dirigeant peut améliorer l'efficacité du travail de développement organisationnel.

Les six rôles basiques de dirigeants, selon le modèle des polarités du dirigeant, sont :

Inspirant	↔	Énergisant
Centré	↔	Fondateur
Exigeant	↔	Soutenant

Tenir ensemble les contraires et être respectant des tensions est essentiel pour le leadership créatif.

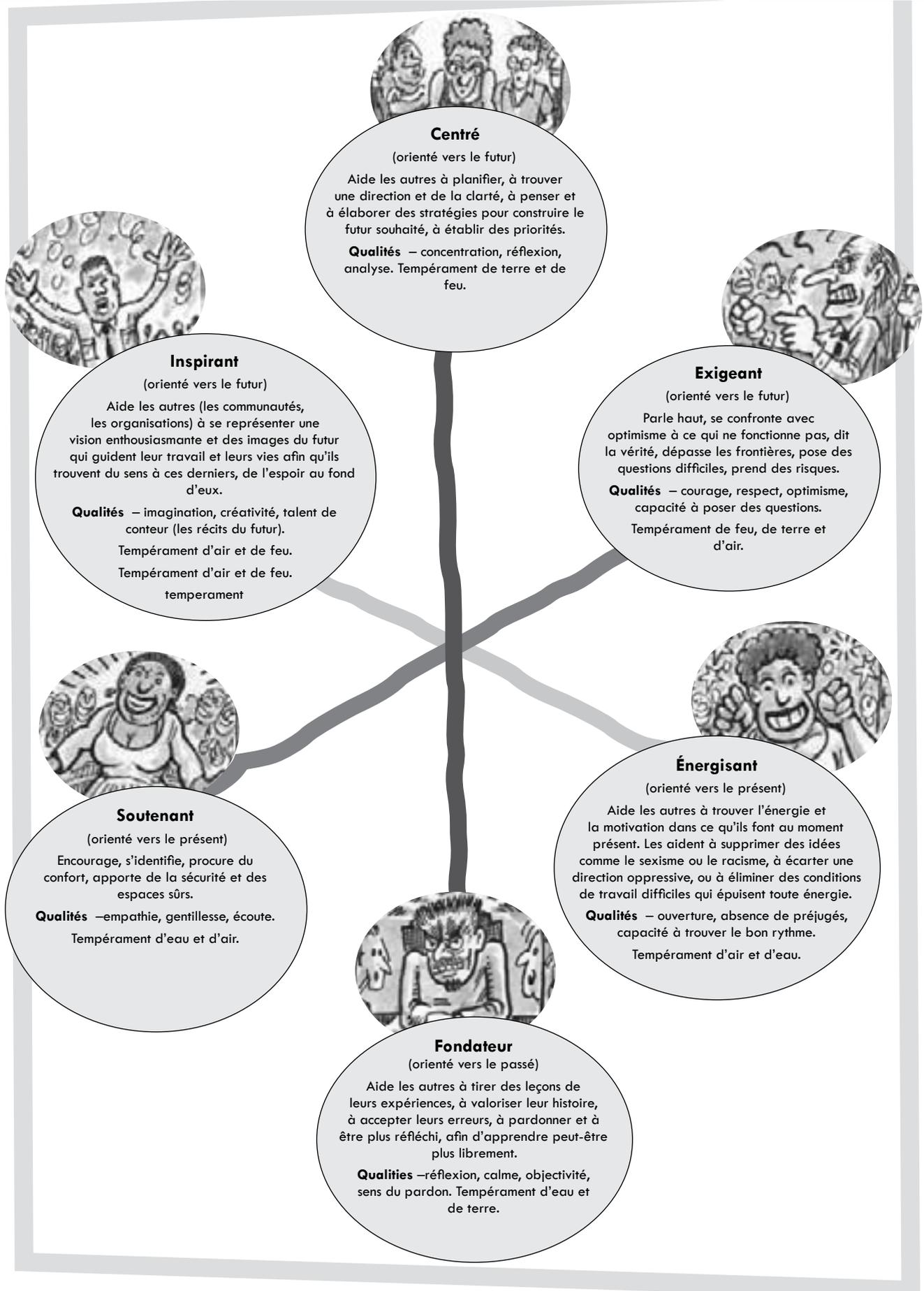


Ces rôles sont liés selon les trois séries de polarités inspirant/énergisant, centré/fondateur, exigeant/soutenant.

Le diagramme de la page suivante propose un modèle simplifié des polarités, démontrant à quel point les rôles et les qualités d'un dirigeant nécessitent d'être équilibrées entre elles.



# Les polarités d'une direction par la médiation – rôles et qualités



# Les six rôles du dirigeant-médiateur



## INSPIRANT - ORIENTATION FUTURE

Aide les autres (les communautés, les organisations) à se représenter une vision enthousiasmante et des images du futur qui guident leur travail et leurs vies afin qu'ils trouvent du sens à ces derniers, de l'espoir au fond d'eux.

CONTRE



## ÉNERGISANT – ORIENTATION PRÉSENTE

Aide les autres à trouver l'énergie et la motivation dans ce qu'ils font au moment présent. Les aide à supprimer des idées comme le sexisme ou le racisme, à écarter une direction oppressive, ou à éliminer des conditions de travail difficiles qui épuisent toute énergie.

### CE QUE NOUS AVONS APPRIS À PROPOS DE CES DEUX RÔLES ET DE LEUR POLARITÉ.

Certains dirigeants sont doués pour inspirer (ou faire ressortir l'inspiration des autres) mais sont troublés lorsque les membres de leur équipe semblent perdre de l'énergie. Ainsi ces membres pourraient tout en étant stimulés par la vision future de la communauté ou de l'organisation, accuser une baisse d'énergie à cause d'une discrimination quelconque. Quand les organisations manquent de rythmes (comme des réunions d'équipe régulières) elles peuvent devenir imprévisibles, laissant leur personnel incertain, stressé et fatigué. Les gens puisent de l'énergie dans les rythmes de leurs vies.

Entre ces deux rôles, une tension positive peut advenir. D'une certaine façon, le rôle énergisant dit au rôle inspirant « Super de t'avoir à bord mais s'il te plaît, garde les pieds sur terre ! ». Le rôle inspirant peut peut-être lui répondre « Ok, c'est bien, mais ne restons pas coincés dans le présent, le futur nous appelle pour penser plus grand qu'aujourd'hui ! »



## CENTRÉ – ORIENTÉ VERS LE FUTUR

Aide les autres à planifier, à trouver une direction et de la clarté, à penser et à élaborer des stratégies pour construire le futur souhaité, à établir des priorités.

CONTRE



## FONDATEUR – ORIENTÉ VERS LE PASSÉ

Aide les autres à tirer des leçons de leurs expériences, à valoriser leur histoire, à accepter leurs erreurs, à pardonner et à être plus réfléchi, afin d'apprendre peut-être plus librement.

### CE QUE NOUS AVONS APPRIS À PROPOS DE CES DEUX RÔLES ET DE LEUR POLARITÉ.

La relation entre les rôles centrés et fondateurs est liée de près au cycle d'apprentissage actif (voir chapitre 5). Créer un flux continu entre expériences du passé et réflexion sur l'avenir permet une organisation ou une communauté saine, indépendante et adaptable. La relation entre ces deux rôles est cyclique (comme le jour et la nuit). Chacun tire sa santé de l'attention portée à l'autre.



## EXIGEANT (ORIENTÉ VERS LE FUTUR)

Parle haut, se confronte avec optimisme à ce qui ne fonctionne pas, dit la vérité, dépasse les frontières, pose des questions difficiles, prend des risques.

CONTRE



## SOUTENANT (ORIENTÉ VERS LE PRÉSENT)

Encourage, s'identifie, procure du confort, apporte de la sécurité et des espaces sûrs.

### CE QUE NOUS AVONS APPRIS À PROPOS DE CES DEUX RÔLES ET DE LEUR POLARITÉ.

Vous devriez la reconnaître immédiatement. Quand quelqu'un a commis une erreur... a-t-elle besoin d'être mise au défi ou a-t-elle besoin d'être entourée de compassion... ou a-t-elle besoin d'un peu des deux ? Si le dirigeant ou le médiateur d'une organisation est trop exigeant, cela peut être ressenti comme aliénant ou trop autoritaire. D'un autre côté, si le soutien est inconditionnel, la situation peut-être trop confortable, trop douce ou trop légère.

La relation entre ces deux rôles est celle d'opposés complémentaires. Comment pouvons-nous apporter suffisamment de défi de manière positive et dans un environnement bienveillant, afin que les personnes puissent prendre des risques, acceptant un retour honnête, sachant que s'ils échouent ils seront soutenus et pas abandonnés ?

## 4

### GUIDING THOUGHTS ABOUT INDIVIDUALS

1

#### EVERYONE IS DIFFERENT.

There is so much diversity in the world. The better we appreciate this diversity the more likely we are to be able to work creatively with it. Diversity is key to healthy organisations.

2

#### EVERYONE IS INTERESTING.

Scratch below the surface and even apparently dull people have an enlightening story to tell. Finding people boring says more about us than about them.

3

#### EVERYONE IS EQUALLY WORTHWHILE.

Each person matters (even you!). If you don't believe this you are in the wrong line of work.

4

#### EVERYONE HAS THE WILL AND ABILITY TO CHANGE AND DEVELOP THEMSELVES.

This may be buried and forgotten – our work is to bring it to the surface.

Le modèle des polarités de la direction est une source importante de questions que les individus et les organisations peuvent utiliser pour s'autoévaluer, célébrer leurs atouts et travailler à leurs défis.

#### UTILISER LE MODÈLE À UN NIVEAU INDIVIDUEL

L'organisation (ou l'équipe) pourra peut-être trouver le modèle utile pour recueillir des réactions des membres de l'organisation. Encouragez les personnes à poser ces questions régulièrement et à débriefier les unes avec les autres.

**Questions inspirant/énergisant :** Comment mon travail est-il inspirant ? Ai-je aussi de l'énergie quotidiennement ? Est-ce que je fais ce que je veux réellement faire ? Quels sont les obstacles sur le chemin ?

**Questions centré / fondateur :** Suis-je centré ? Ai-je une direction claire ? Est-ce que je connais mes priorités ? Est-ce que je continue à apprendre, trouvant le temps de réfléchir et de vraiment tirer des leçons de mes expériences ?

**Questions exigeant / aidant :** Suis-je stimulé par les autres quand c'est nécessaire ? Est-ce que j'autorise les autres à me stimuler ? Est-ce que je demande et est-ce que j'obtiens le soutien dont j'ai besoin ?

#### UTILISER LE MODÈLE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

Les questions sont similaires, mais ont une orientation collective. C'est souvent utile, avant de poser les questions de manière collective, d'avoir un retour individuel. Il est habituel que lors de processus collectifs, les personnes gardent le silence si leurs réponses mettent trop en cause leur hiérarchie.

**Questions inspirant/énergisant :** Où l'organisation est-elle inspirée et déterminée ? Où se trouvent les conditions de travail et la culture qui motivent ou démotivent ? Qu'est-ce qui aide ou entrave ?

**Questions Centré/fondateur :** l'organisation est-elle claire et ciblée ? Alimenter-elle de son expérience de manière consciente, continue et saine une réflexion sur le futur ? Qu'est-ce qui aide ou entrave ?

**Questions exigeant / soutenant :** Y-a-t-il des défis à relever ou des limites à cette organisation ? Pouvons-nous être honnêtes les uns les autres de manière positive ? Nous soutenons-nous les uns les autres quand nous luttons ou échouons ?



ALLEZ PLUS LOIN GRACE  
À NOTRE SITE INTERNET :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## CHAPITRE TROIS

# De personne à personne

Créer et travailler avec les relations humaines dans les organisations

“ L'amour est plus fort que l'opinion. Si les gens s'aiment les uns les autres, les opinions les plus variées peuvent être conciliées. ”  
Rudolph Steiner

### SALUT, JE SUIS RUBES...

Ne sautez pas ce chapitre ! Nous allons essayer d'explorer l'importance des relations dans les organisations et dans le changement social. Nous parlerons du « pouvoir » des relations humaines et nous verrons comment construire des relations saines qui font la différence.



### CHRISSEY RACONTE CETTE HISTOIRE...

Au début de mon volontariat de deux ans comme conseillère en développement organisationnel au Népal dans une ONG locale, il m'apparut clairement que les incessants changements d'objectifs de l'organisation étaient probablement dus à une lutte acharnée et continue, une bataille retranchée pour le pouvoir. Les anciens présidents et ceux actuellement en poste avaient des points de vue nettement différents sur la direction à prendre dans le futur de l'ONG, et chacun avait son groupe de partisans. Dès que les alliances se renforçaient ou faiblissaient, un parti semblait « l'emporter » sur l'autre, provoquant des changements constants de conduite et l'incapacité d'avancer vers un but concerté. Etant récemment arrivée, je n'étais pas encore impliquée dans la dynamique de l'ONG. De nombreux membres plus jeunes de l'équipe discutèrent avec moi de cette lutte de pouvoir, car ils pouvaient s'ouvrir à moi qui étais une personne extérieure, ce qu'ils ne pouvaient pas faire entre eux ou avec leurs supérieurs. Etant consciente de cela, et considérant les

« Ils pouvaient s'ouvrir à moi qui étais une personne extérieure, ce qu'ils ne pouvaient pas faire entre eux. »



sensibilités et les relations personnelles présentes, il était essentiel que je trouve un moyen subtil et indirect d'amener cette question dans les discussions à propos des futures priorités de l'ONG. Pour cette raison, je ralentis l'allure, et passai quelques mois à simplement observer et construire des relations afin que les gens me connaissent, se sentent à l'aise avec moi, et soient sûrs de mes motivations. Il était extrêmement important d'établir une confiance entre les membres de la direction et moi-même, ce qui prit plusieurs mois et demanda d'accepter beaucoup d'invitations à boire un thé, à dîner chez les uns et les autres et de discussions à propos de la famille et de la vie en général. Bien que cela remette en question ma conception occidentale de la « productivité » et de la séparation entre la vie professionnelle et personnelle, j'ai rapidement réalisé que j'avais très bien utilisé de mon temps. Les connections et les amitiés entre mes collègues et moi se développèrent, ajoutant du plaisir dans notre travail et une meilleure appréciation de nos cultures respectives. Et à long terme, construire ces relations me fut d'une aide précieuse pour m'assurer que la direction considérerait comme constructives et dictées par l'intérêt général de l'ONG les observations que je ferais au sujet de la lutte intestinale décrite plus haut.

#### QUESTIONS A TRAVAILLER

Que s'est-il réellement passé dans ce cas ? Quelle était l'intention de l'auteur derrière son approche et ses actions ? Quels enseignements tirez-vous à partir de cette histoire ?

## Pourquoi les relations sont-elles si importantes ?

*« Créer et soigner des relations est aussi un objectif essentiel de notre travail et de notre organisation. »*

Partout où nous trouvons des relations chaleureuses, confiantes et ouvertes, s'offrent à nous toutes sortes de possibilités surprenantes, favorisant et libérant de nombreux phénomènes positifs chez nous et chez les autres. Nous découvrons que nous pouvons parler plus honnêtement et librement, nous pouvons être davantage nous-mêmes, plus créatifs, plus productifs, et même plus généreux. Nous avons moins peur de faire des erreurs et sommes davantage capables d'apprendre collectivement de celles-ci.

Et bien sûr, quand nous cachons des choses aux autres, là où il y a un manque de confiance, là où il y a de la froideur, de la peur ou un manque de clarté, les possibilités se ferment et l'incapacité à apprendre collectivement s'installe. Nous nous sentons diminués et probablement moins créatifs et positifs.

Puisque les organisations sont une un groupement de personnes travaillant ensemble dans un but précis, il devrait être évident que de bonnes relations et un travail commun permettant de réaliser collectivement des objectifs organisationnels sont essentiels à une organisation saine. Mais les relations sont-elles seulement un moyen d'atteindre son but ? Réfléchissons à cela.

Si travailler ensemble permet de construire une communauté saine et durable, créer et soigner des relations est aussi un objectif essentiel de notre travail et de notre organisation. Dans le travail de développement, les relations humaines sont à la fois un moyen et une fin.



### LA CHALEUR HUMAINE EST LA CLÉ DU SUCCÈS

À travers notre expérience de dirigeants et de médiateurs, nous avons appris que la chaleur humaine est la clé d'un processus de développement réussi. La chaleur humaine permet la confiance. Dans les situations de changement et d'incertitude, la confiance en celui qui assure la médiation autour de ce changement est fondamentale, qu'il soit dirigeant ou médiateur. L'honnêteté, la confidentialité et l'ouverture de la part du dirigeant ou du médiateur sont vitales.

Plus que cela, la communauté ou l'organisation doivent être protégées comme dans un cocon ou un ventre douillet puisque de nouveaux départs puissent être conçus, nourris et enfin éclore. C'est au dirigeant ou au médiateur de procurer et de favoriser une telle chaleur, de prouver leur intégrité, de générer et d'encourager plus de confiance, à la fois pendant le processus et plus durablement, dans l'organisation elle-même.

Le dirigeant ou le médiateur peuvent proposer ces modèles de travail auprès de personnes qui en manquent peut-être dans leur monde. Une telle chaleur permet au changement de prendre place au-delà des actions et des techniques du praticien. Elle casse les barrières, dissout la rigidité et permet aux personnes de retrouver le sens de leur propre valeur.

Les relations humaines chaleureuses, intègres et confiantes rappellent aux personnes leur caractère humain et les ouvrent aux autres, permettant le changement.

« La chaleur humaine permet la confiance. »

Dans les situations de changement et d'incertitude, la confiance en celui qui assure la médiation autour de ce changement est fondamentale.



« J'observai qu'en resserrant leurs liens et la conscience mutuelle de leurs qualités, les membres de l'équipe furent capables de donner bien plus d'eux-mêmes. »



## RUBES RACONTE CETTE HISTOIRE...

Il y a quelques années, alors que je dirigeais une petite équipe de praticiens en accompagnement éducatif, je décidai d'organiser au moins une fois par trimestre une sortie pour dîner et avoir du bon temps tous ensemble, entre êtres humains. Tout le monde était invité, y compris les personnels administratifs et agents d'entretien attachés à mon service. Presque immédiatement, cet événement devint très populaire. J'observai qu'en resserrant leurs liens et la conscience mutuelle de leurs qualités, les membres de l'équipe furent capables de donner bien plus d'eux-mêmes lorsqu'ils affrontaient les situations parfois insurmontables qui surviennent lorsque l'on travaille dans une école d'un quartier frappé par la pauvreté.

## Voir à travers les relations humaines



Certaines choses ne sont pas immédiatement visibles et même les meilleurs systèmes d'évaluation et les listes de vérification les plus complètes ne les révéleront pas.

Les relations humaines sont la porte d'entrée à franchir pour commencer à saisir l'organisation ou la communauté dans laquelle nous travaillons. Par « saisir l'organisation », nous voulons dire regarder au-delà de ce qu'on verrait normalement à la surface, par exemple les aspects tangibles tels que les structures, les procédures, les systèmes, les ressources, les règlements, etc. pour percevoir la culture et les valeurs, les réflexions enfouies et les idées qui guident et conduisent la pensée et le travail effectifs de l'organisation. Ces choses ne sont pas immédiatement visibles et même les meilleurs systèmes d'évaluation et les listes de vérification les plus complètes ne les révéleront pas. C'est seulement en faisant connaissance avec les autres à un niveau humain que les « secrets » finiront par être partagés. En deux mots, si les autres vous font confiance, il est probable qu'ils vous disent ce qui est réellement en train de se passer.



## RUBES NOUS RACONTE UNE AUTRE HISTOIRE...

Je me souviens d'un incident qui m'arriva lors du premier jour de mon premier poste d'enseignant stagiaire dans un lycée de Cape Town. Après une première réunion d'orientation avec le principal, je me dirigeai dans la salle des professeurs. C'était peu avant que la sonnerie annonce le premier interclasse. La pièce était vide. Sans y réfléchir particulièrement, je m'installai dans un confortable canapé situé près de la fenêtre. La salle s'emplit bientôt du murmure des professeurs, mais en même temps je ressentis un sentiment croissant d'embarras. Quelqu'un s'assit à côté de moi mais me salua à peine, un autre me jeta un regard froid. Il m'apparut bientôt que je devais être assis à la place réservée au doyen des professeurs de l'école. Je me levai donc rapidement, présentai des excuses et m'assis sur une chaise raide installée dans un coin plus reculé de la pièce.

J'avais fait des recherches sur l'école avant mon arrivée. J'avais écouté très attentivement le principal durant la réunion d'orientation, mais cette « règle » importante ne m'avait pas été communiquée. Elle ne figurait dans aucun règlement ou prospectus et aucune liste de vérification n'aurait pu dévoiler son existence.



*« Il ne m'était pas apparu que je pouvais être assis sur la chaise préférée de quelqu'un d'autre. »*

## Le pouvoir, les relations et le changement

Si le développement n'amène pas un changement dans la nature et la qualité des relations entre les personnes, il est alors peu probable qu'un véritable développement se soit produit. Si en tant que dirigeants et médiateurs, nous ne sommes pas intéressés à travailler avec des relations différentes, y compris avec leurs difficultés et leur complexité, alors nous risquons de devenir de purs techniciens.

C'est particulièrement vrai quand le pouvoir est au cœur de la relation. Plus souvent que l'inverse, le développement est entravé ou coincé à cause de relations de pouvoir qui empêchent la coopération, qui oppriment, tendent et limitent le potentiel des personnes. C'est pour cela que si nous voulons assister à un changement ou à une transformation du pouvoir, nous devons aider à transformer nos relations.

Il n'y a pas une relation idéale de pouvoir. Différentes situations demandent différents types de pouvoir (voir ci-dessous) et comme les choses doivent changer pour engendrer une nouvelle situation, les relations et le pouvoir devraient changer de même.

*« Si le développement n'amène pas un changement dans la nature et la qualité des relations entre les personnes, il est alors peu probable qu'un véritable développement se soit produit. »*

## Les relations de pouvoir: dépendance, indépendance, interdépendance

Les trois phases générales du développement individuel décrites dans le chapitre 2 ont été caractérisées comme dépendantes, indépendantes et interdépendantes. Ces termes décrivent aussi les différentes relations de pouvoir entre les gens au cours des différentes phases de leur vie.

Quand je suis dépendant de vous (c'est-à-dire de votre direction) alors vous avez du pouvoir sur moi (ce qui peut être une chose favorable ou non). À un certain moment, je peux peut-être avoir envie d'aller au-delà de cette dépendance, pour développer et exprimer mes propres qualités de dirigeant, pour devenir plus indépendant. Quand je deviens plus indépendant, cela signifie que j'ai trouvé davantage de pouvoir en moi pour m'assumer seul. Avec le temps, debout sur mes deux pieds, je peux gagner en confiance et être capable d'une relation plus interdépendante avec vous, où le pouvoir est mutuel ou partagé.

Garder cela en tête peut être très utile pour un dirigeant ou un médiateur. Souvent dans la première phase d'une relation, les personnes ou les organisations avec lesquelles nous travaillons peuvent se sentir dépendants, avoir besoin d'un guide, d'une aide, d'un accès à des ressources, etc.

Si notre but est de donner du pouvoir, nous voudrions aider les personnes, avec le temps, à devenir plus indépendants, capables de s'aider elles-mêmes et d'avoir confiance en elles. La plupart du temps, nous saurons que c'est en train d'arriver quand celles-ci commenceront à nous défier ou à nous critiquer !

Cela peut parfois signifier que nous aurons à prendre de la distance pour leur permettre de travailler avec leur pouvoir tout neuf, pour faire leurs propres erreurs et apprendre d'elles. Devrions-nous les stimuler pour tester et renforcer leur pouvoir ? Devrions-nous les aider pour les corriger quand elles font des erreurs ou devrions-nous les laisser trouver leur propre voie ? Il n'y a pas de réponses aisées à ces questions, parce que cela dépend de la situation, chacune demandant une appréciation particulière. Mais se poser ces questions est bénéfique.

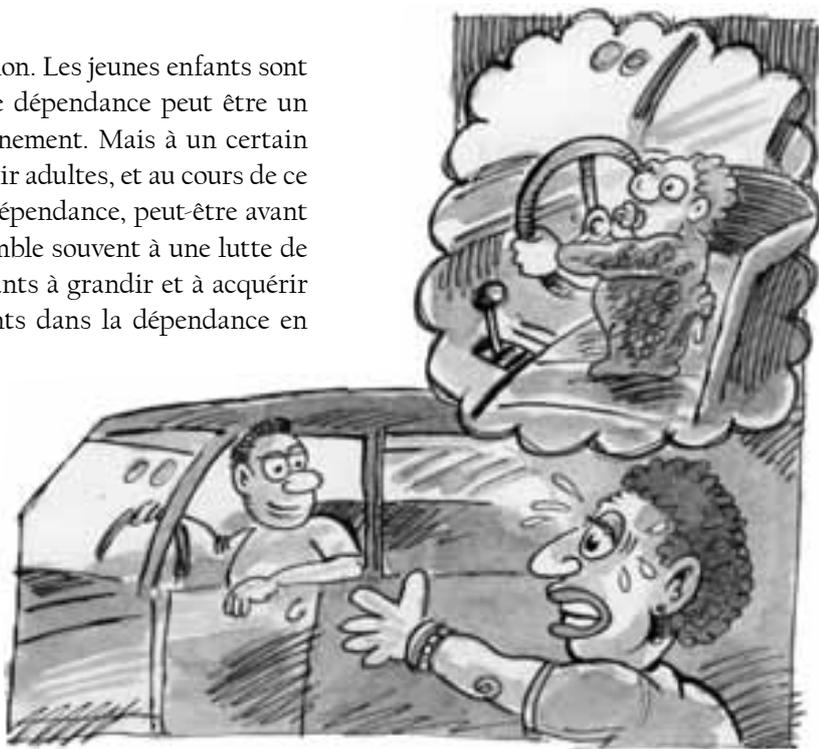
« La plupart du temps, nous savons que les gens acquièrent du pouvoir quand ils commencent à nous critiquer! »



## LA DÉPENDANCE EST-ELLE MAUVAISE?

La dépendance est-elle mauvaise ? Eh bien, oui et non. Les jeunes enfants sont très dépendants de leurs parents. Cette phase de dépendance peut être un merveilleux processus d'apprentissage et d'enseignement. Mais à un certain stade, les enfants commencent à grandir et à devenir adultes, et au cours de ce processus éprouvent le besoin de dépasser cette dépendance, peut-être avant que les parents le réalisent. Cette évolution ressemble souvent à une lutte de pouvoir, qui, lorsqu'elle est terminée, aide les enfants à grandir et à acquérir de la force pour l'âge adulte. Maintenir les enfants dans la dépendance en les maternant trop et en ne leur permettant pas d'afficher un comportement indépendant lorsqu'ils grandissent n'est pas sain.

Les disciples sont dépendants des maîtres de toutes sortes de façons subtiles ou directes. Cela peut être parfaitement sain jusqu'au moment où ils souhaitent et sont prêts à prendre de l'autonomie et du pouvoir, à transformer leurs relations. À nouveau, cela a souvent lieu à travers une lutte de pouvoir, et même une crise, qui, si elle est bien gérée, peut devenir un processus sain, un moment de test pour déterminer si les personnes sont prêtes à assumer leur nouveau rôle. Les organisations passant d'une phase de développement à une autre rencontrent souvent ce genre de tensions relationnelles, c'est-à-dire qu'elles passent d'une dépendance vis-à-vis du fondateur/pionnier à une indépendance accrue et une direction partagée. Cela est développé en profondeur dans le chapitre 4.



### Un mot sur le pouvoir de la victime

Les personnes qui se considèrent comme injustement écartées du pouvoir ou marginalisées ont souvent recours au « pouvoir de la victime ». Des exemples ordinaires sont : l'adolescent boudeur qui s'apitoie sur son sort, essayant de créer un sentiment de culpabilité chez ses parents à propos des limites qu'ils ont imposées ; ou des communautés démunies qui exagèrent leur pauvreté et leur vulnérabilité pour extorquer plus de ressources de personnes extérieures ; ou des employés qui se plaignent continuellement du stress et de la fatigue pour susciter l'attention et la compassion ou pour éviter les critiques à propos de leur travail. Dans chaque cas, la « victime » utilise un pouvoir indirect ou caché pour stimuler la culpabilité ou la peur et faire pencher la situation en sa faveur. La cause peut être ou non justifiée mais parce qu'elle est secrète, et aisément réfutable si il y a confrontation, elle demande des réponses habiles de ceux qui en font les frais. Les personnes qui utilisent le pouvoir de la victime sont souvent inconscientes de l'existence d'autres procédés pour régler leur situation, en d'autres mots, d'autres pouvoirs qu'elles possèdent peut-être.

*« ...Cela a souvent lieu à travers une lutte de pouvoir, et même une crise, qui, si elle est bien gérée, peut devenir un processus sain, un moment de test pour déterminer si les personnes sont prêtes à assumer leur nouveau rôle. »*

#### QUESTIONS A TRAVAILLER

- À quel moment de notre vie avons-nous expérimenté des relations de dépendance saines et malsaines ?
- Comment avons-nous répondu à ces relations ?
- Devons-nous lutter pour parler de pouvoir ? Pourquoi ? Que pouvons-nous faire pour amener des conversations sur ce sujet ?
- Quels défis personnels et organisationnels devons-nous nous lancer pour constater et travailler avec le pouvoir de manière utile ?



FOR MORE RESOURCES  
DON'T FORGET OUR  
WEBSITE:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

# Les types de pouvoir

Il y a de nombreuses façons de considérer le pouvoir. Le modèle ci-dessous est courant et se connecte bien avec les phases du développement individuel. Dans chaque cas, un de ces types de pouvoir existe dans la relation, qu'il soit dirigé sur les autres ou partagé avec eux, ou avec soi-même.



LE POUVOIR « SUR »



LE POUVOIR « INTÉRIEUR »



LE POUVOIR « ENSEMBLE »

## LE POUVOIR « SUR » (le pouvoir dépendant)

C'est user ou exercer une influence sur quelque chose ou quelqu'un. C'est ainsi que la plupart des gens voient le pouvoir, et c'est pourquoi ils ne veulent pas en parler. Mais un sculpteur exerce son pouvoir à travers un matériau. Le guitariste maîtrise son instrument. Le mécanicien son moteur. Il y a des exemples, tous positifs, de l'utilisation du pouvoir sur des objets inanimés. De nombreuses personnes usent de leur pouvoir sur les autres pour accomplir de grands bienfaits : Nelson Mandela, Gandhi, Martin Luther King Jr, Mère Theresa, pour en citer quelques-uns.

C'est lorsque les gens abusent de leur pouvoir sur d'autres que nous considérons le pouvoir sous un jour négatif. Le pouvoir sur les autres n'est pas par définition mauvais. Le pouvoir sur les autres devient destructeur seulement quand il est utilisé de façon irresponsable, empêchant les autres de satisfaire leurs besoins fondamentaux.

Dans sa forme destructrice, le pouvoir sur les autres est exercé de manière exclusive, conflictuelle et compétitive, le moyen de l'obtenir étant de l'arracher à quelqu'un d'autre ou d'empêcher quelqu'un d'autre d'utiliser le sien. Ici, le pouvoir sur les autres perpétue l'inégalité, l'injustice et la pauvreté. Le plus souvent, il est fait usage de cette forme de pouvoir quand l'intéressé remporte un pouvoir exclusif, quand il prend le pouvoir. Nous sommes même témoins de cela au sein de communautés défavorisées quand des personnes prennent le pouvoir de cette façon, adoptant parfois les mêmes comportements de pouvoir que ceux à qui ils l'ont pris.

## LE POUVOIR « INTÉRIEUR » (le pouvoir indépendant)

On obtient ce type de pouvoir en développant la connaissance intérieure, les compétences et la confiance qui améliorent la qualité de nos vies. Gagner du pouvoir à l'intérieur inclut l'acquisition de connaissances, la concrétisation de succès et l'appréciation du sentiment de sa propre valeur qui accompagne l'épanouissement personnel. Quelque chose d'inné chez l'être humain pousse à fixer des objectifs, à les atteindre, à améliorer ce que d'autres ont fait avant nous, et à s'adapter de manière créative à des situations nouvelles – c'est le besoin de pouvoir intérieur. Dans le chapitre 1, nous avons parlé du développement comme d'un « processus naturel, un pouvoir intérieur, que nous avons besoin de déchiffrer, de respecter et avec lequel nous devons travailler ».

## LE POUVOIR « ENSEMBLE » (le pouvoir interdépendant)

On l'obtient lors d'un travail de coopération avec les autres. C'est aussi le pouvoir de la solidarité humaine, des luttes collectives pour les droits de l'homme, et des collaborations créatives. C'est l'endroit où se croisent le besoin de pouvoir et le besoin d'amour et d'appartenance. Si vous réfléchissez aux grandes réalisations humaines, vous constaterez qu'elles résultent toutes d'un travail réalisé collectivement ou construit sur les réussites de ceux qui sont venus avant. Le pouvoir « ensemble » doit trouver un socle commun à différents intérêts et construire une force collective.

Les organisations saines et la collaboration sont une expression de ce pouvoir comme le sont les luttes communautaires et les mouvements sociaux quand elles utilisent l'unité acquise grâce au pouvoir « ensemble » pour contrer l'abusif pouvoir « sur ».

# Les cinq bases du pouvoir

Les sociologues French et Raven, dans une étude désormais classique (1959), développèrent un schéma de cinq bases du pouvoir qui reflètent les différentes bases ou ressources avec lesquelles les tenants du pouvoir établissent leurs relations avec les autres. Souvent, notre pouvoir est basé sur différentes combinaisons de celles-ci.



- **le pouvoir de position** – c'est l'autorité formelle que les personnes obtiennent de leur position dans une organisation ou une société, souvent appuyée par le règlement ou la loi. C'est une des formes du pouvoir « sur ».



- **le pouvoir de récompense** – ce pouvoir dépend de la capacité de la personne qui exerce le pouvoir à prodiguer des récompenses matérielles qui ont de la valeur, comme de l'argent, des bénéfices, du temps libre, des cadeaux convoités, des promotions ou des augmentations de salaires ou de responsabilité. Dans le secteur du développement, ce pouvoir est détenu particulièrement par les donateurs et les autres intermédiaires qui distribuent les fonds. C'est aussi du pouvoir « sur ». Certains donateurs qui dispensent des fonds le font dans un esprit de solidarité et de profonde humanité et sont mal à l'aise avec ce pouvoir, préférant développer des partenariats basés sur le pouvoir « ensemble ». Il y a ici un point de tension qui n'a pas été résolu dans le monde du développement, étant rarement évoqué entre les donateurs et les bénéficiaires.



- **le pouvoir personnel** – le pouvoir ou la capacité des personnes à attirer les autres, à construire de fortes relations interpersonnelles, à convaincre et à construire de la loyauté. Il est basé sur le charisme et les qualités interpersonnelles du détenteur du pouvoir. C'est un exemple de pouvoir « intérieur », mais il peut être utilisé comme pouvoir « sur ». Partout où le monde devient plus démocratique, reposant moins sur le pouvoir de position et davantage sur le consensus, cette forme de pouvoir devient la plus importante, ce qui demande un approfondissement supplémentaire du principe d'acquisition personnelle du pouvoir.



- **le pouvoir de l'expert** – les personnes tirent leur pouvoir de leurs qualifications, leurs connaissances, leur expérience et les besoins de l'organisation pour ces compétences et cette expertise. Contrairement aux autres, ce type de pouvoir est généralement hautement spécifique et limité au domaine particulier dans lequel l'expert est formé et qualifié. Être bien informé et à jour fait partie de ce pouvoir. C'est aussi un exemple de pouvoir « intérieur » mais il peut être utilisé comme pouvoir « sur » (de façon positive ou négative) surtout lorsque les compétences et la connaissance de l'expert sont perçues comme désespérément nécessaires.



- **le pouvoir coercitif** – c'est une application de l'influence négative, basée sur la peur, qu'on peut avoir sur les autres. Ce pouvoir peut être basé sur n'importe lequel des pouvoirs cités plus haut et même sur la force physique pour s'assurer de l'obéissance de ceux qui y sont soumis. Le pouvoir coercitif tend à être la forme la plus évidente et la moins efficace de pouvoir car il construit du ressentiment et de la résistance. Une forme voilée de pouvoir coercitif est le pouvoir des victimes qui utilisent la culpabilité pour faire tourner une situation en leur faveur.

## QUESTIONS A TRAVAILLER :

- Quels types de pouvoir est-ce que j'utilise et sur quels types de pouvoir est-ce que je compte pour construire les différentes relations de ma vie ?
- Quels types de pouvoir les autres utilisent-ils sur moi ou avec moi ?
- Quels types de pouvoir sont-ils utilisés dans les relations qui gouvernent le fonctionnement de l'organisation ?
- Quels types de pouvoir voulons-nous utiliser dans les différentes situations que nous rencontrerons dans le futur ?

## Pourquoi est-ce important pour nous de parler de pouvoir?

### QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

Parler du pouvoir est difficile et dans certaines cultures pratiquement impossible. Nous manquons de vocabulaire et de courage pour en discuter car nous avons peur que cela menace ou dérange notre relation. Le pouvoir est souvent associé au terme coercitif, au pouvoir sur autrui, et pour ces raisons nous préférons l'ignorer. Il n'existe pas de techniques ou d'outils faciles pour en parler. Heureusement, les types et les bases du pouvoir présentés ci-dessus procurent un vocabulaire pour la conversation, incitent à poser les questions que nous avons suggérées. Comme pour toute question difficile, il est bon de créer un environnement sûr et convivial et de donner du temps aux personnes pour qu'elles parlent. Demander aux gens d'exprimer leurs sentiments guide souvent la conversation vers des sujets qui comptent. Soyez vigilant à ce qu'ils ne s'accusent pas les uns les autres mais laissez-les plutôt décrire ce qu'ils ressentent, et si possible, les expériences qui ont donné naissance à ces émotions.

Nous travaillons souvent avec des personnes qui sont ou se sentent privées de pouvoir et nous les accompagnons et les aidons dans leur processus de ré-acquisition du pouvoir. Nous devons soutenir leurs efforts pour accéder et exercer leurs droits et leur pouvoir. Avoir des conversations à propos du pouvoir, d'une façon qui rend le pouvoir transparent et conscient, est un bon moyen d'aider les gens à apprécier leur propre pouvoir et de l'utiliser de manière plus positive.

En tant que dirigeants, médiateurs, professionnels du développement et donateurs, nous avons, et on nous le donne, un énorme pouvoir sur les gens que nous essayons d'aider, souvent bien plus que nous l'imaginons ou que nous ne le voudrions. C'est habituellement une combinaison de pouvoir de l'expert et de pouvoir de récompense. Si nous-mêmes et les personnes à qui nous sommes liées ne sommes pas conscients de notre et de leur pouvoir, de leurs possibilités, de leurs limites et de leur potentiel de nuisance, cela devient très facile pour nous de les influencer et de les contrôler sans le vouloir, d'exercer un pouvoir destructif sur elles. Par exemple, presque tous les agents de terrain travaillant pour des donateurs ont une anecdote sur la façon dont une réflexion informelle ou une suggestion à une communauté ou une organisation partenaire a été prise comme un ordre. Ainsi, en tant que dirigeants ou médiateurs, nous devons être conscients que même si nous n'en avons pas l'intention, nous pouvons changer l'ordre des choses et même ébranler les autres par notre simple présence.



### TRACEY RACONTE CETTE HISTOIRE...

C'était ma première semaine au bureau. J'étais déterminée à diriger d'une nouvelle façon, en réduisant la hiérarchie et en établissant de la confiance. Je rencontrai chaque membre de l'équipe individuellement et les questionnai à propos de leur travail, leur histoire au sein de l'organisation et leurs attentes face à un nouveau manager.

Tous les jours, les gardiens et la femme de ménage préparaient le déjeuner. C'était de la bonne cuisine népalaise locale mais un peu fade pour mon palais après des années en Thaïlande. Un jour le gardien me prévint qu'un plat particulier était très « épicé ». « Pas de problème », lui répondis-je, « J'adore la cuisine épicée. En fait, plus c'est épicé, mieux c'est ». Une semaine plus tard, lors du déjeuner, je remarquai l'un des membres de l'équipe luttant pour reprendre son souffle : « je ne comprends pas » disait-il « depuis la semaine dernière la nourriture est de plus en plus épicée. Je peux à peine manger ! »

Cela m'apprit que lorsque vous avez un pouvoir de position, vous devez faire très attention à ce que vous dites !

### TROUVER NOTRE POUVOIR INTERIEUR

En tant que médiateurs, nous sommes en relation avec des dirigeants de communautés qui détiennent et exercent plusieurs types de pouvoir et sont mandatés par les autres pour les exercer, que ce soit un pouvoir « sur » ou un pouvoir « ensemble ». Il est important de les aider à exercer ce(s) pouvoir(s) consciemment et de façon responsable pour atteindre des objectifs collectifs, l'un d'entre eux pouvant être d'encourager et de favoriser l'autonomisation des membres de la communauté.

Individuellement, nous détenons tous un pouvoir à un niveau personnel, le pouvoir intérieur. Celui-ci a été forgé et influencé par nos expériences, les processus d'apprentissage, à la fois positifs et négatifs. Aider les gens, aussi bien les dirigeants que les équipes ou les organisations, à se développer et à faire fructifier leur pouvoir personnel est un aspect crucial de l'acquisition du pouvoir organisationnel et du développement.



## De quoi avons-nous besoin ?

En tant que dirigeant ou médiateur, afin de construire des relations se développant dans l'authenticité, ces qualités, attitudes et compétences feront réellement la différence:

### Apportez de l'honnêteté, de la confiance, de l'intégrité et... du doute !

La confiance est une qualité qui définit une bonne relation. Vous pouvez construire de la confiance en étant digne de confiance vous-même dans tout ce que vous accomplissez ou entreprenez – l'honnêteté, l'ouverture et l'intégrité sont les clés. De nombreuses organisations ou communautés ont des expériences négatives avec des dirigeants ou avec des personnes de l'extérieur, et malgré la chaleur qu'ils pourraient vous témoigner, ils peuvent trouver très difficile de vous accorder leur confiance et de s'ouvrir à vous. Mais si elles ne le font pas, vous travaillerez à l'aveugle.

Être parfaitement honnête à propos de ce que vous pouvez ou non offrir demandera sans doute du courage et de la franchise. Parfois, en tant que dirigeant ou médiateur, vous ne connaissez tout simplement pas la réponse, et rechercher un appui auprès des autres peut leur prodiguer du pouvoir. Être transparent à propos de vos propres doutes peut encourager un nouveau regain d'honnêteté de la part des autres.

Parfois, en tant que dirigeant ou médiateur, vous ne connaissez tout simplement pas la réponse, et rechercher un appui auprès des autres peut leur prodiguer du pouvoir /de l'autonomie.



« Se sentant gênée et déconcertée, elle partit en s'interrogeant sur ce qu'il aurait fallu faire pour gagner le cœur de ces personnes rongées par l'amertume. »



## RUBES RACONTE CETTE HISTOIRE...

Les besoins de la communauté étaient clairs – ils voulaient construire un pont au-dessus de la rivière qui avait tendance à déborder pendant la saison des pluies. Les enfants du village devaient traverser cette rivière pour se rendre à l'école et l'un d'entre eux s'était tragiquement noyé peu de temps avant. Le gouvernement local avait par le passé fait des promesses non tenues ce qui avait causé une grande colère parmi les habitants. Pour cette raison, les personnes venant de l'extérieur étaient considérées avec force suspicion. Alors qu'est-ce que l'agent de terrain était supposé faire ? Elle voulait vraiment aider, mais ne pouvait pas promettre aux villageois le pont qu'ils désiraient si chèrement. Essayer d'expliquer l'activité de son organisation n'aida pas davantage, et cette explication fut assez violemment rejetée par le groupe belliqueux qui s'était rassemblé pour la réunion. Se sentant gênée et déconcertée, elle partit en s'interrogeant sur ce qu'il aurait fallu faire pour gagner le cœur de ces personnes rongées par l'amertume.

Parfois, les rencontres que nous faisons, en tant que personnes extérieures bénéficiant de « plus de ressources », avec des personnes souffrant de privations, en pleine confusion, créent de grandes attentes, pour elles comme pour nous. Nous nous sentons complètement inutiles si nous ne sommes pas capables d'apporter la moindre assistance qui en vaille la peine, et en ayant ce comportement nous renforçons probablement le sentiment de désespoir ressenti par ces personnes. Alors, que devons-nous faire ? Il n'y a pas de réponse toute faite face à ces dilemmes. Cela signifie peut-être que nous ne pouvons pas aider et que nous devons nous retirer. Nous ne venons pas avec des réponses, mais si nous devons être d'une quelconque utilité, ce sera parce que nous aurons gagné la confiance des personnes, et qu'à travers des conversations et une aide honnêtes, nous les aiderons à trouver leur propre chemin.

## Faites du temps un allié

Former et maintenir des relations de confiance ne prend pas seulement du temps, mais du temps de qualité. Souvent les dirigeants et les médiateurs ont du mal à justifier ce temps face aux donateurs, car il ne produit pas immédiatement des résultats visibles ou même quantifiables.



## ET LOFTY RACONTE CETTE AUTRE HISTOIRE...

Les agents de terrain d'une ONG prospère d'agriculture durable au Zimbabwe que je connais se réservent toujours un bon laps de temps pour construire des relations afin de comprendre ce qui se passe dans les districts ruraux où ils travaillent. Ils ne se pressent pas, mettent en place un processus très minutieux, approfondi et mesuré pour réellement se faire connaître, connaître les gens, leurs ressources, leur capacité à se débrouiller et leur situation – et par ce moyen aident en fait les communautés à mieux se connaître elles-mêmes. Une fois que cela est fait et qu'ils ont gagné une profonde confiance et une excellente connaissance des communautés, alors ils sont prêts à commencer leur travail d'accompagnement du changement. La première phase de construction de relations et de compréhension mutuelle peut durer jusqu'à 18 mois. Mais ensuite les choses se mettent à bouger très vite, engageant les communautés dans la bonne direction et au bon endroit.

Ils me racontèrent qu'en deux ou trois ans de travail avec ces communautés ils avaient obtenu des résultats que d'autres ONG (qui avaient commencé la « mise en œuvre » bien plus tôt) avaient atteint en 5 ans, quand elles y étaient parvenues.



Nous ne sommes pas en train de suggérer qu'en tant que médiateurs, nous avons toujours besoin de 18 mois pour développer de bonnes relations. L'enjeu ici est d'évaluer le temps nécessaire pour établir et maintenir la qualité des relations requises. Si nous ne sommes pas capables de faire cela et de le justifier avec assurance auprès des membres de la direction ou des bailleurs de fond, alors nous saperons perpétuellement notre propre capacité à être efficace. Les organisations qui emploient des praticiens du développement doivent intégrer l'existence d'un délai pour développer et maintenir des relations dans tous ses aspects et toutes ses pratiques.

## La curiosité

Les individus, les organisations, les communautés et les partenariats sont tous complexes et profondément fascinants... si nous choisissons de les voir ainsi.

Jusque dans quelle mesure devons-nous porter un authentique intérêt, une curiosité profonde pour apprendre à les connaître ? Plus nous sommes curieux, plus nous développons un potentiel pour voir et révéler ce qui se passe réellement.

Souvenez-vous lorsque vous étiez bien plus jeune. Enfant, l'une des raisons pour lesquelles vous étiez capable d'apprendre à une allure plus rapide qu'à n'importe quelle autre période de votre vie, était cette intense curiosité naturelle pour le monde qui vous entourait. Rappelez-vous combien de questions vous avez posé, provoquant parfois l'agacement de vos parents et de vos professeurs ; Qu'est-il arrivé à cette vibrante curiosité – où est-elle partie ? Quand nous grandissons, si nous subissons un conditionnement inadapté, l'enfant curieux en nous peut parfois s'endormir et nécessite d'être réveillé de peur que nous ne devenions encore plus lents dans notre faculté d'apprentissage.

Être curieux avec admiration plutôt qu'apparaître comme indiscret ou fouineur donne une indication claire sur votre intention d'apprendre d'une autre personne ou d'un autre groupe. C'est un bon ciment pour la construction des relations.

La curiosité est contagieuse... notre curiosité à l'égard des autres peut leur permettre de prêter plus d'attention à eux-mêmes !

## La conscience de soi des dirigeants et des médiateurs

À un niveau organisationnel, la conscience de soi permet aux organisations de se relier les unes aux autres à partir d'un centre de gravité.



« Qu'est-il arrivé à votre curiosité d'enfant ? »

Le respect de soi-même (c'est-à-dire une bonne relation avec vous-même) est la base d'une solide relation avec les autres. Si vous vous sentez en accord avec vous-même, il est plus facile de voir le bon côté des autres/ de voir les autres sous leur meilleur jour et de les traiter avec respect.



## UNE AUTRE ANECDOTE DE RUBES...

J'ai travaillé avec une petite organisation qui avait récemment changé sa manière d'aborder ses programmes. Bien que ses membres aient été très excités par les nouveaux développements de leur pratique, ils étaient encore incapables de les articuler d'une manière cohérente et assurée. Par conséquent, leurs attentes et celles des autres concernant l'organisation devinrent parfois confuses ou incertaines. Une enquête approfondie et la mise en œuvre d'un diagnostic organisationnel les aidèrent à éprouver ce sentiment nouveau d'avoir un but à travers cette pratique en évolution. J'avais essentiellement aidé l'organisation à travailler sa relation avec elle-même, à la fois à un niveau humain et à un niveau de clarté, de meilleure connexion avec ses propres idées. C'était cela, un travail sur l'identité. Il en ressortit une meilleure compréhension de la façon dont cela se traduisait dans leur programme d'activités, et surtout de la façon dont ils se présentaient et dont ils étaient reliés à leurs groupes cibles.

À un niveau individuel, vous possédez vos propres forces et vos propres faiblesses, votre tempérament, vos préférences et vos aversions, vos propres pensées, sentiments et désirs... les connaître vous permettra, en tant que dirigeant ou médiateur, à aborder vos relations pleinement et avec succès.

Peut-être avez-vous des difficultés relationnelles avec un membre de l'organisation et cela entrave-t-il votre travail. Cette personne pourrait vous rappeler de façon inconsciente quelqu'un d'autre, avec qui vous vivez des conflits non résolus (un père brutal, un ex-ami décevant...) Peut-être que votre fort tempérament (de feu) trouve-t-il irritant son comportement lié à son lent tempérament (d'eau). Dans chaque cas, le premier défi est de composer avec vous-même, votre passé, votre présent ou votre propre nature.

Le respect de soi-même (c'est-à-dire une bonne relation avec vous-même) est la base d'une solide relation avec les autres. Si vous vous sentez en accord avec vous-même, il est plus facile de voir le bon côté des autres et de les traiter avec respect. Si ce n'est pas le cas, il est fréquent de projeter cela sur les autres, de pointer chez eux des problèmes que vous rencontrez vous-même. Raison de plus pour vous connaître vous-même et travailler à votre propre développement !



## Le langage et la culture

À la plus légère incompréhension, les relations peuvent être entravées ou brisées. Les risques que cela arrive sont multipliés si nous venons de cultures différentes. Il est utile de se renseigner sur les sens différents que des mots similaires peuvent avoir en fonction des cultures.

Le langage du corps est également important, comme la manière dont on fait les choses. L'espace personnel est très différent d'une culture à l'autre et se tenir trop près ou trop loin de quelqu'un peut affecter la perception qu'on a de nous. Dans certains pays, vous pouvez entrer directement dans le vif du sujet, mais dans de nombreuses cultures fortement traditionnelles, si vous ne passez par de longues salutations, les personnes ne seront pas très réceptives à vos suggestions.

## L'écoute active

Quand avez-vous été écouté attentivement pour la dernière fois ? Le genre d'écoute où l'autre personne n'a ni tranché ni donné un conseil trop rapide, mais a réellement été intéressée par ce que vous aviez à dire, sans autre ordre du jour que de vraiment vous comprendre et vous aider.



### RUBES A UNE AUTRE HISTOIRE POUR NOUS...

Je me souviens qu'à une fête, j'avais rencontré un ami que je n'avais pas vu depuis longtemps. Dans ce genre d'occasion, on essaie d'avoir la conversation la plus superficielle possible et de se séparer au bout d'un moment. Il venait d'obtenir un nouveau poste avec plus de responsabilités et il semblait évident qu'il était à la fois excité et intimidé par cette perspective. La conversation pouvait s'orienter dans deux directions. Son travail m'intéressait beaucoup et j'avais eu une bonne expérience dans un poste similaire. J'aurais pu facilement me mettre au centre de la discussion, prodiguer de bons conseils et l'impressionner avec mes connaissances. Mais la conversation se serait certainement tarie et nous aurions tous les deux repris notre route. J'optai donc pour l'autre solution. Je m'arrêtai vraiment et l'écoutai, mettant ma propre excitation, mes idées et mon expérience de côté, avançant seulement une question de temps en temps. Il continua à parler et je ne sais comment, je me sentis plus intéressé par ce que j'écoutais. Malgré le brouhaha de la fête autour de nous, la conversation avait d'une façon ou d'une autre atteint une profondeur assez substantielle jusqu'au point où mon ami commença à soulever d'intéressantes questions sur lui-même et des idées pleines de bon sens sur les défis rencontrés face à l'un des membres de l'équipe. Je fus alors capable de formuler quelques suggestions utiles dont il pourrait ou non se servir. Nous nous sommes alors séparés avec le sentiment d'avoir donné du sang neuf à notre relation et d'avoir hâte de nous retrouver. Je rentrai chez moi en ayant non seulement passé un bon moment mais en ayant aussi l'impression d'avoir contribué au développement d'une autre personne – en l'ayant simplement écouté attentivement.

Essayer vraiment (et vouloir) écouter peut devenir une expérience gratifiante et est la façon la plus rapide de nous connecter à notre propre humanité et à celle des autres.



*« À la plus légère  
incompréhension, les relations  
peuvent être brisées. »*



FOR MORE RESOURCES  
DON'T FORGET OUR  
WEBSITE:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

# Qu'est-ce qui peut entraver notre chemin ?

## ...de la construction de relations saines et respectueuses

### LE SOUVENIR D'AUTRES RELATIONS

Combien de fois vous référez-vous, en tant qu'organisation, à votre expérience relationnelle avec d'autres organisations ? Tout comme une personne peut être très prudente lors d'une nouvelle relation parce qu'elle a été trahie auparavant, une organisation qui a échoué dans sa relation à une autre deviendra prudente à l'avenir.



LES SOUVENIRS DES ANCIENNES BLESSURES

### LAISSER LES PROBLÈMES POURRIR

Dans une relation, les choses peuvent très mal tourner, entraînant dans leur sillage une confiance blessée et brisée. Parfois des attentes n'ont pas été satisfaites pendant la mise en œuvre d'un projet. Si cette situation demeure en suspens, elle sera le ferment d'une incompréhension plus large et de sentiments négatifs, accentuant les mauvaises attitudes que les uns ont envers les autres.

### REPROCHER À L'AUTRE PARTIE LES DIFFICULTÉS D'UNE RELATION

Faire des reproches aux autres est chose courante mais futile. Cela crée de la distance et une réaction de défense, et ne favorise pas le développement des relations. Si vous n'êtes pas satisfait d'une relation, il est plus utile de réfléchir à ce que vous devez faire, ou ne pas faire, pour l'améliorer. Vous pouvez changer de comportement plus facilement que de persuader les autres de changer.



DES PROBLÈMES QUI POURRISSENT ET NE DISPARAITRONT PAS

### ÊTRE EXCESSIVEMENT CONCENTRÉ SUR SES TÂCHES

Se concentrer seulement sur sa tâche ou la livraison de son projet en excluant les sentiments et les besoins des autres n'est pas pertinent. Souvent nos métiers sont dictés par des projets aux délais de livraison serrés, ce qui crée un climat où la concentration sur les tâches devient une priorité. Cependant, si vous ignorez les sentiments des autres et poursuivez votre travail tête baissée, vous les éloignerez et vous n'obtiendrez pas l'aide dont vous pourriez bénéficier si vous étiez plus sensibles à leurs besoins. Les gens ne sont pas des machines. Si vous les traitez avec respect et compréhension, et écoutez leurs émotions, ils vous donneront davantage et travailleront mieux ensemble.



DES CONFLITS FUTILES



L'OBSESSION DES DÉLAIS

## Quelques conseils pratiques

### RENCONTREZ LES GENS AVEC LA TÊTE, LE CŒUR ET LES JAMBES

Donnez-vous tout entier dans vos relations. Exprimez ce que vous pensez, ce que vous ressentez et ce que vous voulez et encouragez les autres à faire de même, avec une curiosité sincère et de l'intérêt pour ce qu'ils disent.



### RENCONTRER LES GENS DE FAÇON INFORMELLE

La plupart des gens se sentent plus à l'aise dans des occasions informelles. Si vous êtes réellement intéressé à développer votre relation, alors arrangez-vous pour rencontrer vos partenaires dans un environnement où ils se sentent bien ou chez eux. Quand les gens sont à l'aise, ils sont davantage capables de parler de ce qui est important pour eux et d'être eux-mêmes.



### EN RÉUNION DE GROUPES, ENCOURAGEZ L'INTÉRÊT POUR LE PERSONNEL

Une des techniques qui peut être utilisée pour faciliter un environnement plus ouvert et détendu pour le travail de groupe est de demander aux participants de se présenter en précisant ce qu'ils ont laissé derrière eux au bureau, chez eux ou sur le terrain pour assister à l'atelier. Cela permet de partager certaines émotions qu'ils ressentent. Pour certains, il n'est pas inhabituel de parler des questions importantes qui les préoccupent à cet instant, et des émotions qui les accompagnent. Les gens se sentent également soulagés quand on leur donne l'opportunité de s'ouvrir de cette façon. Ils se sentent reconnus et sont alors capables de mettre de côté les frustrations et le stress qui pourraient les détacher du travail de groupe. Le groupe peut aussi se sentir humanisé s'il sent émerger un environnement protecteur. En conséquence, les conditions de mise en œuvre d'un processus efficace sont établies.



### ÉCHANGER DES IMAGES

C'est une technique utile pour gérer les perceptions et les incompréhensions qui apparaissent dans un partenariat entre deux organisations. Écrivez sur un paperboard « comment nous nous voyons nous-mêmes » « comment nous voyons l'autre groupe » « comment nous pensons que l'autre groupe nous voit ». Demandez à chaque groupe de se séparer et de réfléchir avant de répondre à ces questions en utilisant des images et des métaphores.

Rassemblez-vous ensuite lors d'une grande réunion, montrez ce qui a été développé et discutez de ce qui se cache derrière cela pour éclaircir les perceptions erronées et vous confronter aux zones de problèmes.



### CONSTRUIRE UN ACCORD

Sur le côté gauche d'une page de papier, écrivez une liste des « choses que je peux faire pour vous aider ». Ensuite, sur le côté droit, écrivez une liste des « choses que vous pourriez faire pour m'aider ». Invitez l'autre personne ou groupe à aussi écrire des deux côtés. Ensuite discutez des résultats et travaillez sur les différences.





## UNE DERNIÈRE HISTOIRE...

« J'ai dû me rappeler que les gens ne sont pas identiques à leurs comportements, qu'ils sont souvent pris au piège dans des relations ou des situations qui font ressortir le pire d'eux-mêmes. »

Au fur et à mesure des années, j'ai travaillé avec quelques organisations dont les dirigeants m'ont choqué par leur comportement, qui était par exemple abusif envers les autres ou tolérant à l'égard de pratiques qui heurtaient mon propre système de valeurs. Si je ne m'étais pas retenu, j'aurais pu facilement développer une aversion intense pour certaines personnes avec qui j'ai travaillé. Mais cela m'aurait empêché de travailler avec elles. Alors à chaque fois j'ai dû choisir une approche différente. J'ai dû me rappeler que les gens ne sont pas identiques à leurs comportements, qu'ils sont souvent pris au piège dans des relations ou des situations qui font ressortir le pire d'eux-mêmes.

Souvent ils ont peur de perdre le contrôle, pas parce qu'ils sont ivres de pouvoir, mais parce qu'ils se sentent trop responsables et ont des relations de méfiance. Quand ils agissent sous l'emprise de la peur, ils deviennent invariablement abusifs d'une façon ou d'une autre. Je décide alors de sympathiser avec eux, d'apprécier la moindre tentative de bien faire (il y en a toujours). J'essaie de leur montrer de la confiance pour leur rappeler les bénéfices d'être confiant et digne de confiance eux-mêmes. Dans cette position, je peux leur donner un retour qui les aide à se voir eux-mêmes, à comprendre comment leur comportement les entravent eux-mêmes et de discuter d'autres façons de s'entendre avec les autres.



# À travers le miroir

## CHAPITRE QUATRE

### Observer et comprendre les organisations

« Comprendre les besoins humains est la moitié du chemin pour rencontrer ces humains. »

Adlai Stevenson

#### SALUT A VOUS ! JE SUIS KIKI...

Ce chapitre va réellement vous ouvrir les yeux ! Il contient tout un tas de « fenêtres » différentes, des histoires et des conseils pratiques pour vous aider à comprendre nos organisations, comment elles grandissent et se développent, et où nous pouvons les assister quand elles ont besoin de changer.



#### LOFTY TELLS THIS STORY...

Mon tout premier contrat en tant que médiateur indépendant dans le développement organisationnel débuta par un coup de téléphone du directeur d'une ONG locale de Cape Town. Il m'appela pour me dire qu'il éprouvait des difficultés avec son équipe administrative. À ses yeux, ses membres étaient peu performants et il voulait m'engager pour les interroger, découvrir quel étaient leurs problèmes et écrire un rapport avec des recommandations qui les aideraient à « renforcer leurs compétences ».

Je commençai alors par tous les interroger pour débusquer les problèmes. Au bout d'un moment, une tendance commença à se dessiner. Il me sembla que le problème résidait davantage dans les rapports du directeur à son équipe, et très peu, comme il l'avait cru, dans son équipe elle-même. Il était imprévisible et parfois injurieux. Il criait sur ses employés et l'un d'eux éclata en sanglots à l'évocation de ce souvenir. Personne ne savait exactement ce qu'il attendait et ils avaient trop peur pour le demander. Je pouvais voir qu'ils étaient tendus et dévalorisés, ce qui les amenait à perdre confiance, à commettre des erreurs stupides, et à faire preuve d'une résistance mesquine ainsi que d'un taux de renouvellement élevé. Je m'entretins



« Il semblait que le problème, c'était le directeur ! »

« Il semble que ce type ne soit pas seulement désorganisé et imprévisible – il peut aussi être assez injurieux. L'un des principaux sujets de plainte est qu'il crie sur ses employés et qu'il les dévalorise devant les autres membres de l'équipe. »



avec certains membres de l'équipe de terrain qui confirmèrent la plupart de ces déclarations.

Après ces entretiens qui incluaient aussi un bilan de compétences et un rapport sur les systèmes d'administration, j'écrivis un compte-rendu. Je décrivais les systèmes d'administration comme directs et pratiques, et les compétences requises pour les faire fonctionner présentes au sein de l'équipe. Je tournais alors mon attention vers le directeur et ses relations avec l'équipe, exposant franchement ce qu'on m'avait dit, l'accompagnant d'une analyse brillante et d'un synopsis des entretiens (pas de noms mentionnés pour respecter la confidentialité), concluant par une série d'habiles recommandations. Le tout gracieusement présenté et imprimé grâce à mon matériel informatique flambant neuf. Le rapport avait été envoyé dans les délais, le jour suivant, et je me sentais assez fier de mon premier travail. J'espérais être rappelé pour aider à mettre en place certaines de mes recommandations.

Un ou deux jours plus tard, je fus convoqué sèchement à un rendez-vous avec le directeur. Je m'y rendis, assez nerveux, car je n'avais pas encore été remercié pour le rapport. Je trouvai le directeur et l'équipe d'administration assis du même côté d'une longue table et une chaise pour moi en face d'eux. Le directeur était juge, juré et procureur ! Il était furieux du rapport et refusait de croire les déclarations de l'équipe – qui, sous son regard noir, les avait niées consciencieusement – il rejeta alors mon analyse et me renvoya. J'avais été cité à comparaître, déclaré coupable et banni !

Rétrospectivement, je réalise que j'avais mérité ce traitement – et je suis surpris aujourd'hui d'avoir été tout de même payé !

Le médiateur s'est avéré aussi égaré que le directeur !



### QUESTIONS À TRAVAILLER

- Quelle attitude et quelles valeurs ont guidé le médiateur en développement organisationnel ?
- Quelle hypothèse a-t-il fait à propos de la façon dont les gens changent ?
- Qu'auriez-vous fait différemment ?
- Quels étaient les défis auxquels le directeur devait faire face en engageant le médiateur et en travaillant avec lui ?
- Quelles leçons pouvez-vous tirer de ce cas, qui pourraient s'appliquer dans votre pratique ?

### APPRENDRE DE CETTE HISTOIRE

Mettons cette histoire à plat pour voir exactement ce qui a mal tourné.

Premièrement, il est clair que la méthodologie du médiateur, bien que conventionnelle, a été inadéquate. Il a d'abord interrogé l'équipe et observé leur travail et les systèmes organisationnels. Rien de mal jusqu'ici. Il a ensuite analysé la situation et a tiré des conclusions basées sur son « opinion d'expert ». Ceci est une chose assez courante à faire, mais c'est là que les ennuis ont commencé. Les recommandations formulées intelligemment et le ton autoritaire adopté dans le rapport ont empiré la situation, parce qu'elles présentaient le directeur sous un mauvais jour. Ce rapport, qui serait rendu public au sein de l'organisation, le mettait dans de beaux draps. Il était face à la perspective d'un revers humiliant

devant son équipe. Il est peu surprenant qu'il ait réagi de la manière classique selon laquelle « l'attaque est le meilleur moyen de défense ».

Le médiateur était tellement résolu à exposer la vérité et à parler au nom de l'équipe administrative opprimée qu'il n'a pas pris en compte la possible réaction du directeur. Il pensait naïvement que la vérité libérerait tout le monde. À l'inverse, son intervention renforça finalement la division entre le directeur et son équipe et l'organisation se retrouva dans une situation encore plus difficile.

### QU'EST-CE QUE LE MÉDIATEUR AURAIT PU FAIRE DIFFÉREMMENT ?

Presque tout. Partant du principe que les vraies questions se cachent au plus profond des attitudes, des comportements et des relations, il aurait bien mieux fait d'investir plus de temps dans la construction de relations et le développement de la confiance avant de commencer à formuler ses réponses. Il aurait certainement dû explorer les aspects positifs du fonctionnement de l'organisation, et essayer de faire remonter à la surface des éléments positifs sur lesquels tout le monde pouvait s'accorder.

Plus important cependant, sa relation avec le directeur, qui allait s'avérer être la personne ayant le plus besoin d'aide dans l'organisation. Si le médiateur était allé lui parler en privé et avait exposé à l'abri de portes closes les révélations de l'équipe si difficiles à entendre, il aurait peut-être réagi différemment. En lui donnant l'opportunité de faire émerger ses propres émotions et expériences, le directeur aurait peut-être pu se préparer à expérimenter une nouvelle approche.

*« Le directeur était dans de beaux draps. Il était face à la perspective d'un revers humiliant devant son équipe. »*



Il aurait même pu finir par demander des excuses aux membres de son équipe pour son comportement impoli, autoritaire et inconsidéré. Et mieux que tout le reste, il serait peut-être apparu que tout n'était pas de sa faute, mais le résultat d'un statu quo qui faisait ressortir le pire chez chacun d'entre eux.

« Un rapport écrit était-il vraiment nécessaire ? »

S'il y avait eu une volonté d'analyse de soi et de franchise, qui sait comment tout cela aurait pu tourner. On aurait pu assister à un moment cathartique où tous seraient devenus capables de comprendre ce qui était arrivé à leur organisation, ce qui les aurait conduits à une meilleure connaissance et à la réconciliation. On aurait alors pu inviter l'équipe à suggérer des méthodes pour l'avenir. Terminant son intervention en vérifiant qu'il ne subsistait pas quelques doutes, peurs ou ressentiments, le médiateur aurait pu demander à chaque membre de l'équipe comment il se sentait avant que le groupe ne se remette à imaginer un futur plus sain ; puis il aurait proposé des mesures pratiques pour la réalisation de ce futur. Pour conclure, il y aurait pu avoir un compte-rendu tirant les leçons du processus, suivi d'une session de clôture permettant à l'équipe de se repositionner pour concrétiser ces changements.

### LES RAPPORTS ÉCRITS... NOUS AIDENT-ILS TOUJOURS?

Et maintenant, il y a la question de l'accablant rapport. Un rapport écrit était-il vraiment nécessaire ? Les rapports écrits servent généralement à enregistrer des résolutions, des accords ou des propositions de réformes, et à noter les leçons issues du processus. Mais lorsqu'il y a un conflit, un rapport peut stigmatiser les oppositions.

Les organisations devraient plutôt être encouragées à documenter leur propre processus et à écrire leurs propres rapports. De cette façon, elles pourraient devenir auteurs de leur propre futur. Parfois une réflexion écrite de manière informelle sur ce qui s'est passé, quelles questions ont surgi, et même peut-être quelques conseils pratiques pour mettre en place des leçons apprises peuvent être bien plus utiles qu'un rapport écrit de façon formelle.

Parfois, la meilleure chose pour une organisation est de documenter ses propres processus, d'écrire ses propres rapports et de devenir l'auteur de son propre futur.



# Aider à la compréhension de l'organisation

## Quelques principes et règles

**RÉVÉLER** Aidez les gens à mieux se comprendre eux-mêmes et à mieux comprendre leur organisation, pour révéler et partager entre eux ce qui est réellement en train de se produire.

**EXPLORER** Aidez les gens à explorer et à comprendre non seulement les problèmes mais aussi à apprécier les choses qui fonctionnent, aussi bien que les possibilités à venir. Cela renforce l'espoir et la confiance lorsque l'on doit affronter des problèmes.

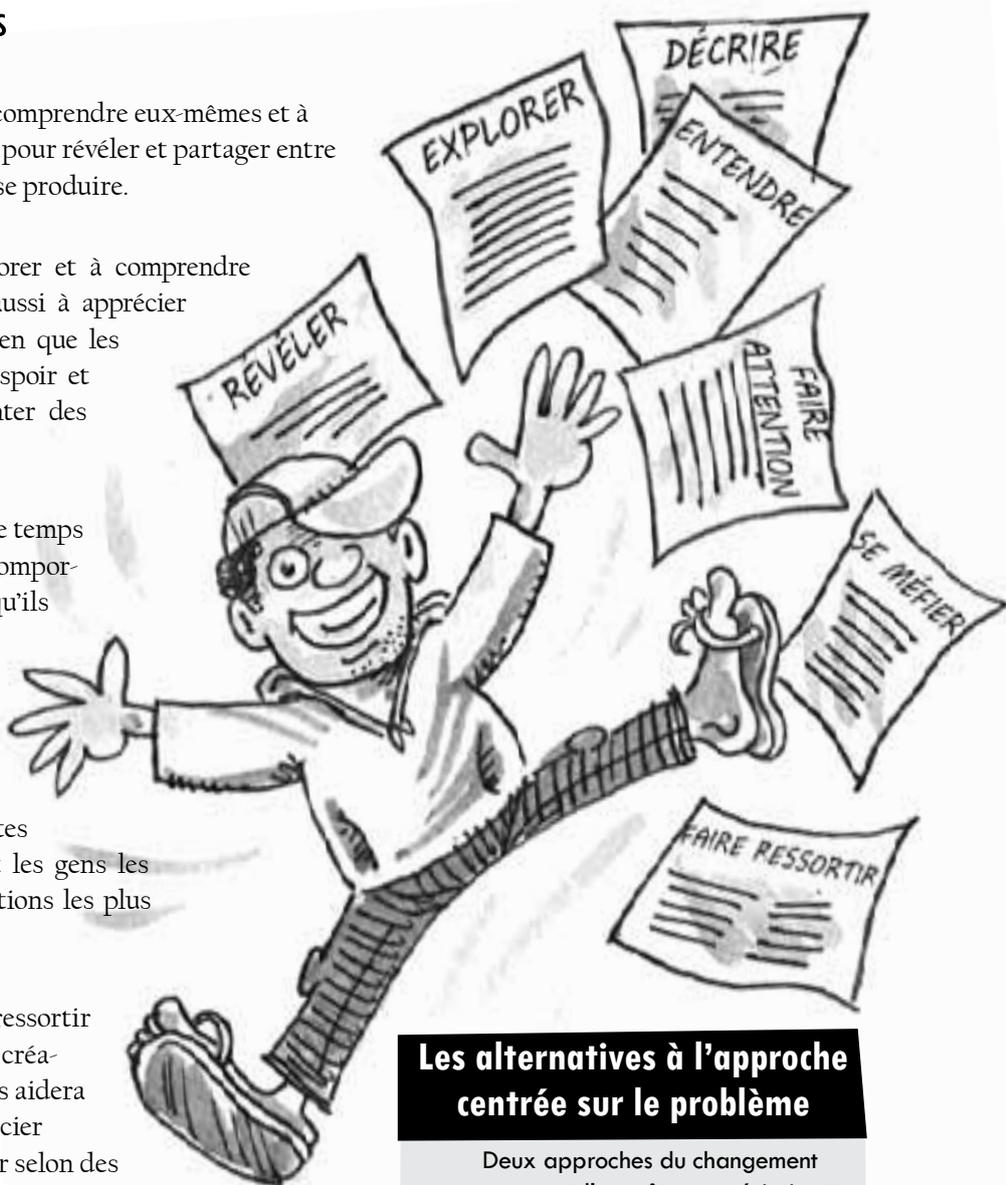
**DÉCRIRE** Aidez les gens à prendre le temps de décrire ce qu'ils ressentent et les comportements qu'ils décèlent en eux, sans qu'ils se jugent ou s'évaluent. Une observation profonde fera émerger une image plus riche d'une façon plus authentique et moins menaçante.

**ENTENDRE** Assurez-vous que toutes les voix soient entendues – souvent les gens les plus discrets détiennent les informations les plus importantes.

**FAIRE RESSORTIR** Aidez-les à faire ressortir l'histoire de l'organisation, celle de sa création et de son développement. Cela les aidera à apprendre collectivement et à apprécier leurs progrès plutôt que de se mesurer selon des critères extérieurs (« Sommes-nous aussi performants que les autres ? ») ce qui peut être décourageant et destructeur.

**SE MÉFIER** Méfiez-vous des explications simples. Les problèmes difficiles ont souvent des causes nombreuses et complexes, s'enracinant dans le passé et dans le présent, certaines s'alimentant elles-mêmes, formant des cercles vicieux. De nombreux problèmes auxquels nous sommes confrontés sont les symptômes de surface de problèmes plus profonds

**FAIRE ATTENTION** Faites attention aux émotions des gens – elles sont les indices principaux qui vous guideront vers les problématiques essentielles.



### Les alternatives à l'approche centrée sur le problème

Deux approches du changement reconnues, « l'enquête appréciative » et le « développement communautaire fondé sur les atouts », en contraste avec les approches centrées sur le problème, prônent un changement basé sur les ressources existantes, sur ce qui est en bonne santé et vivant. Elles peuvent se révéler très fructueuses et nous encourageons leur utilisation. Mais si ces approches sont utilisées de manière superficielle, elles peuvent se contenter de balayer et dissimuler sous le tapis les problèmes sous-jacents tout en peignant un tableau favorable et partial. Comme nous le verrons dans le chapitre 5, il semble que certaines attitudes, valeurs ou idées profondément problématiques doivent émerger directement, être regardées en face, parfois même désappries, pour ouvrir une voie au changement.



Retrouvez sur [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org) Chapitre 4 une documentation à propos de l'« enquête appréciative » et le « développement communautaire basé sur les atouts ».

## Le bilan organisationnel est-il d'un quelconque secours ?

« L'évaluation pour un progrès organisationnel peut souvent digresser vers des exercices techniques et sans humanité qui ne saisissent pas la vraie nature de l'organisation. »

Les outils d'évaluation formalisés ne sont souvent pas assez flexibles pour prendre en compte l'histoire unique ou la biographie de l'organisation.



Il est devenu courant pour les ONG ou les donateurs occidentaux qui aident au développement d'ONG partenaires dans le Sud de diriger à leur attention des « auto-bilans organisationnels ». De nombreux systèmes d'analyse ou de diagnostic des organisations ont été remplacés par des outils pratiques et des listes de vérification qui permettent de contrôler le fonctionnement organisationnel afin de mettre en œuvre des projets porteurs de progrès.

### ALLER AU-DELÀ DES EXERCICES TECHNIQUES DÉPOURVUS D'HUMANITÉ

Mais ces bilans pour un progrès organisationnel peuvent digresser vers des exercices techniques et sans humanité qui ne saisissent pas la vraie nature de l'organisation. Ces outils et listes de vérification se concentrent généralement davantage sur les aspects formels et visibles d'une organisation comme sa structure, ses procédures et ses systèmes de management, particulièrement ses systèmes de gestion financière, dans le but d'évaluer sa capacité à bien utiliser les fonds accordés par le donateur occidental. Il s'agit là des aspects les plus visibles d'une organisation, mais il y a beaucoup d'autres aspects qui ne peuvent être mis à jour en utilisant de tels outils d'évaluation, des aspects qui exercent une influence bien plus forte dans la détermination du rôle de l'organisation.

### PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ

Ces bilans ont tendance à juger l'aspect de l'organisation locale partenaire selon les critères de référence d'une organisation occidentale professionnelle en bonne santé. Mais ces évaluations standardisées prennent rarement en compte l'immense diversité des formes organisationnelles des sociétés du Sud. Par exemple, le questionnaire d'évaluation peut parfois demander si l'organisation dispose d'un conseil d'administration élu et en fonctionnement, alors qu'une question plus pertinente serait de savoir si l'organisation a de fait besoin d'un conseil d'administration. Peut-être qu'une organisation locale très traditionnelle sera mieux dirigée d'une façon traditionnelle. Ou à l'inverse, elle sera peut-être tellement innovante qu'elle aura surpassé les modèles habituels et qu'elle nécessitera une approche complètement différente.

### SE RAPPROCHER DES MOUVEMENTS SOCIAUX

Les organisations communautaires ou OC (en anglais, Community Based Organisations) et les mouvements sociaux se doivent d'être approchés avec précaution. Ils fonctionnent souvent mieux dans le désordre et la désorganisation que lorsqu'on a affaire à une organisation professionnelle « efficace ». De cette façon, ils permettent à des personnes « ordinaires » et non professionnelles de diriger et de participer. Des évaluations importées peuvent les conduire à se transformer en des clones professionnels mais inefficaces, ayant perdu leur spécificité locale et leur contact avec les gens.

### QUESTIONS DE JUGEMENT

Le bilan est un jugement et comme aucune organisation n'est parfaite, il y aura forcément des vides dans chacun de ses aspects. À l'issue d'une évaluation, une organisation se sent souvent inadéquate et découragée.

De plus, les mesures utilisées sont presque toujours importées et rarement développées par les ONG locales, qui pourraient mettre à profit leurs idées de ce qui est valable et utile. Par exemple, quand le CDRA évalua sa propre organisation, qu'il considérait plutôt saine, en utilisant l'un des outils les plus courants (OECO, Outil d'Évaluation de la Capacité Organisationnelle), les praticiens furent surpris de constater qu'ils avaient obtenu de faibles notes dans des domaines où leur force et leur singularité étaient reconnues.

Les outils formatés sont souvent incapables de prendre en compte les progrès inscrits dans le temps, en d'autres termes l'histoire ou la biographie d'une organisation. Pourquoi est-ce important ? Eh bien, une ONG pourrait obtenir de faibles résultats selon une liste de vérification et penser qu'elle a besoin d'aide dans certains domaines. Mais si elle avait été évaluée une année plus tôt, les résultats présents auraient peut-être alors démontré une amélioration significative dans ces domaines, qui pourraient se poursuivre pour peu qu'on la laisse faire. Une évaluation « statique » peut être très destructrice, mettant à mal les améliorations réalisées par l'organisation.

### ÉVITER LES DIAGNOSTICS SIMPLISTES

Un diagnostic simpliste – par exemple, « l'équipe n'est pas assez performante parce qu'elle manque de qualification » – peut induire tout le monde en erreur. L'instrument d'évaluation peut conduire à la conclusion que l'équipe a besoin d'être formée alors que ses qualifications sont techniquement bonnes. Les raisons des mauvaises performances peuvent être beaucoup plus profondes, liées à un manque de confiance, à un trop-plein de travail, à une incertitude sur le résultat attendu. Les instruments qui ont tendance à compartimenter les problèmes peuvent facilement passer à côté des causes plus profondes.

Les étrangers qui apportent des instruments d'évaluation extérieurs, même similaires à ceux présentés dans cet ouvrage, doivent être attentifs à ne pas entraver les démarches que les personnes entreprennent pour s'observer elles-mêmes. À la fin de ce chapitre, nous décrivons quelques approches qui peuvent s'intégrer facilement aux usages locaux. Les organisations sont tellement plus intéressantes et complexes que ce que ces outils souvent insensibles sont capables de révéler. Nous avons besoin d'élargir notre capacité à apprécier pleinement les organisations comme de merveilleuses créations de la nature humaine.

« Les étrangers qui apportent des instruments d'évaluation extérieurs, même similaires à ceux présentés dans cet ouvrage, doivent être attentifs à ne pas entraver les méthodes locales d'observation. »



POUR EN SAVOIR PLUS,  
N'OUBLIEZ PAS NOTRE  
SITE INTERNET :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





## CHRISSY RACONTE CETTE HISTOIRE D'AFRIQUE DE L'EST

### De toute façon, de qui est-ce l'évaluation ?

Cette histoire remonte à l'époque où j'étais chargée de programme pour une organisation canadienne de développement international, qui, par le biais de volontaires, accompagnait et développait les compétences d'organisations partenaires.

À cette époque où mon organisation était enthousiasmée depuis peu par cette pratique à la mode des évaluations organisationnelles (EO), nous avons entrepris d'expérimenter, pour la tester, une enquête d'EO avec l'une de nos organisations partenaires de longue date en Afrique de l'Est. Cette organisation était portée par une petite communauté qui travaillait en zone rurale et qui dispensait des programmes allant de la lutte contre le SIDA aux microcrédits en passant par des formations informatiques et d'autres formations professionnelles à destination de la jeunesse. Elle était dirigée par un directeur charismatique qui était très enthousiasmant.

Ma directrice rendit visite deux jours à ce partenaire et conduisit l'enquête d'EO avec lui. En raison des contraintes de temps, il y eut quelques entretiens en tête-à-tête avec les employés de longue date mais globalement l'enquête fut complétée sur la base des observations de ma directrice. À son retour au bureau, elle remplit l'enquête, apposa les notes correspondantes selon les directives de cet outil d'EO. Une fois que la somme de ces résultats fut faite, elle découvrit que l'organisation était notée dans la catégorie « très faible ». Cela entraîna chez elle de sérieux doutes quant à la capacité de cette organisation aussi peu performante à absorber notre soutien en développement organisationnel. Quelques-uns des membres de l'équipe lui avaient confié pendant l'EO que l'équipe travaillait sans salaire régulier, que beaucoup étaient déçus et qu'ils s'apprêtaient à quitter l'organisation. Dans ces conditions, comment notre travail avec elle pourrait-il être durable ?

C'est ainsi que le partenariat fut remis en question et que des activités prévues furent annulées. Ma directrice me donna l'ordre, en tant que chargée de programme responsable de ce partenariat, de préparer une stratégie de sortie du partenariat. Je trouvai qu'il s'agissait d'une utilisation injuste de l'évaluation organisationnelle, puisque nous avions commencé à nous servir de l'outil de l'EO pour mieux comprendre les forces et les faiblesses de notre partenaire dans le but de concevoir des interventions plus appropriées pour l'aider. Mais au lieu de cela, nous utilisions cet EO comme notre propre outil de décision à propos de nos partenaires, et de ce fait, nous nous servions de leurs faiblesses contre eux.

Je bataillai ferme pour retourner dans cette organisation et passer plus de temps avec les membres de l'équipe, utilisant d'autres méthodes

d'analyse organisationnelle que cette enquête d'EO. L'équipe était bien évidemment inquiète de ce second processus, puisque d'importantes activités avaient été annulées suite à la visite de ma directrice. J'essayai de réinsuffler dans ce processus l'idée d'une auto-évaluation réfléchie, et partageai aussi des exemples des propres forces et faiblesses de mon organisation pour donner à l'exercice une valeur de compréhension mutuelle. Nous passâmes du temps ensemble, conduisant des entretiens avec toute l'équipe, organisant des ateliers et parvenant ainsi à une compréhension partagée des questions essentielles auxquelles l'organisation devait répondre dans le futur. À la fin, l'organisation avait compris collectivement quelles étaient ses forces et ses faiblesses, et avait fini par décider qu'elle voulait développer des liens avec quelques organisations locales de renforcement de compétences, qui pourraient offrir les ressources spécifiques dont elle avait besoin pour grandir et relever les défis auxquels elle était confrontée. De fait, cela signala un changement et la fin de notre partenariat mais davantage par l'effet d'une décision mutuelle que par la conclusion sévère de notre directrice à l'issue de la première visite.

Trop d'entre nous, ONG internationales, négligeons de déposer notre pouvoir à l'entrée lorsque nous animons des évaluations organisationnelles. Nous devons travailler dur pour être à la hauteur des critères que nous tenons prêts pour nos partenaires et devons faire plus que nous rengorger de concepts comme la souveraineté ou la réciprocité.



# DEUX FENÊTRES...

## À TRAVERS LESQUELLES OBSERVER LES ORGANISATIONS

Dans le chapitre Un, nous avons décrit l'organisation comme un système vivant pourvu de plusieurs caractéristiques. Celles-ci incluaient ses valeurs et ses principes, sa pratique réelle, ses relations humaines, sa culture, ses habitudes et son niveau de développement. Nous avons également noté que ces caractéristiques se cachent souvent sous des aspects plus visibles comme sa structure, sa gouvernance et ses procédures de décision, sa politique, ses systèmes et les cadres à travers lesquels elle est planifiée et organisée.

Nous présentons ici deux modèles d'observation des organisations – des fenêtres qui nous aident à voir ces caractéristiques essentielles plus facilement. Pour les lecteurs qui penseraient que les aspects les plus visibles risquent d'être mis de côté en faveur des moins visibles, soyez patients.

Il vous apparaîtra vite qu'en comprenant l'histoire, les cycles, la culture et les relations d'une organisation, une vision d'ensemble se dégagera qui vous permettra de mieux mettre en lumière ses aspects visibles et formels.

Chaque fenêtre nous aide à poser différentes questions aux organisations avec lesquelles nous travaillons.

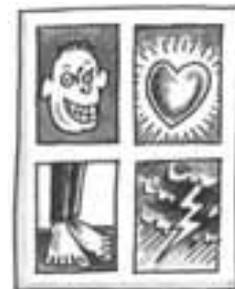
À travers la première fenêtre nous observons les phases de développement d'une organisation, comment celle-ci se développe et évolue dans le temps – un peu comme la fenêtre des phases du développement individuel du chapitre Deux.

La deuxième fenêtre observe les éléments clef et les cycles d'une organisation, pour connaître celle-ci dans le travail. Cette deuxième fenêtre vous rappellera peut-être le modèle de la tête, du cœur et des jambes.

Chaque fenêtre complète l'autre pour aider à dégager une image plus juste d'une organisation dans le temps et dans l'espace.



PHASES DE DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS



ÉLÉMENTS CLEF ET CYCLES DES ORGANISATIONS



# LA PREMIÈRE FENÊTRE

## LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

### Comment les organisations grandissent-elles et se développent-elles ?

Les organisations sont comme les êtres humains. Elles naissent, grandissent et finalement, meurent. Dans le chapitre Deux, nous avons mentionné que l'individu passe généralement par trois phases de développement – les étapes de la dépendance, de l'indépendance et de l'interdépendance. De la même façon, les organisations passent par trois étapes, ou phases, similaires.

Les praticiens organisationnels incontestés Bernard Lievegoed et Fritz Glasl, en observant de nombreuses organisations, furent capables de distinguer quatre phases de développement organisationnel : la phase pionnière, la phase rationnelle, la phase intégrée et la phase associative.



Bernard Lievegoed

Fritz Glasl

#### LES PHASES EN BREF

1. **THE PIONEERING PHASE** Cette phase est comme un champ en floraison : désordonné mais frais et plein d'énergie. Elle est flexible mais dépendante du pionnier, qui est considéré comme une figure parentale.
2. **LA PHASE RATIONNELLE.** « Gauche-droite-gauche-droite ! » Les organisations dans cette phase sont indépendantes, plus conscientes et bien organisées.
3. **LA PHASE INTÉGRÉE.** Comme pour un bon ragoût, cette phase est un mélange du meilleur. Les organisations dans cette phase sont interdépendantes, organisées et plus flexibles.
4. **LA PHASE ASSOCIATIVE.** Les organisations dans cette phase sont interdépendantes et mieux connectées à leur environnement.

Contrairement aux êtres humains, les organisations ne sont pas vouées à passer d'une phase à l'autre. Certaines, comme les petites OC ou ONG, ou des cabinets libéraux (architectes, docteurs), peuvent parfois rester avec bonheur au stade de la phase pionnière. D'autres, comme les ministères d'un gouvernement peuvent parfois bien faire en se maintenant au stade de la phase rationnelle.



# La Phase Pionnière

## LES PREMIÈRES ANNÉES

Cette phase ressemble à la première partie de la vie d'une personne, naissance, croissance jusqu'au jeune âge adulte. La première phase d'une initiative couronnée de succès est souvent animée, excitante, pleine de surprises et riche en enseignements. Le pionnier, habituellement une personne, parfois deux, se lance dans l'aventure avec motivation, beaucoup d'énergie et une haute idée de ce qu'il ou elle veut accomplir. Les pionniers rassemblent autour d'eux des personnes enthousiastes, souvent des amis dignes de confiance, s'engagent et investissent énormément de temps pour accompagner la naissance de l'organisation.

L'organisation pionnière dégage souvent une atmosphère familiale et peut être assez informelle, sans règles et sans procédures précises. Les réunions s'organisent dans l'instant, en fonction des nécessités quotidiennes. Les projets se décident sur le moment et une large part est faite à l'expérimentation. On attend des pionniers – et ils sont préparés à cela – qu'ils prennent des décisions immédiates sans beaucoup de concertation. Cette phase est très créative, rapide et flexible, impliquant différentes personnes qui remplissent différentes fonctions à différents moments.

## LA CROISSANCE ET LA CRISE

Si l'organisation remporte du succès, elle attire des ressources et prend souvent un essor rapide. Mais avec la croissance, des problèmes finissent par survenir. Les nouveaux employés ne partagent pas les joies et les combats des premiers jours. Avec le nombre croissant de nouvelles recrues, le sentiment d'intimité se perd. L'ambiance familiale commence à disparaître, et bien souvent des conflits émergent entre l'ancienne et la nouvelle génération.

Alors que la charge de travail et l'effectif augmentent, les choses deviennent plus complexes et les difficultés surgissent. Mais le pionnier ne voudra peut-être pas abandonner le mode informel de gestion – il ou elle voudra rester aux commandes à sa manière. Mais la nouvelle équipe, s'aguerrissant avec l'expérience, souhaitera peut-être également prendre des décisions et prendre en charge la gestion du travail dont elle est responsable.

D'autres problèmes commencent à apparaître. Les choses peuvent devenir chaotiques et trop désorganisées. Pour faire face à l'expansion et à la complexité croissante du travail, de nouveaux niveaux de planification et d'organisation sont nécessaires, y compris des objectifs clairement identifiés et des règles qui permettent aux personnes de travailler ensemble. Le pionnier et l'équipe fondatrice peuvent opposer une résistance à ce besoin car ils se rappellent avec tendresse des premiers jours informels. La motivation diminue et les conflits augmentent.

## LA DIRECTION ET LA MÉDIATION DE LA CRISE

Dans le chapitre Un (page 20), nous avons évoqué le changement émergent et transformatif. La phase pionnière implique largement un type de changement émergent, qui aboutit typiquement à une crise portant en elle la possibilité d'un changement transformatif. De cette façon, l'organisation se transforme elle-même en entrant dans la phase rationnelle.

Si la direction est capable d'apprécier la crise et de voir le besoin de transformation, l'organisation sera capable, quoiqu'avec douleur, de traverser la crise et d'entrer dans une nouvelle phase de croissance.

Parfois la crise est suffisamment perturbatrice pour que l'organisation éprouve le besoin de demander une aide extérieure à un médiateur pour être guidée dans



« Insister trop tôt sur la nécessité pour une organisation pionnière de mieux s'organiser, ou forcer le passage à la phase rationnelle, c'est un peu comme lorsque des parents poussent leur enfant à se comporter en adulte avant qu'il n'en soit capable. »



le processus de changement. Cela peut s'avérer positif et prévenir une implosion destructrice. Pour le médiateur convoqué pour travailler avec l'organisation en crise, la première tâche consiste à reconnaître et comprendre toutes les émotions et les idées en concurrence qui baignent à l'intérieur de l'organisation. Pour permettre à cette dernière de passer à la phase suivante, il est important de considérer la crise comme une étape naturelle du développement de l'organisation, plutôt que comme un échec.

Ici le médiateur devrait aider l'organisation à déchiffrer et comprendre quels aspects de l'époque pionnière sont appréciables et méritent d'être conservés et quels sont ceux qui ne fonctionnent plus et qu'il est nécessaire d'abandonner, voire de « désapprendre ». Cela ouvrira la voie pour la mise en place d'une nouvelle série de principes et de valeurs organisationnels. Ce processus de changement, connu sous le nom de processus en « U », est abordé dans le chapitre Cinq.

Si cette crise n'est pas convenablement pilotée, l'organisation peut mourir. Ce phénomène peut être exacerbé par le retrait financier de donateurs ayant la fausse impression que l'organisation est en train d'échouer. Parfois, bien avant qu'une crise ait eu lieu, des donateurs ou des dirigeants naïfs peuvent par inadvertance provoquer un type de crise différent en insistant trop tôt sur la nécessité pour une organisation pionnière de mieux s'organiser, ou en forçant le passage à la phase rationnelle. C'est un peu comme lorsque des parents poussent leur enfant à se comporter en adulte avant qu'il n'en soit capable. L'énergie et l'esprit de l'organisation seront probablement étouffés et l'organisation pleine d'entrain sera transformée par la force en bureaucratie moribonde où tout enthousiasme a disparu.

Parfois les pionniers refusent de changer leur façon de diriger et perdent les membres de leur équipe qui en sont malheureux, amenant l'organisation à s'effondrer ou la forçant à redémarrer et répéter la même phase.

## La Phase Rationnelle

### LES PREMIÈRES ANNÉES

Si l'organisation a traversé l'orage de la crise de la phase pionnière et si la direction a admis la nécessité d'un changement, alors elle peut avancer pleinement vers la phase suivante. Assez fréquemment le pionnier quitte l'organisation durant la crise et part en créer une nouvelle ailleurs (c'est ce qu'il aime faire), laissant la place à un nouveau dirigeant.

La phase consiste à passer d'une organisation personnelle, intuitive, expérimentale à une organisation plus objective, consciente, claire et planifiée, qui réponde aux objectifs liés à sa propre croissance.

Pendant cette phase rationnelle, on commence à entrevoir et écrire des règles et des objectifs partagés, à édicter des systèmes clairs de prise de décisions, des manuels de procédure, et l'on demande de formaliser les relations hiérarchiques. On élabore plus consciemment la vision, l'identité et le but de l'organisation. On développe clairement des fonctions de direction concernant les projets, les procédures, les objectifs, les règlements, l'organisation, le suivi et l'évaluation.

Pendant cette phase, les membres de l'équipe se spécialisent. Pour assurer une meilleure gestion, le travail est divisé en départements et en différentes strates de management. On promeut de nouveaux dirigeants et il n'est plus possible que tout soit initié, décidé et conduit par le pionnier. C'est ce qu'on entend par « différenciation ». Pour résoudre l'isolement qui accompagne cette différenciation, il est nécessaire de mettre en place de nouvelles activités d'intégration, comme des réunions entre les services.

En gros, pendant cette phase, l'organisation se prend en main de manière plus consciente et planifiée. Ce n'est pas un processus forcément facile, et certains membres de l'équipe pourraient résister parce qu'ils auront l'impression que leur organisation devient une bureaucratie. Le défi est certainement de ne pas sombrer dans des relations mécaniques et aliénantes, et il est important d'écouter tous les points de vue pour maintenir l'organisation vivante et en bonne santé. Les anciens de l'équipe peuvent parfois évoquer avec nostalgie la vieille époque familiale ! Il vaut sans doute la peine de conserver quelques touches humaines de la phase pionnière pour nuancer cette phase.



Les organisations rationnelles ne doivent pas devenir des bureaucraties aliénantes, bien que cela leur arrive souvent, comme nous le verrons ci-dessous. Elles peuvent être des établissements hautement productifs, bien organisés et robustes.

Le fait que l'organisation libère une nouvelle énergie grâce à sa nouvelle méthode de travail différenciée, peut amener de grandes avancées aussi bien au niveau de la taille que de la complexité. La plupart des grandes organisations mondiales d'aujourd'hui réalisent leurs progressions les plus importantes pendant cette phase.

### LA CROISSANCE ET LA CRISE

Avec le temps, une nouvelle crise peut parfois se produire. À cause de la différenciation, les idées du pionnier sont dispersées et les autres parties de l'organisation doivent continuer à impulser consciencieusement l'élan. Elles devraient prendre la responsabilité de mettre en œuvre un changement global. Mais en fait, elles se cantonnent à voir seulement l'aspect dont elles sont responsables. Alors, l'esprit d'équipe se fragmente et l'organisation peut commencer à croître de manière irrationnelle.

Typiquement, ces problèmes émergent quand l'organisation a opéré sa différenciation par le biais de structures, de systèmes, de règlements et de procédures de plus en plus mécaniques et « efficaces ».

Des tensions commencent à se développer alors que l'équipe, qui avait gagné en expérience et en pouvoir lors du processus, ressent une frustration à cause de la hiérarchie dans la communication et dans la prise de décision, et de la division du travail en silos concurrents. Ces silos ont pu être utiles en ordonnant le chaos de la phase précédente, mais ils deviennent alors des obstacles. Les employés commencent à se sentir insatisfaits et déconnectés des objectifs liés à leur travail ; ils finissent par oublier la portée globale de l'entreprise, se coinçant et s'isolant de plus en plus. De nombreuses personnes peuvent commencer à se sentir comme les rouages solitaires et renfrognés d'une machine grinçante.

L'équipe peut parfois commencer à défier ou enfreindre les règles. La réponse courante de la part de la direction est de sévir, de renforcer les règles et de forcer leur adhésion. L'équipe peut s'y plier mais il est probable que cela conduise à une résistance cachée dont les signes peuvent être une perte de vitalité, une baisse de la motivation, une productivité en berne, une hausse du taux d'absentéisme et de renouvellement, et des difficultés de communication accrues. C'est l'installation d'un cercle vicieux. Les intrigues de bureau et les bruits de couloir deviennent le cœur d'une organisation fantôme. Nous appelons cela une « crise froide ».

D'une autre façon, la situation peut aboutir à une « crise chaude » avec une résistance et des mises au défi plus ouvertes, parfois même des conflits, qui ont également pour résultat une perte de productivité, peut-être même des grèves et des protestations.

Dans chaque cas, la crise s'approfondit et il est nécessaire de passer à autre chose.

*« L'équipe peut parfois commencer à ronchonner et défier ou enfreindre les règles. »*

« Beaucoup de gens qui instinctivement, n'aiment pas cette phase rationnelle peuvent être tentés, quand les problèmes surgissent, de les considérer comme les signes d'une crise liée à la fin de la phase et se tenir prêts pour la phase suivante (qui semble plus attirante), la phase intégrée. »

## LA DIRECTION ET LA MÉDIATION DE LA CRISE

En ces temps postmodernes, beaucoup de gens, instinctivement, n'aiment pas cette phase rationnelle quand ils l'expérimentent ou même lorsqu'on la leur décrit – elle leur semble mécanique et vieux jeu. Ils peuvent être alors tentés, quand les problèmes organisationnels surgissent, de les considérer comme les signes d'une crise liée à la fin de la phase ; ils se tiennent alors prêts pour la phase suivante (qui semble plus attirante), la phase intégrée. Cependant ces problèmes méritent peut-être justement d'être résolus. Ils sont les signes vivants de cette phase rationnelle qui amènent les organisations à maintenir des relations et des processus humains pour équilibrer ses aspects plus mécaniques.

Mais quand les membres d'une équipe ont atteint un niveau élevé de maîtrise mais aussi de frustration, et que la crise chaude ou froide est suffisamment forte pour entraîner une baisse constante de la productivité, il devient pertinent de transformer l'organisation, d'avancer vers la phase intégrée. Cela mettra fin aux divisions et, à travers une qualité différente d'organisation, mobilisera les compétences les plus développées du personnel.

Encore une fois, il est possible qu'une médiation extérieure soit nécessaire pour accompagner l'organisation dans le pilotage de cette phase.

Le défi de diriger ou d'apporter une médiation à cette crise est similaire à celui rencontré lors de la phase précédente : il s'agit d'apprécier et de garder ce qui fonctionne et de désapprendre ce qui ne fonctionne pas, afin de libérer la voie à une nouvelle série de règles organisationnelles et de caractéristiques permettant d'ancrer la nouvelle phase dans la durée (un autre exemple du processus de changement en « U » est décrit dans le chapitre Cinq).

**Les nombreux livres disponibles aujourd'hui à propos de la direction et du management, si ce n'est la plupart, se concentrent sur cette crise lorsqu'elle est vécue au sein de grosses entreprises commerciales qui décrivent les défis rencontrés pour parvenir à la phase intégrée. Malheureusement, ces livres sont utilisés par de nombreuses organisations qui passent de la phase pionnière à la phase rationnelle. Les conseils qu'elles y trouvent sont parfois à l'opposé de ce dont elles ont besoin!**



« Pendant la phase intégrée, l'organisation tient davantage grâce à une vision, un objectif et des valeurs mis en commun que par les procédures et les règlements de la phase rationnelle. »

## La Phase Intégrée

### LES PREMIÈRES ANNÉES

Cette phase est une intégration des meilleures caractéristiques de la phase pionnière et de la phase rationnelle. Elle est plus humaine et plus efficace, mobilisant davantage les compétences diverses d'équipes plus matures, aux relations plus solides.

Les équipes qui auront gagné en maîtrise auront tendance à vouloir des structures plus horizontales, plus simples, décentralisées, qui

faciliteront une communication et une collaboration fluides.

Ces structures finiront peut-être par ressembler à un réseau d'équipes ou d'unités pionnières liées par une hiérarchie plus souple et légère. Pendant la phase intégrée, l'organisation tient davantage grâce à une vision, un objectif et des valeurs mis en commun que par les procédures et les règlements de la phase rationnelle.

## LA CROISSANCE ET LA CRISE

La crise de la phase intégrée ne vient pas de l'intérieur mais plutôt de l'isolement face à son environnement, face à d'autres organisations (parfois des concurrents). Ici, les questions, les crises et les opportunités viennent des nouvelles formes de coopération et de collaboration avec d'autres organisations.

## LA DIRECTION ET LA MÉDIATION DE LA CRISE

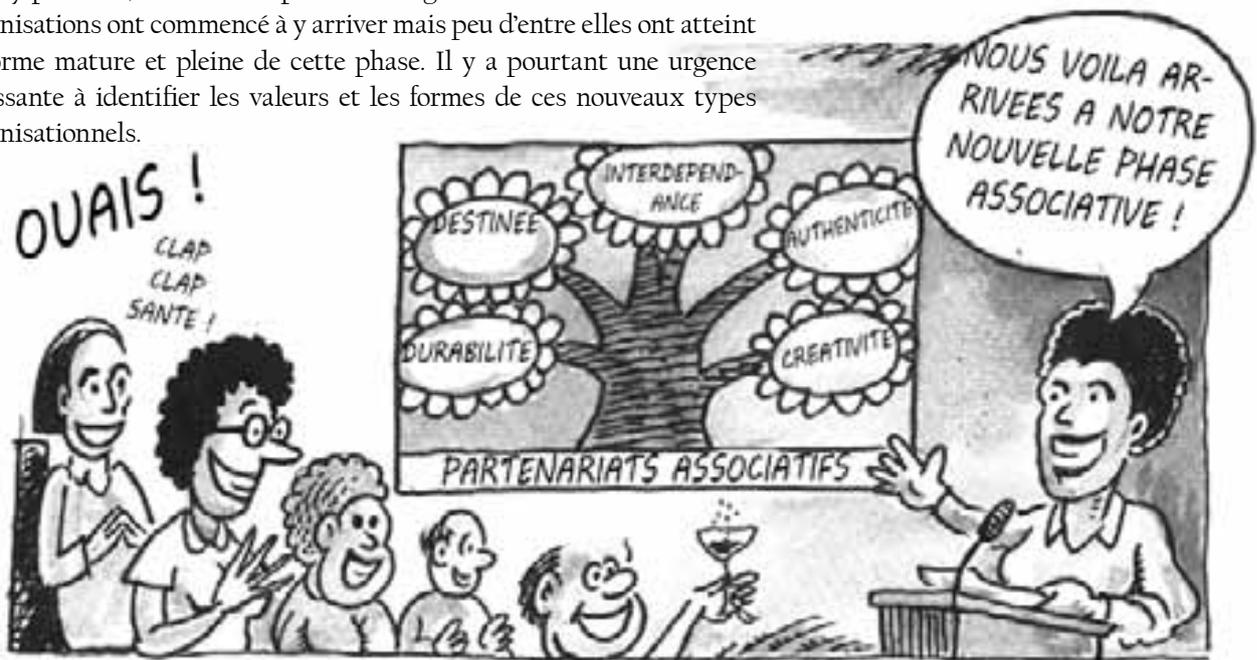
Une organisation ayant atteint cette phase est probablement composée de personnes expérimentées et talentueuses, probablement assez fières de leurs réalisations et de leur « marque » particulière. Le défi pour une telle organisation est de mettre de côté son désir de compétition et sa fierté pour s'allier à d'autres organisations. Cela demande une direction ou une médiation particulièrement sage et visionnaire.

## La Phase Associative

C'est pour accomplir notre destinée commune et partagée dans un monde qui se globalise de plus en plus que nous avons besoin de relations interdépendantes avec des organisations de plus en plus riches et variées basées sur des partenariats originaux et authentiques. Il nous est nécessaire de travailler ensemble pour parvenir à l'harmonie sociale et au développement durable qui, dans le futur, nous protégera, nous et notre planète.

On a encouragé de longue date cette idée de partenariats et de collaborations entre organisations. De nombreuses tentatives ont été faites pour y parvenir, rencontrant pourtant de grandes difficultés. Certaines organisations ont commencé à y arriver mais peu d'entre elles ont atteint la forme mature et pleine de cette phase. Il y a pourtant une urgence croissante à identifier les valeurs et les formes de ces nouveaux types organisationnels.

*« C'est pour accomplir notre destinée commune et partagée dans un monde qui se globalise de plus en plus que nous avons besoin de relations interdépendantes avec des organisations de plus en plus riches et variées basées sur des partenariats originaux et authentiques. »*



# Les phases du développement organisationnel

## LA CRISE DE LA PHASE PIONNIÈRE

- le sentiment d'intimité est perdu, des conflits émergent entre ancienne et nouvelle générations
- les modes informels de management ne parviennent plus à faire face à la complexité croissante
- le chaos et la désorganisation augmentent.
- Un manque de confiance envers le pionnier apparaît.
- les nouveaux membres de l'équipe veulent obtenir un pouvoir de décision.
- le pionnier et l'équipe initiale résistent au changement.
- la motivation baisse et les conflits augmentent.



## CARACTÉRISTIQUES DE LA PHASE PIONNIÈRE

- petite, proche de la communauté / des clients.
- la personnalité du pionnier façonne la structure, les modes de travail.
- la direction est charismatique.
- les fonctions sont très personnalisées, organisées selon les compétences de l'équipe.
- improvisation, flexibilité, dépendance.
- les défis : le chaos, l'arbitraire, la dépendance de l'équipe.

LA PHASE PIONNIÈRE

## LA CRISE DE LA PHASE RATIONNELLE

- l'esprit collectif se fragmente.
- les structures, systèmes, règlements et procédures mécaniques commencent à frustrer l'équipe.
- les gens commencent à se sentir coincés et isolés dans le processus comme des engrenages dans une machine grinçante.
- le personnel commence à remettre en cause ou à enfreindre les règles. Le management s'écroule.
- il apparaît souvent une résistance passive, une perte de d'élan et de productivité.
- des bruits de couloir et une crise « froide » peuvent s'installer.
- ou une crise « chaude » avec davantage de remise en question et de résistance.



## CARACTÉRISTIQUES DE LA PHASE RATIONNELLE

- les structures et les rôles se formalisent.
  - les règlements guident.
  - le management se différencie, la division du travail devient rationnelle, comme dans une entreprise.
  - l'équipe s'adapte aux exigences organisationnelles.
  - contrôle – systématisme – indépendance.
- Défis : sur-organisation, fragmentation, bureaucratie.

LA PHASE RATIONNELLE

LA CRISE

## LA CRISE DE LA PHASE INTÉGRÉE

- isolement et compétitivité avec les autres.
- perte d'opportunités pour intégrer d'autres organisations ou coopérer avec elles.



## LA CRISE

### CARACTÉRISTIQUES DE LA PHASE INTÉGRÉE

- nouvelle vision, valeurs, culture développées de façon coopérative
- plus d'organisation personnelle, davantage de contrôle de soi
- management situationnel et développement horizontal
- fonctions et équipes intégrées, groupes autonomes (élément humain)
- les meilleures qualités des phases pionnières et rationnelles
- fluidité, interconnexion, interdépendance

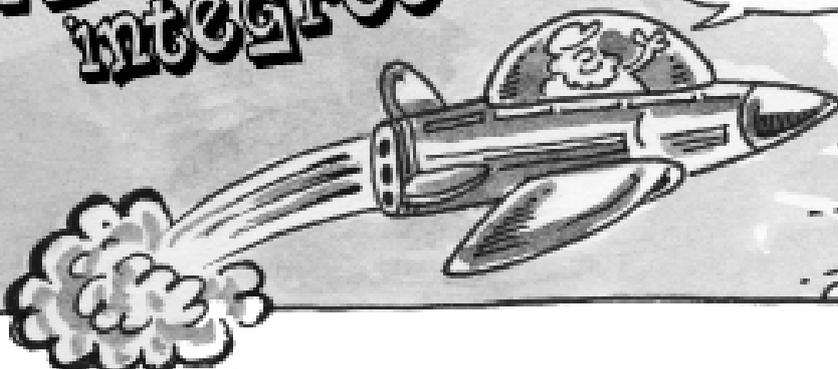
### CARACTÉRISTIQUES DE LA PHASE ASSOCIATIVE

- relations interdépendantes avec d'autres organisations et l'environnement (destinée partagée)
  - dépasse les contraintes de compétition pour créer des possibilités de collaboration
  - acceptation d'une responsabilité globale
  - au niveau interne, similaire à la phase intégrée
- Défis : blocage possible du pouvoir du fait d'alliances stratégiques

## La Phase associative

ON Y VA!

## La Phase intégrée



## Questions les plus courantes à propos des phases



**NOTRE ORGANISATION PEUT-ELLE PASSER DE LA PHASE PIONNIÈRE À LA PHASE INTÉGRÉE OU ASSOCIATIVE ?**

Les gens posent fréquemment cette question parce que ces phases finales semblent cool et en conformité avec leur ligne de pensée. La réponse est habituellement « non » mais parfois, de façon occasionnelle, un « oui » peut être approprié. Vous ne pouvez pas échapper à l'adolescence, même si, enfant, vous espériez parfois atteindre l'âge adulte. De la même façon, les organisations ne peuvent pas sauter une phase, simplement parce que pendant cette phase, elles doivent apprendre d'importantes leçons et développer des compétences qui leur seront nécessaires pour la phase suivante. Mais si votre organisation a employé des personnes plus expérimentées, si vous avez investi du temps pour apprendre pendant la phase rationnelle, et si vous avez essayé d'introduire des méthodes de travail plus centrées sur l'humain, alors il n'y a pas de raison que vous ne vous déplaçiez plus rapidement vers la phase suivante. Les caractéristiques sensibles que l'on trouve dans la phase intégrée, comme la flexibilité du travail en équipe, peuvent être introduites dans la phase rationnelle.

Les organisations peuvent également s'associer à d'autres organisations à n'importe quel stade de leur développement. Mais cela ne sera pas aussi facile ou naturel que lorsqu'on a atteint la phase associative.



**NOTRE ORGANISATION PEUT-ELLE RESTER DANS LA MÊME PHASE ?**

Cela peut sembler naturel que toutes les organisations, comme les individus, passent par toutes les phases, mais ce n'est pas nécessairement le cas. La plupart des ministères, par exemple, resteront probablement dans la phase rationnelle, qui est sans doute la meilleure forme organisationnelle pour accomplir leur travail. De même, les ONG et les organisations communautaires, plus petites et plus déliées, peuvent parfois demeurer dans la phase pionnière avec bonheur. Avec le temps, elles peuvent adopter certaines des caractéristiques des phases suivantes, par exemple s'associer davantage aux autres, tout en restant pour l'essentiel des organisations pionnières.

**L'ORGANISATION PEUT-ELLE PASSER PAR-DESSUS UNE CRISE OU L'ÉVITER ?**

Non, ces crises sont des caractéristiques naturelles et inévitables du développement. Mais vous pouvez empêcher une crise de détruire une organisation. Les crises vous permettent de désapprendre ce que vous devez laisser de côté et elles vous insufflent l'énergie nécessaire pour vous lancer dans la phase suivante. Un bon dirigeant devrait pouvoir anticiper une telle crise et (avec ou sans l'aide d'une médiation extérieure) être capable de s'assurer que cette crise ne sera ni mal interprétée ni mal gérée, ce qui provoquerait un désastre.



**UNE ORGANISATION PEUT-ELLE SE TROUVER DANS PLUS D'UNE PHASE A LA FOIS ?**

Il est assez courant pour les grandes organisations d'être composées de différentes parties (ou départements) à différents stades de développement. Une section ou un département nouvellement créés pour instaurer un nouveau produit ou service peuvent avoir des pratiques assez similaires à celles d'organisations en phase pionnière. Dans le même temps, l'organisation mère traverse peut-être la crise de la phase rationnelle.



**QUE SE PASSE-T-IL QUAND UNE ORGANISATION MEURT ?**

La mort n'est jamais un événement facile à gérer, mais qui doit parfois être affronté. Dans notre travail auprès des organisations du secteur du développement, nous sommes souvent confrontés à la stagnation : les vieilles idées refusent de mourir, les gens s'accrochent à leur gloire passée. Nous voyons des organisations qui se sont vidées de leurs forces mais qui sont maintenues en vie grâce à l'aide de donateurs, d'autres qui survivent à peine grâce aux souvenirs d'une époque prospère révolue depuis longtemps, et d'autres encore qui se maintiennent contre toute attente, dirigées par de vieux chefs qui ne sont pas capables de séparer leur propre identité de celle de ces structures flétries qui représentent tout ce qui subsiste des plus grands accomplissements de leur vie. Ceux-là ne supportent tout simplement pas l'idée d'une fermeture définitive. Si nous sommes appelés auprès de ce type de structures pour les aider, notre travail devient par nature plus administratif. Notre tâche est d'aider les gens à trouver une bonne mort, une mort douce, en fait, à célébrer un enterrement.





PEUT-ON PARLER DE « BONNE MORT » POUR UNE ORGANISATION ?

« Comme pour n'importe quelles belles funérailles, les gens doivent trouver un espace pour exprimer leur douleur et leur peine, et le faisant, dégager un nouvel espace pour redémarrer une nouvelle vie. »

Comme pour de belles funérailles, la bonne mort d'une organisation demande de bien apprécier ce qui s'est accompli, de célébrer cette vie, et de porter un regard honnête sur les leçons qu'on peut en tirer. Comme pour n'importe quelles belles funérailles, les gens doivent trouver un espace pour exprimer leur douleur et leur peine, et le faisant, dégager un nouvel espace pour redémarrer une nouvelle vie. La bonne mort d'une organisation devrait libérer les gens du fardeau de la culpabilité, du regret et des reproches d'avoir pu commettre des erreurs. C'est un processus qui devrait permettre de résoudre, pardonner et laisser partir en douceur. Il faut garder à l'esprit que souvent de nouvelles organisations naissent spontanément pour occuper l'espace laissé vide par l'ancienne organisation finalement promise à un repos éternel.



# L'utilisation des phases de développement dans la pratique

## QUELQUES CONSEILS ET ASTUCES

Ne croyez pas que, parce que l'organisation traverse une crise, vous devez nécessairement passer à la phase suivante ! En tant que dirigeant ou médiateur travaillant autour de la crise, la première chose à savoir est si ce à quoi vous êtes confronté est simplement une difficulté normale qui demande une solution simple.

Si vous êtes sûr que vous traversez une crise due à une phase de développement, alors il pourrait être bénéfique de partager cette analyse avec les membres de l'organisation et de leur demander à quels défis ils pensent être confrontés. Cela peut aider les gens à réaliser que ce qu'ils traversent est normal, ce qui réduit leur anxiété, leur évite de s'accuser les uns les autres (particulièrement la direction) de tous les problèmes.

La fenêtre des phases donne aussi un aperçu d'un futur possible – elle peut inspirer de l'espoir. Cependant, soyez vigilants à ce que ces personnes n'essaient pas de repenser immédiatement l'organisation en utilisant ces nouvelles idées sans passer par un processus approfondi de gestion de crise. Faites remonter à la surface les dynamiques et les sentiments cachés et aidez ces personnes à abandonner ce qui est à l'origine de la crise. Si les choses sont faites dans la précipitation alors l'organisation peut facilement revenir à ses mauvaises habitudes et à une nouvelle crise.

## LA RÉALISATION D'UNE BIOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE

Un des outils les plus efficaces pour aider une organisation à comprendre son processus de développement est de faire une biographie organisationnelle. Au chapitre Deux, nous avons introduit l'idée du travail de biographie pour aider les individus à mieux comprendre leur cycle de vie. Nous pouvons faire la même chose avec les organisations. Un tel processus amène pratiquement toujours les personnes à se sentir plus concernées et admiratives de la façon dont l'organisation s'est développée et de la contribution apportée par les dirigeants. Cela fait émerger les expériences et leçons positives et permet de développer une compréhension plus profonde des origines de la situation rencontrée dans le présent.

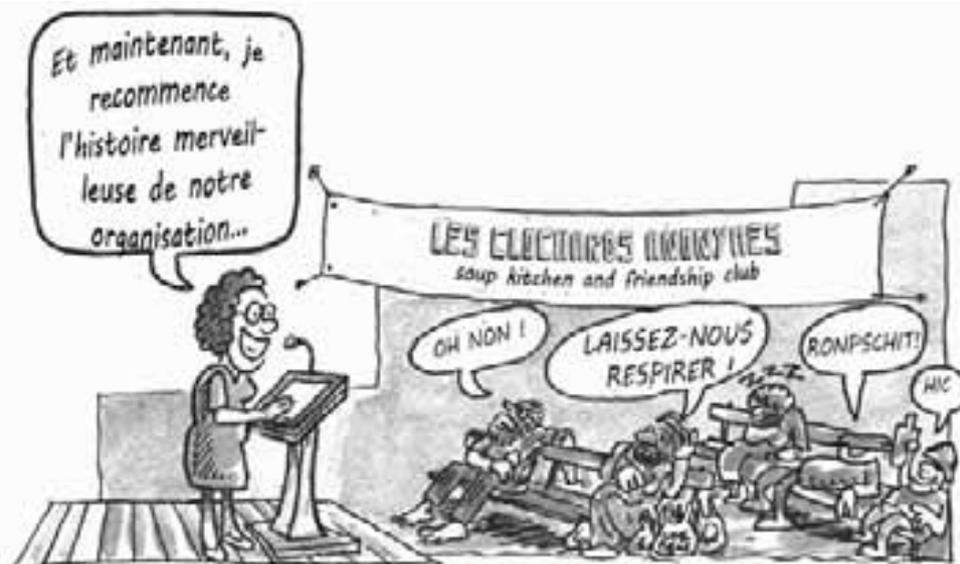
### LA BIOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE : UN OUTIL UTILE

**Utilisez-le** pour décrire l'organisation dans sa représentation à travers le temps afin d'obtenir un aperçu des phases du développement des organisations.

**Utilisez-le** pour examiner tous les moments charnières ou les crises survenus dans la vie de l'organisation, pour estimer l'impact de ces événements sur l'organisation aujourd'hui, et tirer des leçons de ces crises pour entrer dans le futur.



Cliquez sur [www.barefoot.org](http://www.barefoot.org) pour découvrir l'« exercice de la biographie organisationnelle pour les praticiens de développement organisationnel.doc ».





## Utiliser cette Fenêtre

Ce modèle peut être utilisé comme un guide pour observer, explorer, comprendre une organisation, et pour identifier les espaces d'investigation où le changement est nécessaire. Il peut être aussi utilisé comme un repère pour des dirigeants voulant garder à l'esprit les aspects importants de la vie organisationnelle, aspects qui peuvent échapper à la vue au cours du travail quotidien – de nombreuses caractéristiques essentielles des organisations ne sont pas facilement visibles et peuvent être aisément perdues de vue.



# LA SECONDE FENÊTRE

## LES ÉLÉMENTS ET LES CYCLES ORGANISATIONNELS

Chaque être humain est unique, mais sur bien des aspects fondamentaux, nous sommes tous très ressemblants. On peut dire la même chose des organisations. Cette partie est une fenêtre sur les caractéristiques fondamentales des organisations, leur forme et leur fonctionnement véritables.

Regardez rapidement le diagramme des éléments et cycles organisationnels page 91. Essayez de le comprendre avant de lire les détails ci-dessous. Dans cette partie, nous décrivons les six éléments fondamentaux d'une organisation. Le dernier de ces éléments inclut trois cycles.

1. L'identité organisationnelle
2. La compréhension du contexte
3. Le but
4. La stratégie et les approches
5. Les activités de programmes, des compétences et des ressources
6. Les pratiques de développement et de management, incluant trois cycles
  - (i) La planification (stratégique et opérationnelle)
  - (ii) Le suivi
  - (iii) L'évaluation

Chacun de ces éléments et de ces cycles sont comme une vitre à travers laquelle vous pourrez observer plus attentivement votre organisation.

### 1. L'identité Organisationnelle

Les organisations souveraines ont tendance à avoir un fort sentiment d'identité, ce qui peut se traduire par ce que l'organisation pense, ressent et veut collectivement et la façon dont elle est capable d'agir sur ces choses. Les bons dirigeants savent favoriser la croissance du sentiment d'identité en resserrant les liens entre les membres.

C'est le noyau dur de l'organisation, qui existe à trois niveaux :

#### LA TÊTE : LES PRINCIPES ET LES IDÉES DIRECTRICES

Ce sont les idées qui guident l'organisation et les concepts essentiels qui étayent sa pensée. Par exemple : « vous ne pouvez pas livrer du développement. Les gens sont déjà en train de se développer et ne peuvent continuer à le faire que d'eux-mêmes », ou « Comme dans la nature, l'assurance de la survie du principe de diversité dépend de la richesse de diversité des êtres. »

#### LE CŒUR : VALEURS, CULTURE ET RELATIONS

Une organisation peut aspirer à vivre selon un système de valeurs qui lui importe, comme le respect des opinions différentes, la transparence et l'honnêteté. Souvent les valeurs exprimées sont difficiles à mettre en pratique. Par exemple, une organisation peut prôner la transparence

alors que ses directeurs préfèrent la confidentialité. Ou une organisation peut essayer de promouvoir la coopération alors qu'en pratique les membres de l'équipe sont en compétition.

Les valeurs déterminent les relations et la culture d'une organisation. Les gens parlent souvent du caractère unique de leur pratique, mais l'on doit se demander ce qui compte vraiment pour l'organisation ? Quelles croyances, positives ou négatives, guident en réalité le comportement et les actions de l'organisation ? Quelles valeurs sont contestées ou sujettes à caution ? Les valeurs s'opposent souvent entre elles, comme pour la transparence et la confidentialité ou le consensus collectif et la liberté individuelle, au sein de la même organisation. Les organisations saines essaient souvent d'accepter de telles polarités. On peut comprendre beaucoup à propos d'une organisation en observant la façon dont elle gère ces tensions.

En tant que dirigeant ou médiateur, nous devons prêter une attention particulière aux valeurs, aux relations et à la culture en vigueur dans une organisation, en exhumant non pas seulement ce que les gens disent mais aussi comment ils se comportent et se traitent les uns les autres. Si vous pouvez aider l'organisation à bien saisir cela, des fondations internes saines seront construites pour soutenir le développement de l'organisation tout entière.

#### LES JAMBES : LE TRAVAIL QUE NOUS VOULONS FAIRE

Quel est le travail que les membres de l'organisation veulent réellement accomplir ? Trop souvent nous rencontrons des organisations qui font ce que les donateurs leur demandent de faire plutôt que ce que l'équipe ou les membres désireraient faire. Ou quelqu'un est embauché dans l'organisation, pas par goût particulier pour le travail, mais parce que cela paie les factures ou donne un statut. Bien que nous ne puissions reprocher aux gens de chercher à obtenir le meilleur poste possible, l'organisation souffrira si l'équipe n'est pas vraiment intéressée par son activité.

La plupart des organisations sont composées d'une série de personnes différentes et portent ainsi en elles une série de volontés différentes. Cela amène un défi : l'organisation est-elle capable d'englober ces différences, de favoriser la liberté d'expression de ces volontés, sans perdre sa cohésion ?

## 2. Comprendre le Contexte

### (LE TRAVAIL QUE LE MONDE VEUT QUE NOUS RÉALISONS)

Toute organisation opère dans un contexte, dans le monde. Le contexte inclut les conditions civiles, économiques et politiques et les relations à un niveau local, national et mondial.

Les organisations ont besoin de comprendre les différents niveaux du contexte dans lequel elles vivent, d'identifier à la fois le travail à accomplir et les conditions qui affectent la réalisation de ce travail. Dans ce monde, le contexte change continuellement. Ce qui était vrai l'année précédente peut ne plus l'être l'année suivante, et les membres d'une organisation saine devront continuellement garder les yeux ouverts et s'adapter pour être sûrs que le travail qu'ils réalisent reste pertinent.

Tout comme une organisation a besoin de savoir ce qu'elle veut faire, elle doit découvrir ce dont le monde a réellement besoin et ce qu'il souhaite voir accompli (et où). En découvrant cela, une organisation peut faire coïncider les actions qu'elle veut réaliser avec celles dont le monde a besoin. Par ce moyen, elle peut découvrir son vrai but.



### 3. Le But – Marier Notre Volonté Au Contexte



#### KIKI RACONTE CETTE HISTOIRE...

Connaissez-vous cette histoire sur le fabricant de fouets pour chevaux qui détestait les voitures ?



Connaissez-vous cette histoire sur le fabricant de fouets pour chevaux qui détestait les voitures ? Cela a l'air d'une blague, mais c'est une histoire vraie. Une des entreprises anglaises les plus florissantes du début du 19e siècle gagna beaucoup d'argent en fabricant et en vendant des fouets pour les cochers des calèches. Cette entreprise était fière et passionnée par son travail – sa mission était d'être le meilleur fabricant de fouets de toute l'Angleterre – mais elle commit une erreur fatale. Elle refusa d'accepter que les voitures à moteur devenaient plus populaires et plus abordables et qu'elles supplanteraient bientôt les véhicules conduits par des chevaux. Alors que la demande pour les fouets de cochers disparaissait, les ventes de la compagnie chutèrent au plus bas jusqu'à la faillite. Parce qu'elle ne put supporter de faire face au fait que son produit n'avait plus d'utilité, elle fut incapable de mettre en place les changements qui auraient pu lui permettre de diversifier ses activités et d'essayer de produire d'autres objets pour lesquels il y avait une demande. Aveugle à sa situation, la grande entreprise mourut.

L'objectif d'une organisation vous raconte pourquoi celle-ci fait son travail, pourquoi cela a du sens, pourquoi c'est pertinent, considérant les besoins du monde dans lequel elle travaille.

*Ex : notre objectif est de permettre aux femmes atteintes du virus du SIDA à Khayelitsha de s'entraider et de s'organiser pour bénéficier de leurs droits et avoir peut-être ainsi des vies plus longues, plus saines et plus heureuses.*



Un bon objectif guide votre travail et c'est à l'appui de cet objectif que vous serez capable de mesurer la contribution au changement de votre organisation. Un objectif devrait être mobilisateur et facilement compréhensible par ceux qui seront guidés par lui.

## LA PASSION ET LA PERTINENCE

Après la fin de la lutte contre l'apartheid au début des années 1990, de nombreuses ONG furent incapables de s'adapter aux réalités nouvelles et plus complexes qui existaient désormais en Afrique du Sud. Certaines, encore bloquées sur le mode de la rébellion, perdirent de plus en plus leur bien-fondé. D'autres stimulées par la situation changèrent leur fusil d'épaule pour servir le nouveau gouvernement ; ce faisant, elles perdirent leur passion et leur sens critique, devenant à peine plus que de dociles prestataires de service pour le gouvernement.

Parce que ces deux types d'organisations ne parvinrent pas à comprendre clairement ce qu'elles voulaient faire dans leur nouveau contexte, elles furent incapables de remodeler leurs objectifs pour rencontrer leur nouvelle réalité.

Quel est l'intérêt de faire ce que vous voulez faire si cela est inutile ? Mais est-ce mieux de faire quelque chose d'utile qu'on n'a pas réellement envie de faire ?

En fait, aucune de ces deux options n'est la bonne. Un bon objectif naît de la juxtaposition de ce que vous voulez faire en tant qu'organisation – la volonté / les jambes de votre identité organisationnelle – et votre compréhension de ce dont le monde a besoin et ce qu'il souhaite voir accompli. Cela est représenté dans le diagramme des éléments et cycles organisationnels (p.91) par l'imbrication de deux cercles.



## LES VISIONS ET LES IMAGES DIRECTRICES

Parfois, cela peut aider d'avoir une vision forte, une représentation enthousiasmante, résolue de ce à quoi vous allez travailler dans les années à venir. Vous devez veiller à ce que cette vision ne soit pas trop fantasmagorique (par ex : « Nous voyons des milliers de groupes de sympathisants à travers tout le pays, un mouvement de solidarité nationale et une ministre de la santé femme séropositive dans les 5 ans ! » mais qu'elle ne vous empêche pas non plus d'être audacieux.

Certaines organisations préfèrent créer une image directrice, qui est une représentation détaillée, probablement audacieuse mais réaliste de ce qu'elles veulent devenir dans un délai d'un à deux ans. Une telle représentation aide à rassembler et intégrer les désirs et les idées de tous afin de vraiment « voir » le futur ensemble.

Certaines organisations, travaillant dans des domaines très incertains et imprévisibles, préfèrent ne pas en avoir, mais travaillent plutôt selon des principes, des objectifs et des valeurs justes, en restant ouverts à la variété des futurs qui peuvent émerger.

Quelle que soit la situation, il est nécessaire que l'objectif soit flexible si les conditions changent et si vous appréhendez mieux ce qui est possible ou non.



## 4. Stratégie et Approches

### DÉCOUVRIR VOTRE VÉRITABLE TRAVAIL

L'approche centrale de l'organisation vous révèle ses pensées les plus profondes sur le positionnement véritable de son travail et les processus clé qui lui feront atteindre son objectif.

Par exemple : *notre démarche est d'aider les femmes infectées à développer de fortes relations entre elles qui les aident personnellement et qui leur donnent une base de solidarité. À partir de ce socle, nous les aiderons à construire collectivement un sentiment de confiance et des connaissances qui leur permettront d'élever une voix forte, de développer leur solidarité, leur organisation et des stratégies originales pour s'engager avec l'État, pour accéder aux ressources et aux prestations qui leur sont dues. Nous les aiderons à tirer continuellement des leçons de leurs expériences et à approfondir leur propre réflexion afin d'acquérir progressivement leur indépendance vis-à-vis de nous.*

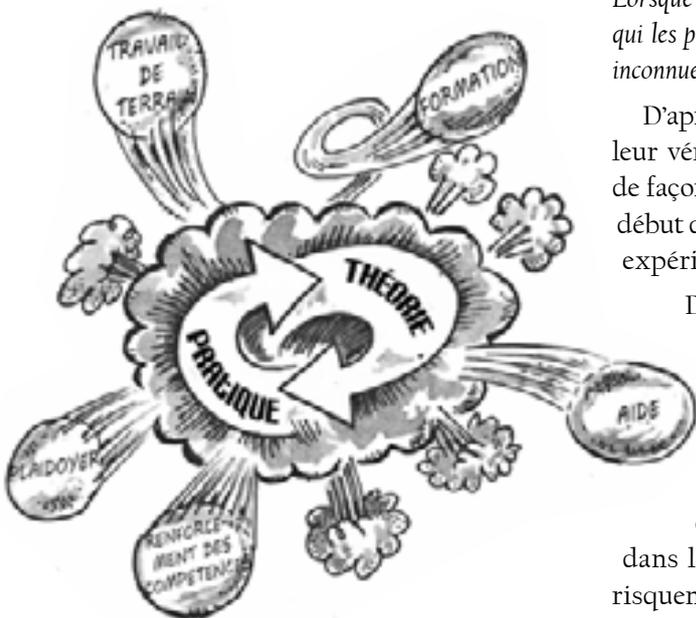
La stratégie d'une organisation vous révèle comment l'organisation traduira sa démarche en actions.

Par exemple : *notre stratégie est de soutenir des associations d'entraide de femmes séropositives afin qu'elles forment des groupes de conseil qui mutualisent leurs propres expériences. Nous identifierons des femmes séropositives dans les services de jour des hôpitaux de quartier et dans les centres de dépistage en les mettant en contact avec des groupes d'entraide existants. Nous conduirons ces groupes à prendre conscience de leurs droits et à comprendre les chemins qui y mènent (comme les subventions, les traitements, les colis de nourriture). Nous présenterons également chaque groupe d'entraide aux autres afin de construire une solidarité plus large, basées sur des activités d'apprentissage horizontal, fondations de l'action collective. Lorsque les groupes se renforceront, nous nous dirigerons progressivement vers ce qui les préoccupe le plus et ce qui déplacera peut-être nos activités vers des zones inconnues.*

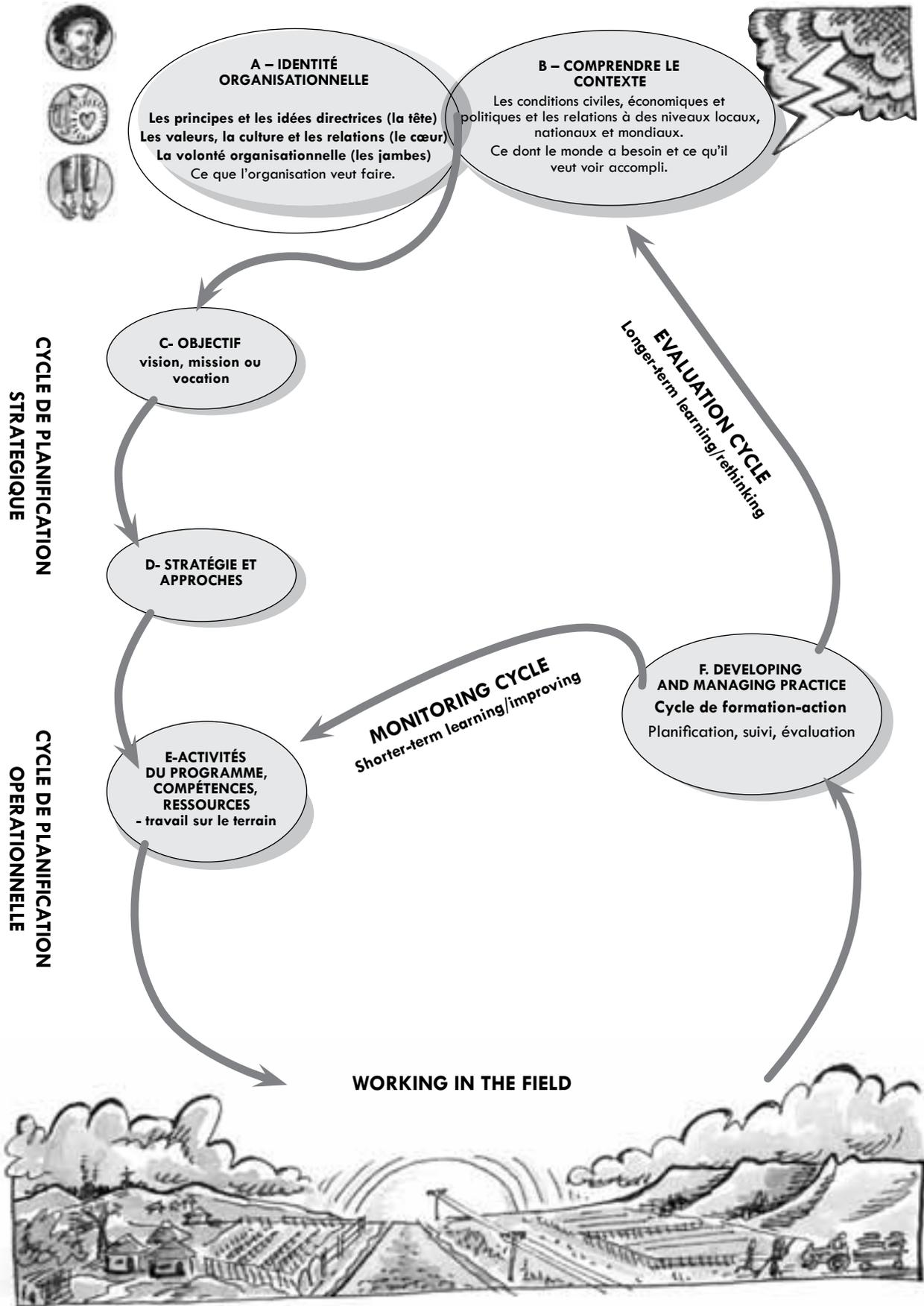
D'après notre expérience, peu d'organisations sont conscientes de leur véritable approche du changement ; de ce fait, elles travaillent de façon hasardeuse et non productive (dans le cas d'organisations au début de la phase pionnière, ce n'est pas un gros problème, puisqu'elles expérimentent intuitivement dans leur travail).

De nombreuses organisations suivant la logique de projet demandée par les donateurs fragmentent leur but principal en objectifs séparés et en activités spécifiques, par exemple avec des cadres logiques, en espérant qu'ils s'additionneront pour atteindre leur but. Parfois, quand les conditions du changement sont simples et prévisibles (comme cela est décrit dans le chapitre Un page 20), cela peut fonctionner. Mais dans la plupart des scénarios de développement, ces organisations risquent d'entretenir une pratique fragmentée qui ne génère ni liens, ni nouvelles possibilités.

Prendre le temps, parfois, de vraiment penser et repenser aux objectifs, à l'approche, à la stratégie peut apporter une vitalité et une profondeur à la pratique d'une organisation. C'est ici qu'il est capital de mettre en œuvre des cycles efficaces de planification, de suivi et d'évaluation. En restant concentré et conscient de l'endroit véritable du travail, vous pouvez éviter les activités non pensées, prendre énormément d'avance et épargner des ressources et de la frustration.



# ÉLÉMENTS ET CYCLES ORGANISATIONNELS



## 5. Les Activités Du Programme, Les Compétences Et Les Ressources

Cela inclut les pratiques de travail d'une organisation les plus visibles. Une fois que l'objectif est clair et que l'approche et la stratégie de l'organisation ont été déterminés, ces éléments s'attachent à formuler les activités à travers lesquelles le programme stratégique sera mis en œuvre. En même temps, il mobilise les capacités humaines – aptitudes, méthodes et techniques – nécessaires pour entreprendre cela. Sont incluses également ici les ressources physiques et les systèmes d'aide administrative directe indispensables pour soutenir ces programmes, aussi bien dans les bureaux que sur le terrain.

## 6. Les Pratiques De Développement Et De Management (incluant les cycles de formation-Action et de Planification, Suivi et Évaluation)

Observez à nouveau le diagramme des éléments et des cycles organisationnels. Notez que cet élément se connecte à tous les autres par le biais des cycles de planification, suivi et évaluation. Ces cycles sont comme le sang qui circule dans les veines, ils nourrissent constamment l'organisation afin qu'elle puisse se renouveler régulièrement et se développer dans le temps.

Cet élément représente également la gestion des autres éléments à travers des procédés d'apprentissage, des systèmes et des procédures – gérer le personnel, la pratique et les ressources de l'organisation.

L'apprentissage-action est le terme employé pour définir un cycle continu d'apprentissage afin d'améliorer sa pratique. Toutes les organisations apprennent et pensent à la façon dont elles vont progresser, de manière consciente ou pas, mais les organisations efficaces y consacrent régulièrement du temps et de l'énergie. Allez au chapitre Sept pour des conseils et des idées à ce propos.

### LES CYCLES D'APPRENTISSAGE-ACTION

La planification, le suivi et l'évaluation font partie du cycle plus large d'apprentissage-action d'une organisation. Ce sont des cycles continus de planification, de mise en œuvre, de contrôle, de replanification, de mise en œuvre et ensuite de cycles plus longs de planification, de mise en œuvre et d'évaluation stratégiques.

### LA PLANIFICATION

La planification est un processus qui clarifie les intentions et les objectifs des organisations et les relie à ses actions. La planification a deux composantes : la planification stratégique et la planification opérationnelle.

**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE** s'empare du travail accompli sur le développement de l'identité organisationnelle et l'analyse du contexte – qui tous deux procurent à une organisation le sentiment d'avoir un but – et utilise ce travail pour développer et repenser régulièrement l'approche et les stratégies de l'organisation. Lorsqu'une évaluation a précédemment lieu, celle-ci informera le processus de planification stratégique.

**LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE** naît du travail accompli sur la stratégie et les approches. Elle produit des plannings pour le programme des activités et le développement des compétences requises. La planification opérationnelle est influencée par les résultats du suivi continu qui permettent de replanifier régulièrement et d'améliorer le travail.



## LE SUIVI

Ce cycle est le processus continu à court terme (quotidien, hebdomadaire, mensuel) qui nous fait réfléchir à nos stratégies, nos approches, nos activités et nos systèmes de soutien, pour nous assurer que nous sommes toujours sur la bonne voie et dirigés vers notre objectif. Il implique d'apprendre, de repenser et de replanifier. Dans ce sens, le travail de l'organisation s'ajuste et s'améliore en permanence.

## L'ÉVALUATION

C'est le cycle à plus long terme qui permet d'apprendre et de repenser le travail de l'organisation, et l'organisation du travail, en se basant sur l'expérience et le progrès dans le temps.

L'évaluation tire des leçons de la pratique et mesure à quel point l'organisation est en train d'atteindre ou a déjà atteint son objectif.

Le but de l'évaluation est d'estimer comment l'organisation a supporté le programme de travail et comment elle a tiré des leçons qui amélioreront le futur. L'évaluation permet ainsi de repenser l'identité organisationnelle et de réexaminer le contexte, de voir ce qui a changé. Au moment où l'objectif est repensé, tout changement des conditions environnantes doit être intégré, comme tout changement concernant l'approche, les stratégies et les activités d'une organisation.





## UN CONSEIL aux Donateurs et aux ONG internationales

Une planification, un suivi et une évaluation (PSE) ou un apprentissage-action conscient, organisé et systématique ne sont peut-être pas appropriés pour des organisations vivant le début de leur phase pionnière. Les jeunes organisations apprennent énormément sur le tas. Il est important que les donateurs et les médiateurs n'encouragent pas ou ne forcent pas les organisations pionnières à établir un suivi, à replanifier ou évaluer trop consciencieusement ou trop minutieusement. C'est une période assez inconsciente dans la vie d'une organisation, et, comme dans la petite enfance, elle se caractérise souvent par un apprentissage intuitif, expérimental, fait d'essais et d'erreurs, où repenser et replanifier ont lieu sur le moment. D'une certaine façon, ces organisations n'ont bien souvent pas assez d'expérience pour en tirer des leçons utiles. Il faut les laisser avancer. Quand le besoin et l'élaboration d'une approche plus consciente commence à émerger, il faut alors, si besoin est, offrir son soutien pour aider à développer petit à petit les systèmes de planification, de suivi et d'évaluation.



### LOFTY PARTAGE UNE EXPERIENCE FRUSTRANTE

Une fois, il y a longtemps, j'ai cofondé une petite ONG éducative qui travaillait avec des étudiants et des professeurs d'un quartier du Cap. Nous avons sollicité des donateurs pour obtenir des subventions, et quand nous les avons eues, nous étions très excités. Mais il y avait des contraintes. Les documents préalables à fournir étaient si compliqués – plans annuels, rapports trimestriels, évaluations, compte-rendus de réunions et ainsi de suite – que je me retrouvai bientôt à passer la plupart de mon temps à les rassembler plutôt qu'à travailler pour l'organisation. Ce qui m'agaçait particulièrement était que chaque série de documents avait son propre format et devait être présentée d'une façon particulière. J'imagine que c'était pour le bailleur de fonds une façon d'essayer de s'assurer que nous travaillions correctement mais cela eut l'effet inverse – cela me coupa du terrain et m'empêcha de jouer mon rôle à cette étape de développement de l'organisation, mettant en péril notre pratique.

Cela se révéla extrêmement frustrant.

Les donateurs doivent laisser diriger les dirigeants pionniers, sur le terrain. Ils devraient être attentifs à ne pas lier les organisations par de la paperasserie, de longues propositions, des rapports chronophages, des conditions d'obtention bureaucratiques et le maintien des bonnes relations avec les donateurs.

C'est l'un des cas où en faire moins est sans aucun doute en faire plus !

## L'utilisation des éléments et des cycles organisationnels pour lire une organisation

Lorsque des organisations sollicitent un médiateur pour les aider à régler une série spécifique de problèmes, le meilleur point de départ est souvent l'enquête. Concrètement, le médiateur commence simplement par observer et écouter l'organisation. Notre travail consiste à tendre un miroir à l'organisation. Le diagramme des éléments et des cycles organisationnels est un modèle utile qui développe les questions pour guider ce processus.

Le médiateur commence par conduire des entretiens confidentiels, en tête-à-tête ou en groupes, et à observer le personnel au travail. Parfois, le médiateur demandera si il ou elle peut participer à certaines activités, juste pour expérimenter la vie de l'organisation.

On demande souvent l'aide des médiateurs pour bâtir un nouveau plan stratégique ou pour conduire un travail de construction d'équipe ou de développement relationnel. On leur demande parfois d'aider à la restructuration ou au développement d'un système de suivi et d'évaluation.

Quelle que soit la requête, invariablement, le problème se révèle plus important qu'à première vue.

Par exemple, une demande relative à la construction d'équipe peut émaner d'un manque de cohésion ou d'un conflit répété dans une organisation. Par l'observation et le diagnostic, le médiateur pourra parfois découvrir que différents groupes dans l'organisation ont différentes interprétations de son objectif. Cela peut être une source majeure de conflits.

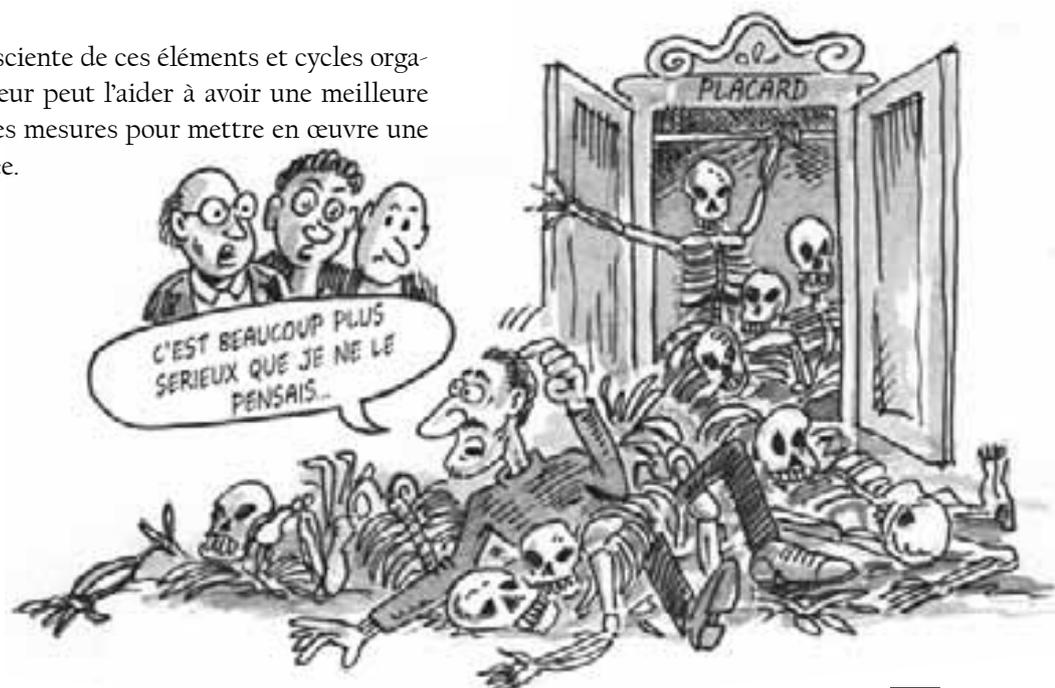
Parfois, on demande aux médiateurs d'élaborer une planification stratégique parce qu'un plan ne fonctionne pas, et finalement découvrir que ce n'est pas le plan qui pose problème, mais la culture organisationnelle ou les relations au sein de l'organisation. Dans ce cas, un nouveau plan n'est pas la bonne réponse, et échouera probablement à moins que les valeurs, la culture et les relations de l'organisation ne soient revisitées et remises à neuf.

En rendant l'organisation consciente de ces éléments et cycles organisationnels typiques, le médiateur peut l'aider à avoir une meilleure vision d'elle-même, et prendre des mesures pour mettre en œuvre une façon de travailler plus appropriée.

*« Quelle que soit la requête, invariablement, le problème se révèle plus important qu'à première vue. »*



POUR EN SAVOIR PLUS,  
N'OUBLIEZ PAS NOTRE  
SITE INTERNET :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



# TECHNIQUES D'OBSERVATION DES ORGANISATIONS

« Une fois la confiance établie,  
il devient possible d'approcher  
une certaine intimité. »

Observer une organisation ne signifie pas l'évaluer ou la juger. C'est plutôt la voir et l'apprécier pour ce qu'elle est et ce qu'elle s'efforce d'être, non pas pour ce qu'elle « devrait » être ou comment on pourrait la comparer à d'autres. Dans un domaine où les expressions « pratique d'excellence » et « classe internationale » sont constamment échangées, cela peut relever du défi ! Particulièrement en tant que médiateurs, nous devons mettre de côté notre propre perception de ce que devrait être une bonne organisation, et apprécier ce que nous observons. Ce n'est pas facile à faire. Même après des années d'expérience professionnelle, il est toujours difficile de mettre de côté notre expérience de ce qui est bien et ce qui ne l'est pas, pour ne pas imposer notre opinion aux autres.



## RUBES PARTAGE UNE MÉTAPHORE FAMILIALE

Laissez-moi vous emmener en voyage dans mon enfance. Je veux vous parler d'une maison spéciale qui a énormément compté pour moi. C'était la maison d'une famille voisine que j'aimais beaucoup et chez qui j'ai passé beaucoup de temps. Au début, tout ce que je voyais de cette maison était l'extérieur – mais je garde encore une forte impression de sa forme et de sa taille, des murs fraîchement peints et du jardin avec ses parterres fleuris. Je me souviens même exactement du style de toit qu'elle avait.

Au début, l'intérieur de la maison demeurait pour moi un mystère. Je me souviens que lorsque ma mère et moi passâmes devant pour la première fois, je jetai un coup d'œil furtif derrière la porte d'entrée avant que ma mère ne m'entraîne. Lors de ma visite suivante, je pus jouer dans le jardin à l'arrière avec les enfants de la maison et j'eus une vue différente de celle-ci. Ensuite, je fus invité à l'intérieur pour le goûter et eus la chance d'explorer un peu plus. Chacune des pièces de la maison racontait quelque chose de la famille, la chambre en désordre des enfants, la cuisine sans prétention, la confortable salle de séjour avec ses meubles anciens. J'aimais particulièrement la cuisine. La mère de famille aimait cuisiner et les étagères débordaient d'ingrédients intéressants que nous n'avions pas chez nous.

Plus je devenais ami avec cette famille, plus je passais du temps avec elle, et mieux je connaissais les coins et les recoins de la maison. Elle fut comme un deuxième foyer. Connaître la maison me permit de me faire une meilleure idée de cette famille – de la façon dont elle vivait, de ce qu'elle aimait et de ce qu'elle n'aimait pas, et de ce à quoi elle croyait très fort. Par exemple, ses membres d'inaient tous les soirs ensemble, insistant pour que les enfants se lavent les mains, et démarrant chaque repas par une prière.

Je n'aurais jamais pu connaître aussi bien ce foyer et partagé d'aussi bons moments si je n'avais pas établi avec le temps une relation privilégiée en tant qu'invité apprécié. Travailler avec les communautés et les organisations ressemble à cela. Au début, vous n'êtes témoin que de ce qui se passe à l'extérieur, mais lorsque vos relations se développent, votre vision de la vie intérieure de l'organisation s'accroît. Une fois la confiance établie, il devient possible d'approcher une certaine intimité. Lorsque les personnes vous laissent pénétrer dans leur organisation, votre connaissance acquiert de la profondeur et de la valeur. Il est clair que construire des relations et mieux comprendre sont deux phénomènes intimement liés.



## LES TECHNIQUES D'OBSERVATION ET D'AUTO-OBSERVATION

Comme si nous n'utilisions de nos cinq sens que la vue, nous ne pouvons cantonner notre observation d'une organisation à des choses évidentes, mais au contraire appréhender des aspects qui sont moins visibles ou même hors-champ. Cela inclut les relations qui existent à l'intérieur de l'organisation, sa culture et ainsi de suite.

Le modèle des phases du développement d'une organisation et le diagramme des éléments et des cycles d'une organisation sont des outils utiles ou des fenêtres pour guider votre questionnement en cours. Pour en faire le meilleur usage, voici quelques techniques qui vous permettront d'explorer en profondeur les histoires, les éléments et les cycles d'une organisation. Gardez à l'esprit que ces techniques ne doivent pas être considérées comme séparées, et utilisées simultanément.

### L'OBSERVATION À TRAVERS LA PARTICIPATION

Participer à tous les différents aspects de la vie d'une organisation peut souvent donner un aperçu approfondi. Cela peut inclure une participation aux réunions d'équipes, une visite de terrain ou le partage d'un repas avec les membres de l'équipe. Il est assez courant que les membres d'une organisation se « mettent en scène » pour vous s'ils n'ont pas l'habitude de votre présence parmi eux. Parfois, si les choses ne fonctionnent pas bien au sein de l'organisation, certaines personnes pourraient essayer de cacher ce qui se passe réellement. La clef est de dépasser ce stade initial pour atteindre une situation plus détendue où les gens se sentent davantage libres d'être eux-mêmes. Pour les médiateurs venus de l'extérieur, la participation peut vous aider à plonger au cœur de l'organisation, mieux que vous ne l'auriez fait sans cela.

Être une « petite souris » peut être utile – vous pouvez essayer de rôder à la réception ou près de la machine à café, pour saisir le comportement des gens et leurs relations. Mais prenez garde à ce qu'ils n'aient pas l'impression que vous les espionnez !

Dans l'histoire de Rubes faisant connaissance avec ses voisins, c'est seulement au moment où les connaissant suffisamment bien, il commence à partager leurs repas, qu'il découvre leurs croyances et leurs rituels. De la même façon, dans une organisation, les valeurs et les modes de comportement se dessinent parfois tellement en creux et comme s'ils étaient une évidence que les membres de l'équipe en sont à peine conscients. Dans cette situation, poser des questions ne révélera pas grand-chose. Participer peut aider à rendre l'invisible plus visible.

### L'OBSERVATION À TRAVERS LES QUESTIONS, L'ÉCOUTE ET LES ENTRETIENS CONFIDENTIELS

Dans le chapitre Deux, nous avons vu que questionner et écouter sont des aptitudes clef pour les dirigeants et les médiateurs – en particulier comment écouter la tête, le cœur et les jambes. Les dirigeants et les médiateurs peuvent apprendre énormément par le biais d'entretiens confidentiels – en posant aux gens des questions et en écoutant leurs réponses. De tels entretiens peuvent être conduits à la fois individuellement et avec de petits groupes.

Les entretiens confidentiels peuvent révéler des informations clef ou même des secrets à propos de l'organisation. Cela peut vous mettre dans la position étrange de connaître des choses à propos de l'organisation qui ne doivent pas être partagées auprès de tous ses membres. Votre tâche n'est pas simple



*« Être une « petite souris » peut être utile – mais prenez garde à ce qu'ils n'aient pas l'impression que vous les espionnez ! »*

## Une note sur les Questionnaires

- si vous avez besoin d'utiliser des questionnaires pour obtenir une série consistante de réponses à des questions spécifiques, assurez-vous que vous laissez un espace de parole libre pour que les personnes puissent aborder des domaines qui ne sont pas couverts par vos questions.
- il est parfois utile de commencer avec des questions ouvertes plutôt que précises, pour permettre à la conversation de s'écouler. Laissez du temps à la fin pour vérifier quelles questions, parmi celles que vous aviez préparées, n'ont pas obtenu de réponses.

« Encourager les gens à trouver des expériences réelles pour étayer leurs opinions peut les aider à réexaminer celles-ci sous un nouveau jour. »

– maintenir la confidentialité tout en encourageant les gens à être ouverts et transparents les uns vis-à-vis des autres.

Certains membres de l'équipe seront heureux de partager certaines informations avec vous tant que leurs noms ne sont pas mentionnés comme source de l'information. Il est important que vous essayiez de vérifier de telles informations anonymes afin de ne pas véhiculer de fausses accusations.

Les gens seront plus à même de parler ouvertement et honnêtement si vous avez su créer une atmosphère sécurisante.

Lors d'un entretien, les gens omettent couramment d'aborder les sujets inconfortables mais importants – si vous sentez qu'il y a plus à raconter, vous pouvez sans doute choisir de dire « pouvez-vous m'en dire un petit peu plus à ce sujet ? » Souvent cette simple réplique vous conduira aux informations les plus importantes.

On peut également engager cette technique de façon fort utile avec les acteurs extérieurs concernés par l'organisation. Ceux-ci peuvent être des personnes qui, par leur travail, ont des perspectives particulières vis-à-vis de l'organisation. Ils peuvent faire partie des groupes cibles, des partenaires, et même des représentants du gouvernement etc. Cela vous aidera à vous forger une image plus riche de l'organisation avec laquelle vous travaillez.

### L'OBSERVATION PAR LA RÉVÉLATION DES VRAIES HISTOIRES OU DES EXPÉRIENCES

Aussi bien au cours des entretiens que dans les ateliers ou les processus de groupes, les gens devraient toujours être encouragés à donner des exemples précis tirés de leurs expériences. Ces expériences peuvent alors être explorées pour développer une vision plus profonde. Encourager les gens à trouver des expériences réelles pour étayer leurs opinions peut les aider à réexaminer celles-ci sous un nouveau jour. La partie sur la l'apprentissage-action (chapitre Cinq) donne des conseils pour travailler avec et apprendre de l'expérience.

### L'OBSERVATION PAR L'ÉCOUTE DES SENTIMENTS

Les sentiments donnent souvent des indices pour débusquer les choses qui importent le plus aux gens. Aider les gens à exprimer leurs sentiments est par conséquent une technique clef pour découvrir ce qui se cache sous la surface. Si vous parvenez à aider les gens à exprimer ces sentiments aux



## L'OBSERVATION PAR L'ÉCOUTE DES DÉSIRS

Aider les gens à acquérir une meilleure connaissance de leur désir réel peut leur permettre de mieux comprendre leur propre comportement. Beaucoup d'entre nous n'ont pas la moindre idée de ce qu'ils veulent réellement, mais sont conscients qu'au plus profond d'eux il y a un besoin, une intention, une aspiration.

Parfois, des gens différents s'imaginent qu'ils veulent la même chose que tout à chacun, mais un questionnement plus approfondi peut révéler qu'ils veulent des choses complètement différentes. Inversement, les gens qui pensent que leurs besoins sont différents peuvent parfois découvrir qu'ils veulent les mêmes choses que n'importe qui. Dans chaque cas, si vous pouvez aider les gens à faire surgir et partager leurs désirs, ils trouveront certainement plus facilement un terrain d'entente pour avancer.

## L'OBSERVATION DE VOS PROPRES SENTIMENTS ET RÉACTIONS

Pensez à la première rencontre que vous avez eue avec une autre organisation. Vous étiez-vous senti détendu et accueilli ? Aviez-vous été inspiré ou dérouteré quand vous aviez écouté les objectifs de l'organisation et sa façon de travailler pour les atteindre ? Nos propres réponses intérieures, si souvent ignorées, sont d'une aide vitale pour lire et observer les organisations que nous rencontrons.

## L'OBSERVATION PAR LE BIAIS D'UNE PERSONNE EXTÉRIEURE

En tant que dirigeant qui voudrait en savoir plus sur sa propre organisation, vous pourriez vous inquiéter du fait que votre équipe ne vous dise pas toute la vérité. C'est plus que plausible, et la meilleure question à vous poser est pourquoi. Peut-être parce qu'elle ne veut pas vous blesser. Peut-être parce qu'elle a peur de vous. Peut-être parce qu'elle est en colère contre vous mais a peur de sa propre colère, ce qui la met dans l'embarras. Il est courant pour des dirigeants de demander à des personnes extérieures fiables (comme des médiateurs) d'observer l'organisation, de parler à ses membres et de découvrir ce qu'ils pensent, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils veulent.

## L'OBSERVATION À TRAVERS DES PROJECTIONS IMAGINAIRES

Parfois les problèmes sont tellement enfouis et complexes qu'ils sont invisibles pour notre esprit rationnel – c'est là que les projections imaginaires peuvent être utiles. Comme les poètes et les artistes, capables de révéler la profondeur de la nature humaine par des symboles ou des métaphores, nous pouvons aussi utiliser des images et des dessins pour décrire les choses à un niveau plus profond. Il n'est pas nécessaire de savoir dessiner – un mot « image » peut aussi bien faire le nécessaire. Par exemple, quelqu'un pourrait dire qu'une situation est similaire à celle « d'un train descendant une pente sans freins » ou que « les relations dans l'organisation sont comparables à des grenades prêtes à exploser. »

## TRAVAILLER AVEC DES IMAGES

Les images, qu'elles soient verbales ou picturales, peuvent révéler pour chacun des visions étonnantes – et peuvent également stimuler une bonne conversation !

Pour explorer et examiner vos propres impressions, commencez par essayer de visualiser votre situation actuelle. Si, par exemple, alors que vous observez une organisation l'image d'un bac à glaçons vous vient à l'esprit, cela pourrait signifier que les personnes avec qui vous collaborez sont complètement refroidies et nécessitent un peu de chaleur. Ou alors s'il vous apparaît l'image d'un bus descendant à toute vitesse une colline plongeant vers un gouffre de l'enfer, c'est probablement le bon moment pour freiner. Partager ces images avec les personnes avec qui vous travaillez peut réellement vous aider à révéler des vérités enfouies.





## MAUREEN AFUMBOM, UNE EMPLOYÉE DE VSO CAMEROUN PARTAGE CETTE HISTOIRE

### Apprendre à lâcher prise

Le développement organisationnel est un nouveau phénomène pour nos partenaires au Cameroun. L'organisation en question était de celles où le directeur a tous les pouvoirs et prend toutes les décisions. L'équipe et les volontaires, et même les membres du Conseil d'administration n'avaient pas leur mot à dire sur la façon de conduire l'organisation. Quand le directeur arrivait au bureau, tout le monde devait se lever, l'accueillir et réciter la devise de l'organisation.

Le directeur résistait assez à l'idée d'une médiation extérieure en développement organisationnel par peur d'être mis en défaut ou exposé. Mais le conseil d'administration, soutenu par quelques membres de l'équipe, pensait que c'était une idée formidable. Cela donnerait l'opportunité au personnel d'exposer ses griefs au sujet du directeur, qui jusqu'à présent n'avait pas manifesté le moindre intérêt pour ce que son équipe avait à dire. Pourtant, il était assez heureux d'écouter les bénéficiaires, et les impliquait aisément dans le processus d'autoévaluation de l'organisation.

Pour permettre à l'organisation d'avoir le sentiment de se contrôler et de s'appartenir, il fut suggéré de créer un comité de développement organisationnel (DO) qui jouerait le rôle moteur dans le processus. Le directeur était membre de ce comité. Pendant le processus, les membres du comité furent stupéfaits d'entendre les bénéficiaires dire à quel point ils aimaient le travail de l'organisation. Après l'autoévaluation, l'organisation put considérer plus clairement quels étaient ses défis et ses membres purent construire leur vision de l'organisation dans le futur.

Mais le médiateur était impatient et ne cessait de m'appeler pour me dire que le processus était trop lent, que l'équipe et les volontaires étaient tout le temps sur le terrain pour assurer leurs autres activités au lieu de se concentrer sur le DO.

Le médiateur leur disait que « c'était comme ça que ça devait se passer », sans tenir compte des réalités de l'organisation, c'est-à-dire ses ressources, le niveau d'éducation de ses membres et de ses volontaires, les horaires de travail, etc. L'organisation, se sentant critiquée, se mit sur la défensive. Le directeur se disputa avec le médiateur. Le médiateur dit au directeur qu'il sabotait le DO, etc. Le directeur voulut savoir si le médiateur était un chien de garde ou un médiateur. Finalement, ils purent à peine se saluer l'un l'autre.

Nous dûmes intervenir pour aider à résoudre le problème, mais pas directement auprès de



l'organisation. Nous organisâmes un rendez-vous séparé avec le médiateur pour lui rappeler son rôle et l'aider à comprendre que seule l'organisation pouvait décider de changer. Il pouvait en revanche l'aider à saisir la nécessité d'un changement mais sans la forcer, ce qu'elle ferait d'autant plus vite si elle ne se sentait pas menacée. Nous l'aidâmes à voir que le DO n'était pas séparé des activités quotidiennes, et que ses qualités relationnelles étaient inestimables pour opérer le processus de changement.

Plus tard, lors d'une autre réunion avec le médiateur, nous constatâmes des changements significatifs. Le directeur l'avait invité à une réunion d'équipe pour faire un point sur le processus de DO. J'observais que leurs relations étaient désormais un peu plus chaleureuses. Ils échangèrent quelques blagues et le médiateur admit que cela était à présent régulièrement le cas.

Cinq mois plus tard, le directeur, se sentant maintenant moins menacé, commença à déléguer des tâches et à planifier des activités qui demandaient une participation significative de son équipe et des représentants des bénéficiaires. Il s'émerveilla des contributions de son équipe et de ses volontaires. Il commença à réaliser quel était leur potentiel. Il me confia : « Maureen, je vois maintenant les choses différemment. Je me suis toujours demandé ce qui arriverait à cette organisation si je mourais. Je saisis maintenant l'importance d'investir dans l'humain et de l'aider à apprendre. Désormais, je lâcherai prise. Je n'ai jamais réalisé que certains membres de mon équipe en savaient autant. Je mesure maintenant leur enthousiasme, alors que je n'ai pas mis en jeu leur motivation financière. »

Lorsque nous organisâmes un voyage d'échange, il envoya une personne de son équipe plutôt que de venir lui-même. Bien que le changement fût graduel, je fus impressionnée par ce que je voyais après deux ans de travail avec cette organisation.

# CHAPITRE CINQ

# Plonger dans l'inconnu

Accompagner le changement dans l'organisation

“ On ne peut pas changer tout ce qu'on doit affronter  
mais sans rien affronter, on ne peut rien changer ”  
James Baldwin

“ Les réformateurs pensent bêtement que le changement  
est une simple question de bon sens. ”  
George Bernard Shaw

**SALUT, JE SUIS MANO...**

Vous avez peut-être aidé des gens à comprendre ce qui se passe réellement au sein de leur organisation... mais l'enjeu est de les aider à en faire quelque chose ! La promenade peut être difficile, comme à l'approche de rapides lorsqu'on descend une rivière en rafting. Ce chapitre dispose de quelques idées pour négocier les rapides et de gilets de sauvetage pour vous épargner la noyade. Vous tomberez probablement à l'eau mais ne vous inquiétez pas, vous ne serez pas le premier, et il y a des moyens de remonter à bord !



## LOFTY RACONTE CETTE HISTOIRE...



### Étendu mort dans la neige

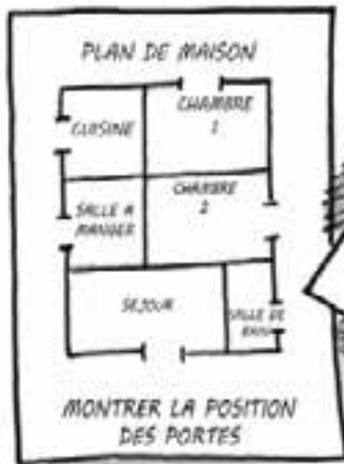
Il y a quelques années, un médiateur éprouvait les plus grandes difficultés lors d'un atelier avec une petite ONG d'environ une vingtaine de membres. L'organisation était en guerre contre elle-même, consumée par des conflits internes et une méfiance entre les managers et les agents de terrain. Le directeur avait fait appel à lui pour résoudre le conflit.

Il avait démarré le processus en demandant aux personnes de partager leur expérience et leur compréhension des problèmes. Le directeur et les responsables racontèrent leur version de l'histoire et les agents de terrain la leur, pendant que l'équipe administrative demeurait silencieuse, comme d'habitude. Il n'y eut aucun accord sur la nature des problèmes. Ils décrivaient ce qui semblait être deux organisations différentes et c'était toujours « les autres » qui étaient à blâmer. Alors le médiateur demanda à l'équipe de se répartir selon ces trois groupes avec des crayons et un paperboard, demandant à chaque groupe de faire un dessin de l'organisation, de la situation de crise.

Ils revinrent quarante minutes plus tard. Les responsables voulurent montrer leur dessin en premier. C'était un pommier couvert de beaux fruits, dont les pommes tombées au sol avaient pourri. Cela ne fut pas d'une grande aide et renforça peut-être encore davantage les divisions. Le dessin de l'équipe des agents de terrain était plus intéressant. Il représentait le plan d'un appartement avec plusieurs pièces, dont toutes les portes donnaient sur l'extérieur, aucune sur l'intérieur. Cela amena une discussion et chacun s'accorda à dire qu'il existait des problèmes de communication dont ils étaient tous responsables. Alors, l'équipe administrative montra son dessin. Il représentait un joli daim, étendu dans la neige, dont le cou, entouré de fil barbelé, saignait abondamment. Il était mort.

Le médiateur dit qu'il se souvient avoir senti l'onde de choc parcourir la salle. À ce moment, l'organisation changea pour toujours. Ce fut une secousse pour tous de voir révéler la vérité aussi brutalement, et par l'équipe administrative, composée uniquement de femmes qui étaient toujours si discrètes. À partir de là, les conversations changèrent du tout au tout, les membres de l'équipe devenant plus sincères et ouverts aux autres, et à la fin de la journée, une issue était trouvée.

Les managers et les agents de terrain décrivaient ce qui semblait être deux organisations différentes.



### QUESTIONS A TRAVAILLER

- que s'est-il réellement passé dans cette histoire ?
- pourquoi pensez-vous que l'exercice des dessins a fait la différence ?
- avez-vous quelques idées sur le rôle des administratrices, en tant que groupe le plus marginalisé ?
- quels enseignements ou idées pouvez-vous tirer de cela pour stimuler votre propre pratique ?

« Ce fut un choc pour tous de voir révéler la vérité aussi brutalement. »

## Les questions courantes dans le changement par la médiation

En travaillant avec les organisations au cours de nombreuses années, nous avons traversé quelques défis auxquels elles sont confrontées, défis que l'on peut identifier. Les voici listés ci-dessous. Les raisons de ces défis sont souvent complexes et peuvent différer d'une organisation à l'autre.

### RECONNAÎTRE SON POTENTIEL

Le plus grand défi, de loin, concerne de nombreuses organisations inconscientes de leur propre potentiel, de leurs ressources et de leur créativité. La plupart des organisations sont riches par la diversité de leurs talents et de leur expérience, de leurs idées et de leurs forces humaines qui méritent d'être mises à jour et exploitées.

### VOIR LES OPPORTUNITÉS

Les organisations sont souvent aveugles aux opportunités de collaboration et de soutien extérieurs parce qu'elles ne passent pas assez de temps ou ne fournissent pas assez d'effort de recherche et de mise en réseau afin de découvrir d'autres solutions possibles. La compétition ou les limites territoriales entre organisations empêchent souvent cela de se produire.

QUESTIONS À TRAVAILLER: en tant que dirigeant ou médiateur, comment pouvons-nous aider les personnes à libérer à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation la riche diversité et les ressources dont elles disposent ? (le dernier chapitre propose des histoires édifiantes « d'apprentissage horizontale » et des idées à ce sujet).

### RENFORCER LA DIRECTION (ET LES DIRIGEANTS)

Les dirigeants éprouvent souvent des difficultés à trouver la bonne approche pour diriger ; ils peuvent en être isolés. Comment cela affecte-t-il leur manière de faire ?

Il est aussi important de réaliser qu'être dirigeant est seulement une des formes de la direction. Nous pouvons aussi rencontrer de bonnes directions par le biais des processus d'équipe, particulièrement les réunions collectives de réflexion, d'apprentissage et de stratégie.

QUESTIONS À TRAVAILLER : de quel type de direction l'organisation a-t-elle besoin ? Où sont les personnes qui ont une direction saine qui mérite d'être renforcée ? Où se trouvent les directions malsaines et inefficaces ?

### RENOUVELER L'OBJECTIF

La confusion règne autour de l'identité, le contexte et l'objectif d'une organisation – les organisations et leurs membres changent tout le temps, se considèrent et voient le monde différemment au fur et à mesure que le temps



Comment pouvons-nous renforcer et mieux soutenir le processus d'apprentissage par l'expérience ?



Quels types de pouvoir sont appropriés ?



Quel est notre véritable travail ?



passé. Le contexte et les besoins extérieurs changent aussi en permanence. Par conséquent l'objectif doit changer pour se maintenir dans le temps. Les personnes à l'intérieur de l'organisation ont besoin de renouveler et d'approfondir régulièrement leur compréhension collective des objectifs plus profonds de l'organisation.

**QUESTIONS À TRAVAILLER :** qu'est-ce qui nous importe le plus ? Que voulons-nous vraiment faire ? De quoi avons-nous vraiment besoin ? Quels sont maintenant le véritable travail et le véritable objectif ?

### TIRER DES LEÇONS DES EXPÉRIENCES POUR LE FUTUR

Le travail de développement est excessivement complexe et le contexte constamment en mouvement. Nous pouvons nous appuyer sur quelques réponses. Nous avons besoin de retours en arrière et de réflexion pour déterminer notre chemin dans le futur. Cela signifie que les organisations ne peuvent rester vivantes que si elles saisissent ce qui est possible, qu'elles se développent et se maintiennent en apprenant continuellement de leur expérience, et qu'elles innovent dans leur pratique et dans leur soutien organisationnel pour s'adapter aux circonstances changeantes qui s'offrent à elles.

**QUESTIONS À TRAVAILLER :** Comment apprenons-nous ? Comment pouvons-nous renforcer et mieux soutenir le processus d'apprentissage par l'expérience ? Comment pouvons-nous nous assurer que nous le pratiquons régulièrement, pas comme un luxe mais comme la partie dynamique d'un cycle de travail ?

### DEVENIR CONSCIENT DU POUVOIR

Le pouvoir existe dans les relations et si l'une ou l'autre partie est insatisfaite des types de pouvoir qui sont exercés, les relations peuvent devenir malsaines et dysfonctionnelles et déboucher sur une crise. Nombreuses sont les personnes qui n'ont pas conscience des différents types de pouvoirs qu'elles exercent ou qu'elles pourraient exercer. Dans le chapitre Trois, nous en avons décrit quelques-uns.

**QUESTIONS À TRAVAILLER :** Quels sont les différents pouvoirs que peuvent avoir différentes personnes ? Quels types de pouvoir gouvernent les relations et les comportements clef de l'organisation ? Les personnes concernées en ont-elles conscience ? Ces pouvoirs sont-ils fonctionnels et sains ? Quels types de pouvoirs sont appropriés pour gouverner les relations à ce stade de la vie de l'organisation ? Comment le pouvoir pourrait-il être exercé autrement ?

### COMPRENDRE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Là où des règles occultes et des habitudes voilées minent les relations ou bien là où les organisations disent une chose et en font une autre, vous pouvez être pratiquement sûr que vous êtes confronté à des questions de culture organisationnelle. Les règles et les pratiques informelles de l'organisation sont souvent plus puissantes que les politiques et les procédures formelles.

Le problème est souvent dû à une compétition entre des sous-cultures ou à une forte divergence de sentiments non exprimés qu'un groupe éprouve envers un autre, au sein de l'organisation. Cela peut poser un problème mais pas toujours, le côtoiement de différentes cultures peut apporter une variété constructive et une tension saine.

**QUESTIONS À TRAVAILLER :** Comment pouvons-nous rendre ces phénomènes plus transparents ? Comment pouvons-nous reconnecter nos valeurs fondamentales ou en construire de nouvelles sur lesquelles baser nos relations et notre culture ?

## CONFIRMER SA PRATIQUE

De temps en temps, les pratiques de l'organisation deviennent floues et ne sont plus ni partagées ni comprises par la totalité de ses membres.

**QUESTIONS TO WORK WITH:** Quel est notre véritable travail ? Le comprenons-nous tous clairement ? Avons-nous une idée claire, à travers notre approche et notre stratégie, sur laquelle nous sommes d'accord et pour laquelle nous nous engageons ?

## CLARIFIER LES RESPONSABILITÉS

Là où règne une confusion des rôles ou un manque de clarté autour des responsabilités, nous devons apporter de la clarté. La clarté des rôles procure aux individus l'assurance qu'ils contribuent à l'organisation. Ils ont besoin de connaître le rôle de chacun afin de coopérer de façon fructueuse.

**QUESTIONS À TRAVAILLER :** Quels sont les rôles dont nous avons besoin et qui pourra les tenir ? Quelles en sont les principales responsabilités ?

## ASSURER LA VIABILITÉ

C'est un défi permanent ! Souvent nos difficultés financières proviennent d'un manque de compétence à présenter de façon convaincante aux potentiels bailleurs de fonds l'objectif, la stratégie et les aptitudes d'une organisation. Cela pointe parfois la difficulté de promouvoir, de collecter ou d'acquérir les ressources nécessaires. Les ressources pour opérer un travail de changement social sont extrêmement diverses, les plus importantes étant les ressources collectives des personnes elles-mêmes.

**QUESTIONS À TRAVAILLER :** Comment développer une demande de soutien convaincante ainsi que la confiance et les stratégies créatives pour obtenir ce soutien ?



# S'engouffrer dans le changement

## Accepter collectivement la nécessité du changement

Le chapitre Quatre s'était focalisé sur la « compréhension de l'organisation ». À un certain moment du processus, l'organisation saisira plus clairement quelles sont les vraies questions, les vrais défis et les opportunités sur lesquels elle devra travailler. Parfois, cette prise de conscience est rapide, parfois elle prend plus de temps.

L'acceptation collective du besoin de changement est un moment clef du processus de changement. Avoir une conscience collective des enjeux et une volonté suffisante de s'engager dans le changement est indispensable pour rendre possible sa réalisation.

Bien sûr, dans le cas où les membres de l'organisation en venaient à réaliser qu'ils se portent en fait très bien, la seule chose à organiser serait une fête !

## QUE FAISONS-NOUS AVEC LES « PERSONNES DIFFICILES » ?

Il y a toujours une ou deux individus qui ne « comprennent pas » - ils ne sont pas d'accord avec les questions posées et résistent à l'appel du changement, contrariant même ceux qui sont désireux d'avancer dans ce travail. Peut-être se sentent-ils menacés ou simplement heureux de la situation présente, ou bien veulent-ils être remarqués. Comment répondons-nous à ce genre de personnes ? Souvent notre instinct démocratique



nous pousse à « appeler au vote », passer outre ces individus et poursuivre, même si nous les laissons derrière nous.

Mais soyez néanmoins attentif... Parfois ces personnes difficiles sont plus utiles qu'on ne l'imagine. Elles jouent souvent un rôle clef, testant le groupe, prenant le parti de la prudence, poussant le groupe à approfondir. Ces voix s'expriment souvent de façon maladroite ou négative mais cela ne signifie pas qu'elles doivent être ignorées. En tant que dirigeant ou médiateur, cela peut s'avérer payant de soutenir le droit de ces voix à se faire entendre, en les aidant à s'exprimer plus clairement et de façon plus positive. Demandez aux gens si peut-être il n'y a pas quelque chose de plus qui mérite d'être écouté, une question qui mérite d'être considérée. Donnez de l'espace aux voix contestataires.

Vous serez souvent surpris de voir ce qui émerge en ayant de la patience et du respect pour toutes les voix. Non seulement cela aide à faire surgir les questions difficiles et négligées (le plus tôt est le mieux !), mais cela construit aussi une culture saine qui encouragera les gens hésitants, moins confiants à trouver leur place et à prendre la parole.



### DEZZY RACONTE CETTE HISTOIRE... Per



J'assurais la médiation d'une évaluation organisationnelle sur un programme régional d'Afrique de l'Est. Dans le cadre de ce programme, nous avons voyagé dans tout le pays à bord d'une Landrover poussiéreuse et déginglée. Le conducteur de la Landrover était un gars extraordinaire. Il connaissait l'organisation sur le bout des doigts, peut-être parce qu'il avait été témoin de nombreuses conversations dans le véhicule au cours de longs voyages routiers. Il était capable de partager toutes les problématiques de l'organisation, saisissant avec concision les points de vue des agents de terrain et des dirigeants, et nous écoutions avec attention. Plus tard, lors d'un des ateliers qui faisait partie de l'évaluation organisationnelle, il se leva et défia ses collègues de nommer le problème qui sous-tendait tous les autres problèmes auxquels ils étaient confrontés. Mais personne n'osa prendre la parole. Nous demandâmes au groupe de dessiner des images de l'organisation et le problème devint un peu plus clair. Mais personne ne le nomma pour autant. Enfin, le chauffeur se leva, et tel un Che Guevara des temps modernes, il implora le groupe d'avoir le courage de parler. On entendit une mouche voler. Nous laissâmes la tension monter en silence... jusqu'à ce qu'il ne puisse plus se retenir. Il se leva et nomma franchement la personne qui gérât mal les finances, pendant que la direction, par faiblesse, ne faisait rien. La vérité était enfin divulguée et pouvait être affrontée.



## Trois chemins parmi lesquels choisir

Dans le chapitre Un, nous avons décrit trois types de changement dans la société, y compris dans les organisations – les changements émergent, transformatif et projectif.

Nous observons ci-dessous les défis habituels rencontrés par les organisations quand elles traversent ces différents types de changement.

### LES DÉFIS DU CHANGEMENT ÉMERGENT

Les organisations traversant un changement émergent ne sont pas en crise et ne sont pas non plus prêtes pour de grands changements ou des projets majeurs.

Au début de la phase pionnière d'une organisation émergente, nous devons être prudents, particulièrement si nous sommes des médiateurs extérieurs. Les organisations pionnières sont moins conscientes d'un état de changement et il est parfois préférable de les laisser expérimenter et commettre quelques faux pas, à l'instinct. Les dirigeants pionniers doivent suivre leur instinct, être audacieux et tenter des expériences. Les donateurs doivent les soutenir sans leur demander trop d'explications. C'est une phase où l'on apprend en faisant.

Lorsque l'organisation mûrit, dans chacune des phases, le besoin d'appréhender de manière plus consciente le processus de changement peut se faire sentir. Dans ce cas, certaines améliorations, des petits changements ça et là peuvent être faits ou bien certains aspects peuvent être renforcés. Une organisation peut tirer profit d'une meilleure conscience de sa pratique pour la faire émerger, l'articuler plus clairement et l'améliorer.

### LES DÉFIS DU CHANGEMENT TRANSFORMATIF

Les défis du changement transformatif sont courants lorsque les organisations traversent une crise à la fin de leurs phases pionnières, rationnelles ou intégrées. Le défi pour l'organisation est de revisiter son identité et la façon dont elle comprend son contexte. Par cette compréhension, le sentiment d'avoir un but plus clair peut apparaître.

Il peut s'agir soit d'une **crise froide**, où sous l'apparence de la normalité, les relations et les pratiques sont profondément malsaines, avec des conflits étouffés ; soit d'une **crise chaude**, où les problèmes s'étalent au grand jour, avec des conflits périodiques.

Il peut aussi exister un détonateur extérieur, comme un manque sévère d'argent, un changement de gouvernement, ou même une répression gouvernementale, une guerre, des troubles civils, etc.

### LES DÉFIS DU CHANGEMENT PROJECTIF

Les changements projectifs sont susceptibles de se produire quand l'organisation et son environnement sont raisonnablement stables et sains, et lorsque les personnes elles-mêmes sont assez confiantes pour prendre en charge un projet de changement significatif. Ce qui signifie davantage que d'améliorer ce qui est déjà fait. Cela implique de mettre en place quelque chose de nouveau pour passer au niveau supérieur. Par exemple, s'ouvrir à un nouveau domaine d'activités, s'implanter dans une nouvelle région, entrer dans une collaboration significative, ou développer de nouveaux systèmes d'administration ou de PSE.

## TYPES DE CHANGEMENT



CHANGEMENT ÉMERGENT



CHANGEMENT TRANSFORMATIF

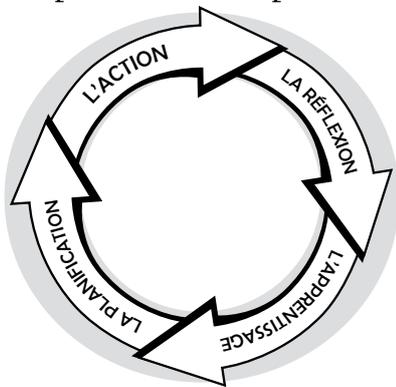


CHANGEMENT PROJECTIF

# La médiation du changement émergent

## L'apprentissage-action au cœur du processus de changement émergent

*« En posant les bonnes questions, ils sont capables de connecter les gens les uns aux autres, de mettre en lumière ce que les gens possèdent et ce qu'ils peuvent construire. Cela construit alors des relations, une communauté et une confiance qui posent les bases d'un changement plus conscient et d'un apprentissage continu, venant d'eux-mêmes et de l'expérience de leurs pairs. »*



Dans les conditions d'un changement émergent, le défi est de travailler doucement et prudemment, pour aider les organisations à prendre conscience de leurs relations, de leurs histoires et de leurs pratiques. Cela peut être un travail de longue haleine que d'aider les membres d'une organisation à comprendre l'identité émergente de cette dernière, à augmenter et à approfondir leur connaissance d'eux-mêmes, leur objectif et leurs relations. C'est très enrichissant de voir comment, en appliquant cela, la confiance de soi et le sentiment de souveraineté se renforcent.

Les bons dirigeants et médiateurs travaillent intuitivement avec le changement émergent quand ils approchent ou travaillent avec des individus, des organisations et des communautés. Ils passent leur temps à se connecter aux vies des personnes impliquées. De cette façon, ils sont capables d'apprendre ce qui est réellement en train de se passer, ou d'évoluer, sur le terrain. Ils sont ainsi mieux à même de comprendre ce qui est possible, ce qui ne l'est pas, et la nature des probables obstacles. En posant les bonnes questions, ils sont capables de connecter les gens les uns aux autres, de mettre en lumière ce que les gens possèdent et ce qu'ils peuvent construire. Cela construit alors des relations, une communauté et une confiance qui posent les bases d'un changement plus conscient et d'un apprentissage continu.

Il existe d'innombrables stratégies et méthodes utilisées par les praticiens et les dirigeants pour approcher le changement émergent en toute conscience. Beaucoup d'entre elles se basent sur le cycle d'apprentissage-action. Comme nous l'avons vu, cette approche accompagne et cherche à améliorer les processus de changement existants et à faire remonter à la surface le potentiel, à travers l'apprentissage continu.

Certaines méthodes souvent associées aux approches émergentes incluent :

- la recherche-action participative
- l'apprentissage basé sur les atouts
- les approches basées sur les connaissances locales et indigènes
- l'entraînement, le conseil, etc.
- les approches d'apprentissage horizontal (comme les échanges communautaires et les autres réseaux d'apprentissage)

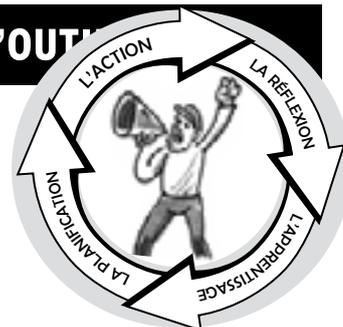
Les approches d'apprentissage horizontal deviennent plus courantes dans le secteur du développement. Elles sont particulièrement prometteuses pour cultiver des relations d'apprentissage collaboratif, et créer, dans diverses circonstances, les fondations d'une action collaborative. Plusieurs mouvements sociaux parmi les plus efficaces, dans des milieux urbains ou ruraux, sont fondés sur des relations et des réseaux d'apprentissage horizontal.



POUR EN SAVOIR PLUS,  
RENDEZ-VOUS SUR NOTRE  
SITE :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

# LE CYCLE D'APPRENTISSAGE-ACTION EN TANT QU'OUT

La formation-action est un cycle continu : la fin de chaque cycle d'apprentissage devient le début du suivant.



## L'ACTION

Faire et expérimenter, et ensuite rendre compte de l'expérience : personne ne connaît mieux que vous votre expérience de vos actions. Prendre davantage conscience de notre expérience au moment où l'on agit peut avoir des conséquences spectaculaires sur l'étape suivante.



## LA RÉFLEXION

Réexaminer et repenser à un événement ou une action signifie qu'on en prend mieux conscience, qu'on l'analyse, qu'on l'évalue, qu'on le comprend mieux et à un niveau plus profond. Le problème est que nous ne le faisons pas automatiquement. C'est souvent à l'issue d'une crise que nous réfléchissons, que nous nous arrêtons pour prendre du recul. Une approche plus proactive est vitale pour devenir un bon « apprenant-acteur ».



## L'APPRENTISSAGE

La réflexion ne garantit pas la mise en place de l'apprentissage ! Très souvent, les gens réfléchissent en pratique et répètent la même erreur encore et encore. Par conséquent la distinction entre la réflexion et l'apprentissage est importante dans le cycle d'apprentissage-action ; l'apprentissage est ici le processus de distillation et de prolongation de leçons plus générales ; en se déplaçant de « ce qui est réellement arrivé » à « ce qui pourrait arriver en raison de telles circonstances », on fait ressortir les implications profondes et des conseils pour le futur. Soyez attentif à ne pas passer à l'apprentissage sans avoir mis en place une réflexion adéquate, ou celui-ci risque d'être superficiel.



## LA PLANIFICATION

C'est l'élément clef entre l'apprentissage passé et l'action future (et l'apprentissage futur).

Les idées centrales de l'étape précédente doivent maintenant être traduites en décisions assurant l'amélioration de la pratique. Ces décisions doivent s'inscrire dans une planification. Une planification non reliée aux apprentissages effectués dans le passé sera presque toujours une perte de temps !



# Le cycle d'apprentissage-action

## Questions directrices

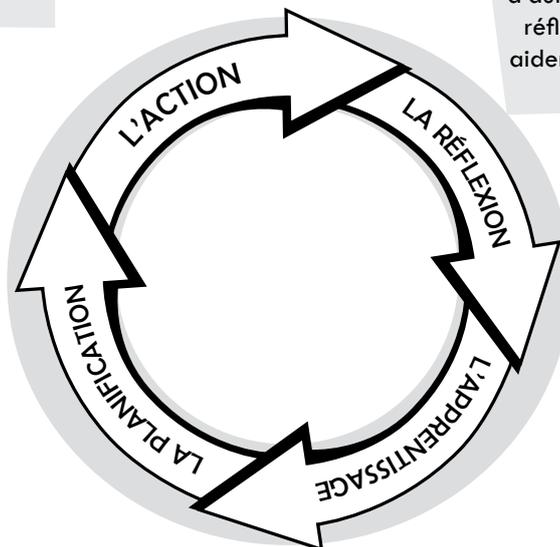
L'ACTION

Que s'est-il passé de significatif ? Décrivez les événements. Qui cela concernait-il ? Qu'ont fait ces personnes ? Quelle image ressort ? Comment est-ce que je me sens ? Comment nous sentons-nous ?



LE REFLEXION

Pourquoi cela est-il arrivé, Quelle en est la cause ? Qu'est-ce qui a aidé ? Qu'est-ce qui a entravé ? À quoi nous attendions-nous ? Quelles hypothèses avions-nous formulé ? Qu'est-ce qui nous a vraiment frappé ? Connaissions-nous d'autres expériences ou d'autres réflexions qui pourraient nous aider à considérer l'expérience différemment ?



LE PLANIFICATION

Qu'est-ce que cela signifie pour notre pratique ? Que voulons-nous ? Que voulons-nous faire, faire se produire ? Comment ? Qu'allons-nous faire différemment ? Que devons-nous laisser tomber ou arrêter ? Comment ne pas répéter les mêmes erreurs ? Quelles étapes devons-nous mettre en place pour intégrer ces nouvelles idées à notre pratique ?

L'APPRENTISSAGE

Qu'aurions-nous fait différemment ? Qu'avons-nous appris, quelles sont nos nouvelles idées ? Qu'est-ce qui s'est confirmé ? Quelles nouvelles questions ont surgi ? Quelles autres théories nous aident à approfondir cet apprentissage ? De quels conseils disposons-nous pour le futur ?

# La médiation du changement transformatif

## Changer d'identité en partant de l'intérieur

Imaginez le scénario suivant...

Vous intégrez une organisation. Les gens ne se parlent pas, l'atmosphère est tendue, la politesse semble être de surface.



Il y a beaucoup de bruits de couloir. Les commérages sont partie intégrante de la vie de l'organisation, les questions sont liées aux personnes. Il y a différents points de vue, différents camps, différentes chapelles, se formant par groupes.



Le travail réel de l'organisation est difficile à aborder. Les conversations et le temps sont utilisés à régler des problèmes entre des personnes et à résoudre des conflits insignifiants. Des problèmes mineurs prennent une importance disproportionnée.



Le dirigeant est soit extérieur à tout cela, soit le sujet des commérages, accusé d'être du côté d'un groupe ou d'une personne en particulier ou de faire du favoritisme.



Les performances, l'énergie et le moral sont au plus bas ou bien les gens sont surmenés et épuisés.

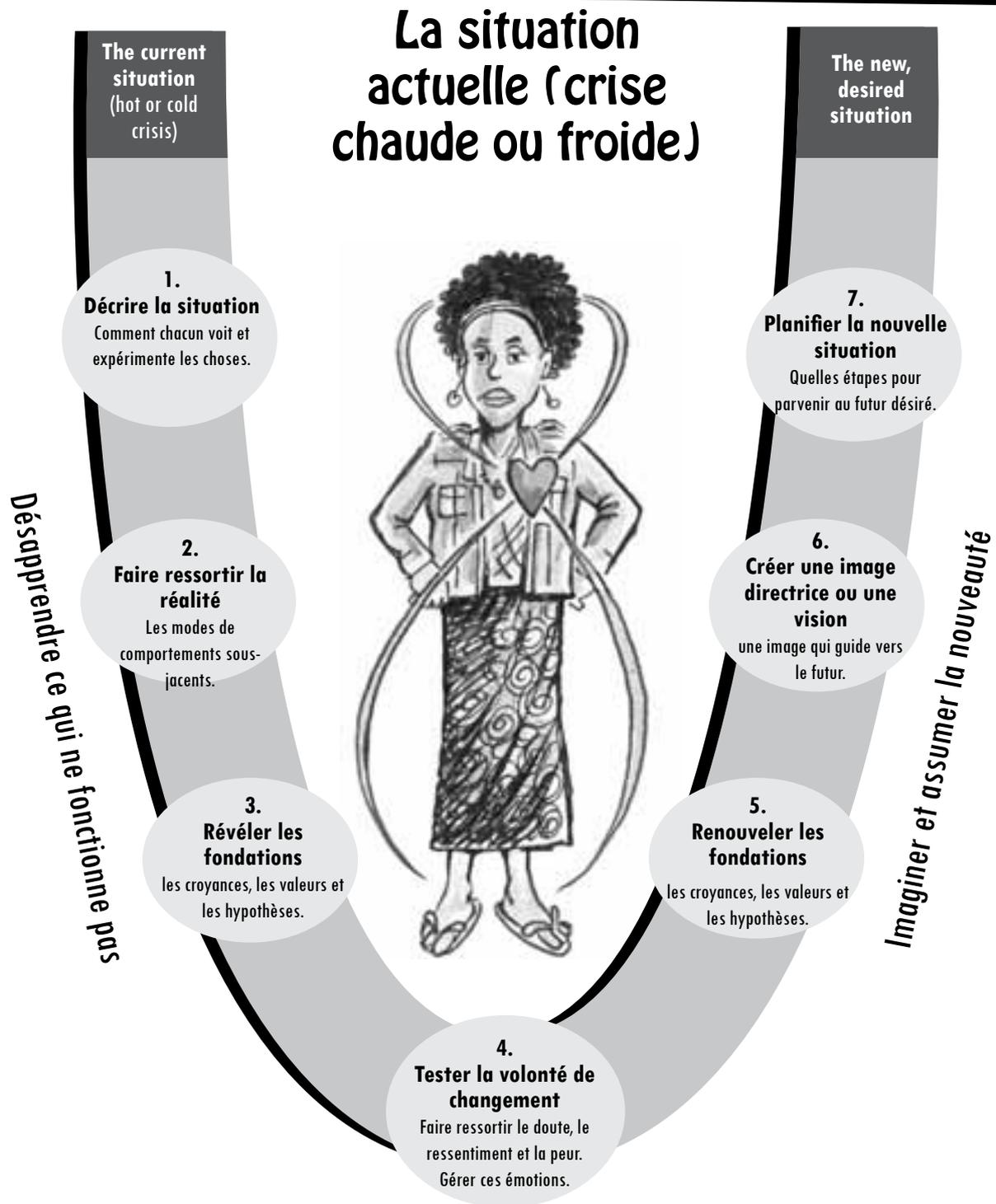


Il n'y a plus de sentiment de fierté, le travail n'est plus excitant, les projets échouent et les fonds s'amenuisent. Il n'y a ni direction ni position claire sur ce que l'organisation est censée faire, et l'équipe n'est pas sûre de ce qu'on attend d'elle ou de qui fait quoi.

Cette organisation est sur le point de vivre un changement transformatif ou de s'écrouler.



# Le processus en « U » comme principe fondamental du changement transformatif



Le processus en « U » a été développé en 1970 par Glasl et Lemson – voir Glasl, F. *Confronting Conflict : A First Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud ; Hawthorn Press, 1999). Une version différente mais connexe au processus en « U » a été développée par Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski et Betty Sue Flowers. *Presence : Human Purpose and The Field Of The Future*. Cambridge, MA, Sol, 2004. Nous utilisons encore la version la plus ancienne et la plus simple décrite ci-dessus, mais comme pour le cycle d'apprentissage-action, le processus en « U » est un modèle archétypal du changement aussi vieux que le développement humain lui-même.

Les processus du changement transformatif sont caractérisés par une crise. Nous ne pouvons pas prendre de bonnes habitudes pour sortir de la crise mais plutôt désapprendre nos mauvaises habitudes pour passer à travers. Ce qui doit être désappris sont les attitudes plus profondes, les valeurs, les croyances et les hypothèses qui sont les fondations de la crise ou du blocage, libérant l'espace pour un nouvel enseignement ou un changement positif possible. L'exemple ci-dessous donne des exemples de relations, de cultures ou de directions malsaines, dont il serait nécessaire de se défaire avant qu'une nouvelle vie puisse prendre place.

Les approches du changement transformatif peuvent être dépeintes comme un changement selon le processus en «U», présenté dans le diagramme page 112.

Travailler avec le changement transformatif peut seulement commencer une fois qu'on est prêt à affronter la situation de crise ou de blocage – quand il y a suffisamment de volonté à la base ou d'acceptation du changement, au sein du groupe et de ses dirigeants, pour envisager de régler le problème.

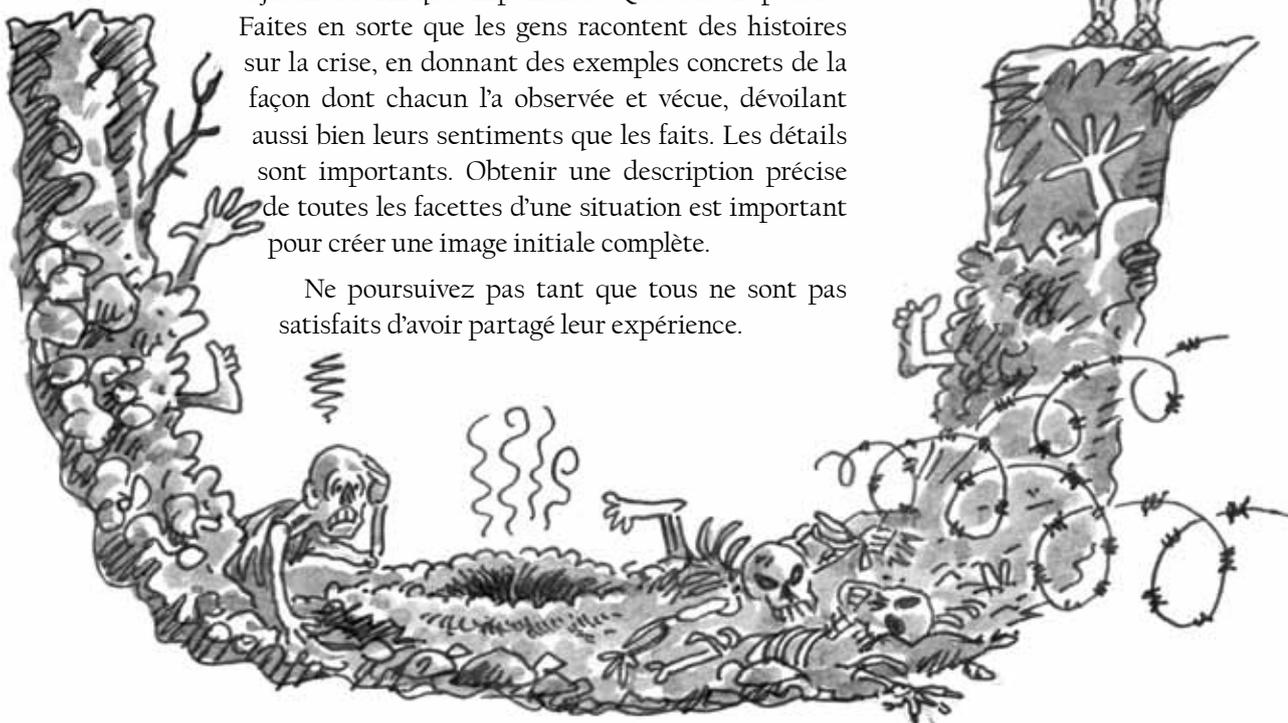
EN UN MOT... Une approche consciente de l'utilisation du processus en « U » débutera par la nécessité de faire émerger la crise ou le blocage et de le faire communément accepter par tous ceux qui sont impliqués. La pratique ici est de collectivement découvrir la crise, s'accorder sur ce qui l'a réellement causée, se débarrasser de ces causes et créer alors résolument un nouveau futur.

## Les sept travaux du processus en « U »

### LE PREMIER TRAVAIL – décrire la situation

Le premier travail est d'obtenir de chacun une description de la situation de crise, et un partage objectif de chaque expérience. Que s'est-il passé ? Faites en sorte que les gens racontent des histoires sur la crise, en donnant des exemples concrets de la façon dont chacun l'a observée et vécue, dévoilant aussi bien leurs sentiments que les faits. Les détails sont importants. Obtenir une description précise de toutes les facettes d'une situation est important pour créer une image initiale complète.

Ne poursuivez pas tant que tous ne sont pas satisfaits d'avoir partagé leur expérience.





## LE DEUXIÈME TRAVAIL - faire ressortir la réalité cachée

Le deuxième travail est de faire émerger une image collective de la réalité à l'origine de la situation. Demandez : « Qu'est-il réellement en train de se passer derrière ces expériences ? ». Observez les modes de comportement, dans quelles habitudes les personnes se sont installées. Développez des images de la crise. Demandez aux personnes de développer des dessins, des images ou des métaphores, qui décrivent la crise. Cela peut être très révélateur (voir page 102).

Ne passez pas à l'étape suivante avant que tout le monde ne s'accorde à reconnaître le vrai problème.

## LE TROISIÈME TRAVAIL – révéler les fondations

Le troisième travail consiste à mettre à jour les fondations de la crise. Pour le nommer, on se réfère souvent au « niveau d'attitude ». Quelles sont les valeurs sous-jacentes, les attitudes, les croyances et les hypothèses qui expliquent le comportement des personnes ? Comment créent-elles les modes et les habitudes décrits dans le deuxième travail ? Ces questions permettent d'atteindre les vraies fondations de la crise.

Le troisième travail passe toujours par des discussions difficiles et demande aux personnes d'analyser et d'admettre les choses en profondeur. Des exemples pourraient être : « J'ai trop recherché la compétition »,

« Je n'ai pas pris en compte les femmes au sein de l'organisation », « Nous n'avons pas été attentifs à la vie privée de nos employés », « J'ai voulu garder le pouvoir entre mes mains car je ne crois pas que les autres puissent faire un bon travail », « Nous sommes les meilleurs, nous n'avons pas besoin d'apprendre ».

À travers ce processus, il devient possible d'abandonner les choses malsaines ou inefficaces, en les désapprenant. C'est très gratifiant d'être capable de dire : « Je peux voir que c'est en ayant eu de telles attitudes et de telles valeurs que nous traversons la crise actuelle, et qu'elles ne sont désormais plus appropriées ».

Il est important de procéder de façon consensuelle. Rappelez-vous que les points de vue individuels ne sont pas suffisants. Ce qui est important, c'est que le groupe entier développe des images et une compréhension de sa propre vérité, en dehors de tout reproche ou regret.

Bien entendu, apparaîtront aussi de bonnes valeurs et de bonnes attitudes – tout dans l'organisation n'est pas problème ou crise – et celles-ci devront être appréciées à leur juste valeur. Vous ne voudrez pas jeter le bébé avec l'eau du bain !



## LE QUATRIÈME TRAVAIL – tester la volonté de changement

Le quatrième travail est de tester la volonté de changement. Peut-être que nous pouvons voir le besoin de changement et ce qui doit changer. Mais cela n'amène pas automatiquement le changement. Nous devons tester la volonté de changement.

C'est un grand tournant du processus en U, où l'on se confronte et où l'on transforme la volonté de changement. C'est un changement au niveau des jambes. Tout le bon travail réalisé jusque là sera incomplet et n'aura pas de sens si la volonté n'est pas mise en branle.

Ce qui fonctionne souvent dans ce cas est de demander à chaque individu de passer du temps seul en se posant ce genre de questions : « quels sont les doutes que j'ai à l'égard des autres, de moi-même ? À qui est-ce que j'en veux ? Est-ce que je regrette un de mes actes ? En quoi le changement me fait-il peur ? Qu'est-ce que je perdrai personnellement si nous abandonnons ces choses ? Que se passera-t-il si nous ne changeons pas ?

La tâche consiste alors à donner aux personnes l'opportunité de partager



leurs réponses à ces questions avec le groupe, une par une. Souvent, le simple fait de partager permet de réaliser que beaucoup partagent les mêmes réponses et que le fossé n'est pas si grand. Alors nos doutes, nos peurs et nos ressentiments diminuent, la plupart deviennent gérables voire disparaissent.

Ce travail est critique, parce que sans lui, seul un changement au niveau de la tête et du cœur surviendra. La volonté doit également changer. En tant que dirigeant, il est possible que vous soyez particulièrement mis au défi et que vous ayez à abandonner une partie de votre pouvoir.

Une fois que la volonté de changement a été mise à jour et partagée, vous devrez vous demander, en tant que dirigeant ou médiateur, si les personnes sont prêtes à passer à la phase de travail suivante. Comment le saurez-vous ? Habituellement, cela deviendra évident quand on pourra observer un changement d'humeur et d'énergie dans le groupe. Si le processus a fonctionné, vous expérimenterez probablement un sentiment de soulagement et une libération d'énergie. Les gens commenceront à se regarder dans les yeux, leurs corps se redresseront, ils seront moins affalés et abattus, plus sociables et bavards. Si cela se produit, laissez-les profiter de leur compagnie pendant un moment, de façon informelle, avant de poursuivre.



## LE CINQUIÈME TRAVAIL – rénover les fondations

Le cinquième travail est de rénover les fondations. Cette tâche consiste à renouveler l'identité de l'organisation : « de quelles valeurs clef, de quelles attitudes, croyances, pensées ou vision du monde voulons-nous comme nouvelles fondations pour notre futur ? »

C'est le pendant du troisième travail. Vous aidez maintenant l'organisation à définir de nouvelles fondations ou à rénover les anciennes pour créer un futur neuf et déterminé.

Une des façons de faire ressortir cela est de demander au groupe : « Une fois que cette organisation aura disparu, comment aimeriez-vous qu'on s'en souvienne ? Qu'est-ce qu'elle défendait ? Qu'est-ce qui était important pour elle ? »

## LE SIXIÈME TRAVAIL – créer une image ou une vision directrices

Le sixième travail est de créer une image ou une vision directrices.

« À quoi voulons-nous que le futur ressemble ? »

C'est un processus créatif – encouragez les gens à voir au-delà des idées toutes faites, à être audacieux et imaginatifs. Mais il s'agit aussi d'un processus réel – encouragez les gens à être réalistes. L'équilibre est difficile à tenir, mais une des façons d'y parvenir est de dire aux personnes concernées : « imaginez l'organisation dans deux ans – que vous prenez un bus pour y aller et que vous passiez quelques jours là-bas. Qu'est-ce que vous y verriez et vivriez ? »

Commencez par leur demander pour quelle partie de l'organisation ils souhaitent développer une vision. Et demandez-leur ensuite d'être assez concrets et précis dans leur description du futur. De cette façon, vous aiderez probablement davantage les personnes à exprimer leur accord à propos des changements, pas seulement à propos de ce qu'elles doivent abandonner mais aussi de ce qu'elles vont faire ensemble et comment.

À nouveau, assurez-vous que tout le monde est uni – respectez les voix dissidentes !



## LE SEPTIÈME TRAVAIL – planifier la nouvelle situation

Le septième travail est de planifier la nouvelle situation.

« Quel chemin devons-nous emprunter pour atteindre la nouvelle image directrice ? »

La nouvelle image ou vision directrice peut être assez ambitieuse. Assurez-vous qu'elle est réalisable et que l'organisation est équipée correctement pour le voyage. Mais souvenez-vous que pour l'atteindre, il faut y aller pas à pas.

« Assurez-vous que votre vision est réalisable et que vous êtes équipé correctement pour le voyage ! »

### UN MOT SUR LES OUTILS

Il y a de nombreux outils, modèles ou exercices différents et la plupart des médiateurs ont leurs préférés. Un outil ne sera efficace que si sa conception et son usage le sont également. Parfois, nos outils favoris ne sont pas appropriés et il nous faut créer de nouveaux outils en dehors du contexte et de la culture des personnes concernées.



# La Médiation Du Changement Projectif

## Le cycle du projet comme processus central

“ On ne peut pas franchir un précipice de 6 mètres en faisant deux bonds de 3 mètres. ”

Anonyme

Un projet est par essence un travail bien défini, aux objectifs raisonnablement accessibles et prévisibles, concrétisé par le franchissement d'une série d'étapes précises. Pour réussir, un projet demande des conditions internes et externes stables et prévisibles. Si ces conditions ne le sont pas, l'organisation aura peut-être besoin de les stabiliser, si possible avant de poursuivre le processus.

Par exemple, s'il existe un conflit dans l'équipe ou la communauté, il sera peut-être nécessaire de commencer par le résoudre, ou s'il y a une incertitude sur une subvention, il faudra peut-être s'assurer de son versement. Peut-être que l'organisation elle-même est émergente et ne peut s'occuper que de projets modestes. S'il n'est pas possible de stabiliser les conditions, alors il ne sera pas possible de concrétiser un projet, sauf peut-être à adopter une attitude plus émergente, en progressant pas à pas, sur des projets plus modestes, sans enjeu excessif, en gérant les incertitudes au fur et à mesure.

Abreuer  
d'argent une  
organisation novice peut  
parfois la noyer !



### MANO RACONTE CETTE HISTOIRE...

Dans un quartier rural près de Cape Town, un donateur accorda une somme d'environ 150 000 \$ à une organisation communautaire, dynamique et prospère, qui œuvrait en faveur de la jeunesse. Cette somme était plusieurs fois supérieure à ce qu'elle avait jamais maniée. Il s'agissait d'un gros projet de développement pour la jeunesse que nous avions largement conçu (la communauté n'en avait pas la compétence) et que nous avions vendu à la communauté. Tout le monde était très enthousiaste et impliqué. Deux ans plus tard, l'organisation entière s'était effondrée à cause de dissensions internes et le comptable était en prison.

Les projets ont une place essentielle dans le travail de développement, y compris dans le développement organisationnel. Mais les projets sont trompeurs – il ne faut pas se fier aux apparences. Dans un monde où il est urgent de gérer la pauvreté, il devient très tentant pour des personnes venant de l'extérieur, qu'elles soient des gouvernements ou des agences internationales, ayant pour mandat « d'éradiquer la pauvreté », de concocter des projets grandioses et de les



livrer à des communautés crédules via des organisations locales, quelles que soient les conditions du changement. Parfois, ces projets sont même précédés de merveilleux ateliers participatifs pour assurer le « sentiment d'appropriation ».

Mais l'histoire du secteur du développement montre que c'est une approche risquée et parfois dévastatrice, comme en témoignent nombre de projets qui échouent faute de réelle volonté et de sentiment d'appropriation.

Pourtant, en utilisant une approche projective du changement, de véritables processus participatifs sont possibles. Prenez en considération cette histoire venant du Cambodge.

## MEAS NEE, UN PRATICIEN DU DÉVELOPPEMENT AU CAMBODGE, RACONTE CETTE HISTOIRE...

Tout ce que nous faisons a pour objectif d'aider les gens à commencer à penser par eux-mêmes... Quelle que soit l'action à engager à l'issue des conversations sur leurs problèmes, nous les aidons. Ce sont eux seuls qui planifient, pensent et résolvent leurs problèmes. Une idée se présentera et après quelques semaines, elle surgira à nouveau. Au bout d'un certain temps, les villageois nous poussent à les rejoindre pour faire quelque chose de cette idée. Souvent, une idée qui émerge comme cela devient un projet auquel se joignent de nombreux villageois. Ainsi ils quittent leur engourdissement et beaucoup d'options se développent.

Je trouve que le lien entre les gens est plus important que les règles suggérées de l'extérieur. Quand un projet démarre, j'aime que ce soient les membres eux-mêmes qui établissent les règles et que le comité en définisse seulement cinq ou six. Plus tard, lorsque des problèmes sont apparus et qu'ils ont été résolus, j'aime poser la question : « Qu'avons-nous appris de cette situation ? Y a-t-il quelque chose de nouveau à intégrer à la façon dont nous conduisons le projet ? »

La première chose à faire, c'est créer des relations, pas des projets. L'objectif majeur du re-développement d'une communauté est d'aider les villageois à retrouver dignité et unité.

En utilisant une approche projective du changement, de véritables processus participatifs sont possibles.



## DEUX TYPES DE PROJETS

- un type de projet se caractérise par une approche basée sur le problème, ayant pour but essentiellement d'identifier les problèmes et d'en trouver la solution. On trouve un robinet cassé et on le répare. Un système organisationnel ne fonctionne pas parfaitement, alors le problème est identifié et résolu.
- un autre type de projet se caractérise par une approche créative dans laquelle les personnes imaginent ou voient une situation meilleure dans le futur, pas une solution directe mais une nouvelle situation dans laquelle les vieux problèmes n'ont plus lieu d'être – un saut imaginaire dans le futur.
- les programmes les plus importants ont souvent besoin des deux.

Cela est particulièrement précieux quand on suggère de démarrer un nouveau travail. Le changement projectif créatif commence dans le futur, c'est-à-dire que nous nous projetons dans le futur, puis planifions rétroactivement dans le présent, posant les jalons jusqu'au résultat désiré. Ces jalons peuvent tout aussi bien être solidement planifiés ou approximativement décrits pour permettre aux gens de trouver leur voie, guidés et motivés par la vision qu'ils ont créée.





## Concevoir des projets ...

### Attention à ne pas se perdre dans les détails



#### OORS, UN SCULPTEUR, PARTAGE CE POINT DE VUE...

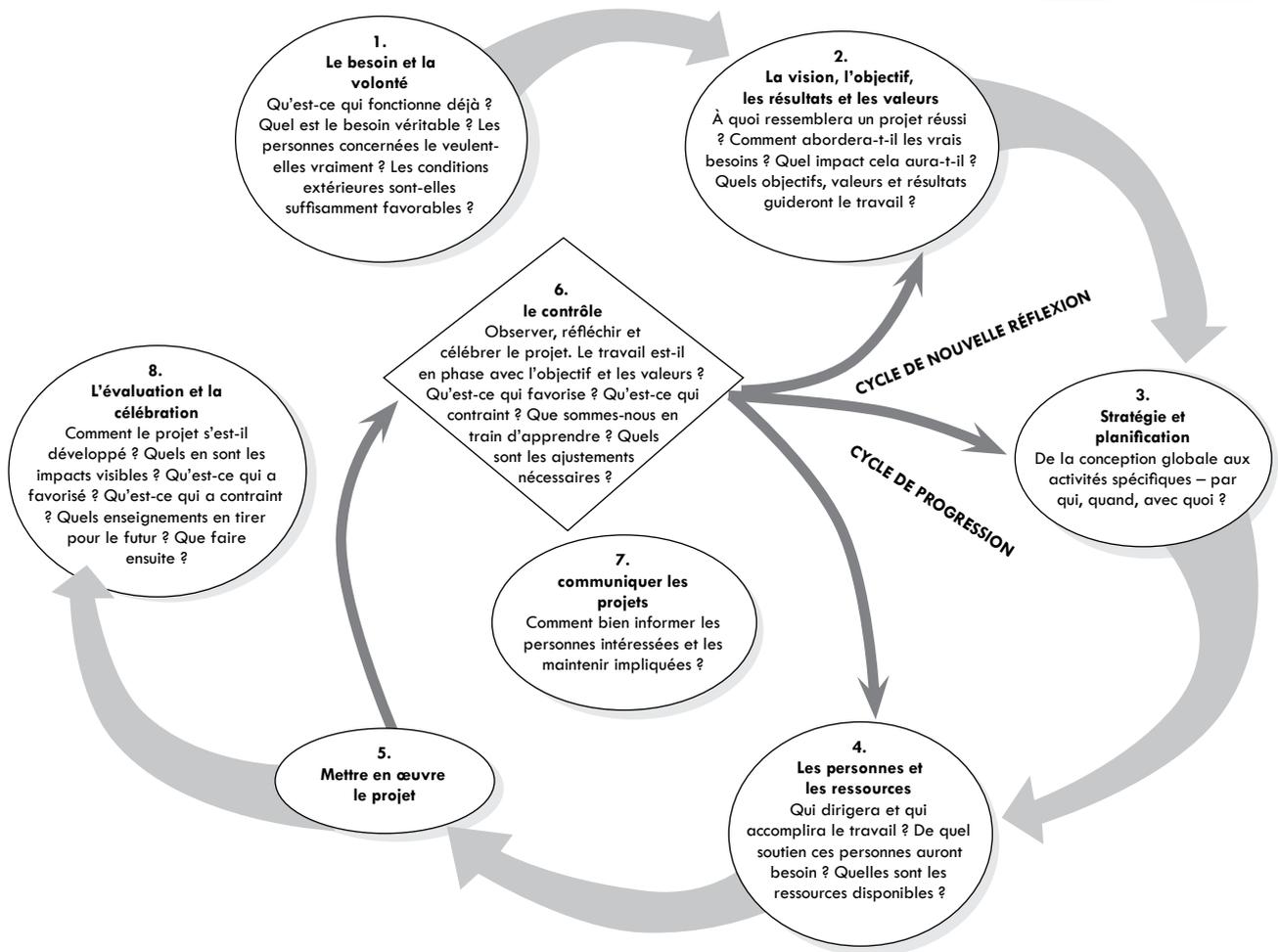
Si vous prenez un morceau d'argile et essayez d'en faire, par exemple, une petite grenouille, ce que vous ferez probablement en premier est d'imaginer à quoi ressemble une grenouille et ensuite vous malaxerez l'argile pour lui donner grosso modo la forme d'une grenouille. Vous ne tarderez pas à ajouter les yeux et la bouche, puis à former les cuisses et les pattes. Mais quand vous prendrez du recul pour l'observer, vous remarquerez qu'elle ne ressemble pas vraiment à une grenouille parce que la forme générale n'y est pas. Vous vous êtes perdu dans les détails avant de vous assurer de la justesse de la forme d'ensemble de la grenouille. Si vous essayez alors de changer la forme générale, tout le travail que vous aurez fourni pour les yeux, la bouche et les pattes sera gâché et perdu.

Nous faisons souvent cela avec les projets. Pourquoi ? Parce que nous voulons connaître les détails, qui fait quoi, quand et comment, le coût engendré – connaître les détails procure sécurité et confort. Alors nous nous précipitons pour planifier des activités avant d'avoir conçu le processus global, la stratégie supérieure. Certaines méthodologies de planification de projets, comme les cadres logiques, encouragent cette façon de faire – une fois que le travail à réaliser et les résultats à obtenir sont définis, les activités sont alors rapidement listées jusqu'au moindre détail. Cela semble très concret et pratique. Mais il manque l'étape de conception.

Si les conditions du changement sont prévisibles et si nous passons suffisamment de temps à concevoir une stratégie ou un processus plus larges, ses phases et ses étapes, comment chaque phase de travail s'articule à la suivante, la façon dont l'ensemble se déploiera dans le temps, alors les détails deviendront évidents et très simples à déterminer.



# Le Cycle Du Projet



## 3 Défis Clef Du Cycle Du Projet

### LA PRÉPARATION

- s'assurer qu'il existe un besoin fort, une volonté et un sentiment d'appartenance de la part des personnes impliquées.
- les visions et les valeurs servent de guide. Investir du temps dans le processus collectif de mise à jour et de développement de la vision et des valeurs cimenter les relations de travail – cet investissement est vital pour réussir.
- investir dans la conception d'une stratégie, comme décrit plus haut, avant de plonger dans le détail des activités.

### L'ÉVALUATION COMME UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

Aucun projet n'est parfaitement prévisible et aucun plan ne peut anticiper la complexité des événements qui vont réellement se produire quand le travail commencera. Il y aura toujours besoin d'apprentissage-action, de pouvoir modifier les plans en fonction d'une réalité. Il arrive même parfois que les objectifs et la stratégie d'ensemble du projet nécessitent d'être revisités après que la mise en œuvre a commencé. Les plans de projets devraient toujours être considérés comme des brouillons.

### LA COMMUNICATION

Parce que les choses changeront en raison d'imprévus, il est crucial de maintenir informées les parties prenantes d'un projet, que ce soient la communauté au sens large, les donateurs ou les membres du conseil d'administration. Cela permet de limiter les incompréhensions et de maintenir les attentes à niveau égal. Cela aide ainsi à s'assurer que les conditions du changement demeurent relativement stables – ce qui est essentiel pour un changement projectif.



## MANAS RACONTE CETTE HISTOIRE...

**Si votre cœur bat à la bonne place...**

**La direction par la médiation.**

« Vous me dites qu'il attend depuis deux heures et vous ne lui avez même pas offert une tasse de thé ? » hurla le directeur d'une organisation communautaire à Koraput, une agglomération tribale pauvre. « Mais comment aurais-je pu deviner que c'était le directeur de notre agence de financement ? Il ne me l'a pas dit ! Il est venu par le bus de nuit et en rickshaw depuis la gare routière jusqu'à notre bureau. Quand je l'ai questionné sur sa mission, il a dit qu'il était venu pour vous rencontrer. Rien de plus, je vous assure ! » La secrétaire n'était peut-être pas coupable. Habillé d'un pantalon usé, d'une kurta lâche, d'une paire de vieilles chaussures sans lacets et sans chaussettes, Sriramappa ne ressemblait pas à l'un des membres de la direction d'une agence de financement créée dans les années 1990. Mais en tant que directeur d'OXFAM en Orissa, un des états les plus pauvres d'Inde, Sriramappa avait accompagné avec succès un mouvement populaire massif qui s'était insurgé contre le déplacement de milliers de familles en raison de l'implantation d'une aciérie. Il avait aussi inventé des formes de soutien à une communauté tribale qui avait lancé un mouvement d'ampleur nationale pour obtenir le

droit de se gouverner elle-même à un niveau local.

Il avait facilité la coalition de diverses ONG qui combattaient pour que les produits de l'exploitation forestière non-ligneuse soient versés à des communautés dépendantes de cette activité, en annulant le monopole détenu par une société privée.

Sriramappa avait bien compris que pour fédérer un groupe, il faut s'y identifier et être de son côté. Pour s'identifier à des personnes qui ont sacrifié leurs vies pour soutenir les luttes de communautés, vous vous devez d'être humble et de connaître la valeur des contributions significatives que les individus faisant partie de ces communautés ont réalisées. C'est l'authenticité de vos efforts qui compte et si elle est partagée, elle fera des merveilles dans la construction de la solidarité et des relations humaines. Il y a certes beaucoup à faire en tant que personne extérieure pour accompagner le processus, comme de la recherche, de la documentation, des comptes-rendus, un peu de sensibilisation... Mais cela sera seulement du travail de maintenance. Pour provoquer un changement, il faut en faire aussi partie. Si votre tête seule se tourne dans la bonne direction, mais que votre cœur et que vos jambes ne suivent pas, vous pourrez écrire des livres sur le changement, mais oublier ce qui permet de l'effectuer.



## Rassembler les idées

### De quoi avons-nous besoin quand nous dirigeons ou que nous assurons la médiation d'un changement ?

“ Si le seul outil dont vous disposez est un marteau, vous aurez tendance à considérer chaque problème comme un clou. ”

Abraham Maslow

Maintenant vous aurez réalisé, si ce n'était pas déjà le cas, que la pratique de la médiation du changement n'est pas un ensemble de procédures simples à apprendre et à mettre en œuvre. Vous trouverez ci-dessous des indications générales qui vous rappelleront les tâches essentielles qui conduisent à un processus de changement sain :

- **rencontrez l'organisation où elle est** – votre pratique doit s'adapter au processus et aux conditions de changement de l'organisation. Trop souvent les médiateurs ont une seule approche, un seul plan, un seul outil, un marteau, qu'ils connaissent bien et qu'ils utilisent pour chaque situation (que ce soit l'apprentissage-action, l'enquête appréciative, le processus en « U », la technique du cycle du projet, etc.) Ces méthodes sont efficaces si elles sont utilisées à bon escient.
- **réalez un espace serein pour vous connecter aux personnes, quel que soit leur statut** – pour que toutes les voix soient entendues, tous les points de vue exprimés et toutes les idées partagées. Écoutez les voix des gens difficiles ou marginalisés qui ont l'expérience et qui peuvent appréhender de manière plus profonde les questions difficiles, celles qui sont peut-être la clef du changement.
- **écoutez la tête, le cœur et les jambes** – cherchez le changement dans ce que les gens pensent, ressentent et désirent. Utilisez vos propres pensées et sentiments pour vous guider. Mais soyez attentif à ne pas imposer votre volonté, ce que vous voulez.
- **recherchez les conseils des gens** – en tant que dirigeant ou médiateur, il y aura des moments où vous ne serez pas sûr de ce que vous devrez faire ensuite. Le dire simplement à ceux qui sont impliqués et demander aux membres ordinaires ce qu'ils pensent de la situation, quelles idées ils ont à ce propos, peut leur donner davantage d'assurance.
- **construisez une communauté authentique** – en aidant l'organisation à trouver de nouvelles façons de communiquer avec chacun, en permettant à toutes les voix d'être entendues, en aidant les personnes à se connecter plus humainement, au-delà de simplement « respecter les procédures ».
- **soyez toujours attentif à ce qui fonctionne bien et aidez les autres à le voir** – cela contrebalance les problèmes rencontrés et donne des perspectives. Cela fait ressurgir l'espoir et les ressources existantes.
- **développez et encouragez une direction partagée et distribuée** – la direction partagée ou collective peut exister lors de réunions réussies ou de processus d'apprentissage-action dans lesquels les décisions sont obtenues par consensus. La direction distribuée existe lorsque des mandats de direction spécifiques sont pris en charge par des individus différents, afin de construire une expérience de direction auprès d'une frange plus large de personnes.



POUR ALLER PLUS LOIN,  
N'OUBLIEZ PAS NOTRE  
SITE INTERNET :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



## TRACEY PARTAGE CE POEME AVEC NOUS...

### Le médiateur

J'ai passé un hiver avec eux,  
observant leur façon de parler,  
la façon dont le directeur se penchait  
quand on lui posait une question ;  
l'ordre subtil du thé et du café.  
Ils me demandèrent : « Quand allons-nous commencer  
à changer ? »  
Ils me dirent : « bon travail si tu y parviens.  
Quel est ton travail, en réalité ? »

J'ai souri et partagé leurs plaisanteries ;  
Je leur ai demandé ce qu'ils pensaient être,  
animal, plante, minéral, machine.  
Au début, ils étaient hésitants et récitèrent  
le discours de l'organisation et parlèrent avec  
éloquence  
de vision, de mission, d'objectifs. Pas de cœur.  
Mais un jour après le déjeuner, une secrétaire  
discrète  
murmura qu'ils étaient comme un orchestre  
dont certains des instruments avaient été négligés  
et qui étaient seulement désaccordés.

Je suivis une répétition et effectivement  
Il y avait  
des cordes cassées, une flûte abîmée  
un tambour dont la peau était déchirée  
et j'écoutai toujours.  
Un membre du bureau m'intercepta dans ma cabine.  
« Nous sommes un bateau, dit-il, plus ou moins solide  
mais battu par l'orage ».  
Je regardai par la fenêtre et la mer était  
véritablement démontée.

La directrice des ressources humaines me rappela la  
qualité de l'équipage  
mais la femme qui préparait le thé me dit : «  
Personne ne me parle ».  
J'étais le métier à tisser sur lequel ils tissaient le  
manteau  
de leur passé, de leur présent et enfin de leur futur.  
J'étais la toile sur laquelle ils dessinaient le dessin  
humoristique de leur progrès.

J'avais apporté une boîte à outils mais, pour être  
franche  
Je ne l'ai jamais ouverte. Ils avaient la leur,  
inhabituelle, mais bien adaptée  
à des musiciens sur une mer démontée.  
Pendant qu'ils colmataient les brèches et réparaient  
les drisses,  
j'étais leur havre provisoire.

Pendant un temps, j'étais devenue populaire et  
jouissais  
d'une certaine notoriété mais petit à petit  
ils furent absorbés par leur propre musique,  
tenant leur propre cap. Ils étaient tellement occupés à  
s'écouter les uns les autres  
qu'ils m'oublièrent. Je les quittai  
voguant sur l'Amazone  
jouant une valse de Strauss  
dirigés par  
la femme qui préparait le thé.



## CHAPITRE SIX

# Installer le changement durablement

Soutenir, préparer et faire durer le changement

“ Nous devons nous servir de notre douleur comme d'un combustible pour notre voyage. ”

Kenji Miyazawa

### BONJOUR, JE M'APPELLE MUSA...

Le changement est plus qu'un simple événement : c'est un processus fait d'allers-retours parfois imprévisibles. Ce chapitre apporte un éclairage sur la manière d'enraciner le changement, sans retomber dans les mauvaises habitudes. Il propose des idées pour établir les bases solides d'un changement organisationnel, en gérant les défis qui jalonnent le chemin. Profitez-en !



### RUBES REVIENT SUR UNE HISTOIRE QUE NOUS NE CONNAISSONS QUE TROP BIEN...

Peu après les premières élections démocratiques en 1994, le nouveau gouvernement Sud-Africain engageait des réformes radicales. Avant tout, l'éducation ne devrait plus être un instrument d'inégalité et d'oppression, mais un système qui libérerait et préparerait les jeunes esprits à occuper une place de choix dans la société. Presque immédiatement, un nouveau programme scolaire fut élaboré, tournant le dos au vieux système éducatif de l'Apartheid et traçant la voie aux générations futures.

Une importante campagne de consultation publique fut lancée, récoltant des données dans tous les milieux sociaux. Par l'édiction d'une loi baptisée « Curriculum 2000 », le Parlement donna corps à cette initiative nationale. Le lancement de ce programme basé

« En Afrique du Sud, selon l'Éducation nationale elle-même, plus de 50 % des écoles sont officiellement considérées comme dysfonctionnelles. »



sur les résultats obtenus fut accompagné par un plan de formation national. Pendant des mois, plusieurs centaines de conseillers spéciaux furent formés aux programmes primaires et secondaires, puis formèrent à leur tour des milliers et des milliers de professeurs aux contenus, méthodes et valeurs du nouveau programme. Une approche graduelle fut mise en place, commençant par la première du cursus primaire. On fournit aux directeurs d'établissements conseils et modes d'emploi pour structurer leurs écoles au regard du nouveau programme. On demanda aux professeurs de travailler désormais en équipe, les vieux sujets formatés furent remplacés par de nouvelles matières et le système de notation fut complètement révisé. Ce fut une transformation minutieuse et complète.

Cette réforme fut accompagnée de trois autres changements politiques majeurs. Premièrement, les châtiments corporels, honnis par le nouveau gouvernement, furent déclarés illégaux par une loi passée à la va-vite (sans pour autant accorder beaucoup de temps et de ressources à la mise en place d'autres règles disciplinaires).

Deuxièmement, pour répondre aux standards internationaux de « taille acceptable » d'une école, l'effectif des professeurs fut réduit de 20 à 30 %. Troisièmement, tous les directeurs d'établissement durent déléguer une partie de leurs prérogatives aux fédérations de parents d'élèves nouvellement élus.

Aujourd'hui, en 2008, les élèves, qui les premiers, il y a douze ans, expérimentèrent ce nouveau programme, sont actuellement en train de passer leur examen final. On s'attend à des résultats très faibles et à un taux d'échec étendu. Une décennie plus tard, l'application du programme a suscité une déception immense et a plongé le système éducatif dans les affres d'une crise d'ampleur nationale, caractérisée par une dégradation de la discipline en classe, un épuisement des professeurs et un taux d'abandon scolaire plus élevé que jamais. Un certain cynisme accompagne le sentiment d'échec et d'abattement des enseignants. Beaucoup d'entre eux, même ceux exerçant dans des zones sans ressources, se remémorent avec nostalgie les mauvais jours anciens. En Afrique du Sud, selon l'Education nationale elle-même, plus de 50 % des écoles sont officiellement considérées comme dysfonctionnelles.

ANNEES  
1980's



ANNEES  
1990's



ANNEES  
2000's



### QUESTIONS À ABORDER :

- Que s'est-il réellement passé ?
- Qu'est-ce qui rend si difficile la mise en place d'un changement (pourtant nécessaire et sensé), son enracinement et son intégration dans le fonctionnement d'une organisation ?
- Comment ces défis peuvent-ils être relevés avec plus de succès dans le suivi et le soutien aux organisations ?

### QUELQUES OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES

L'ampleur et le rythme des transformations dans les écoles étaient tels que l'on a pensé que leur mise en œuvre devait être centrée sur la formation massive de professeurs, mais les ressources complémentaires indispensables à l'incitation et à l'encadrement de ces derniers ne furent pas déployées à la bonne échelle, ni dans une approche de développement. Les décisions furent prises et les plans établis, mais les ressources et le soutien manquèrent à la concrétisation du changement.

Bien sûr, des valeurs de développement et d'empathie étaient ancrées dans le nouveau programme, mais les autorités tentèrent de les inculquer aux professeurs comme si elles étaient de simples compétences à transférer. De plus, ces nouvelles valeurs ne se retrouvaient pas dans les relations du Ministère de l'éducation aux enseignants – après tout, ses membres avaient suivi la même formation. Les professeurs étaient toujours soumis au management autoritaire qui avait cours pendant l'Apartheid.

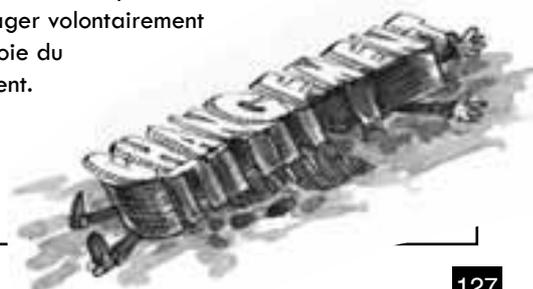
Le nouveau programme éducatif était fondé sur l'hypothèse que tout ce que les professeurs savaient déjà appartenait à l'ancien système ; ils furent donc contraints d'intégrer un nouveau jargon (souvent indigeste) et des contenus détaillés associés au programme. Le changement s'effectua si rapidement que tout fut « transformé », même ce qui fonctionnait. Le bébé avait été jeté avec l'eau du bain.

L'interdiction du châtement corporel, le dégraissage des effectifs et la création des fédérations de parents d'élèves étaient chacune en tant que telles des transformations capitales, et chacune un coup sérieux à encaisser. L'ampleur et le rythme du changement épuisèrent tout le monde.



### Des enseignements à tirer de ce récit

- Le processus d'élaboration d'un changement solide et durable ne peut reposer uniquement sur des formations et des manuels de réformes politiques. Un changement organisationnel demande du suivi, des encouragements, du soutien, de l'accompagnement, de l'apprentissage, de l'oubli, et toute une batterie d'autres outils de support.
- Les raccourcis sont impossibles, quelles que soient l'ampleur des besoins et la détermination. Si ces méthodes ne peuvent être mises en place, il n'y aura tout simplement pas de changement durable.
- Le changement est épuisant – les gens parlent de « fatigue du changement ». Il y a des limites à ce que peuvent supporter humains et organisations avant de sombrer dans le cynisme.
- Même si l'impulsion du changement (par exemple un nouveau programme) peut venir de l'extérieur, c'est ce qui se passe à l'intérieur et dans le temps qui importe. En effet, le changement est un processus à la fois relationnel et psychologique. Le plan que nous venons d'étudier avait mal évalué les obstacles intérieurs qui devaient être surmontés pour permettre aux professeurs de s'engager volontairement dans la voie du changement.



# Pourquoi est-il si difficile d'accomplir un changement organisationnel ?

« Les vieilles habitudes sont souvent extrêmement résilientes. »

Soutenir, sécuriser et faire durer le changement » constitue l'étape où les choses doivent se consolider afin que le changement puisse trouver un endroit sûr où s'établir. Nous nous intéressons ici aux aspects du processus qui vont effectivement permettre au changement de prendre racine et de croître au niveau organisationnel, de lui donner un sens au-delà de la décision de changement elle-même, et de contribuer à la réalisation du projet.

## LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Les vieilles habitudes devenues inutiles sont souvent extrêmement résilientes et capables d'empêcher à toute nouveauté de s'installer. En fait, un processus de changement est systématiquement accompagné de résistance. Est-ce bien ou pas ? Nous devons être prudents sur cette question, et plutôt que de juger cette résistance, il est préférable de la repérer et de l'accepter comme un fait indéniable de l'existence. Nous pourrions même considérer la résistance comme une étape décisive du changement, et non comme un ennui à surmonter ; un défi qui, si on l'affronte, favorisera un vrai changement. Si vous ne rencontrez pas de résistance alors que vous poursuivez un changement significatif, cela peut vouloir dire qu'elle se cache et que plus tard, elle surgira pour vous mordre. Cela peut signifier également que les gens ne sont pas intéressés à ce que les choses changent.

Les personnes qui résistent au changement peuvent aussi avoir d'excellentes raisons – elles sont en train de constater et d'expérimenter des complications dont les autres doivent être mis en garde. Tant que ces craintes ne sont pas reconnues ou écoutées, il est normal de résister et de tirer l'organisation par le bas.



## L'EFFET DES TEMPÉRUMENTS

Dans le chapitre deux, nous avons décrit les Quatre Tempéraments. Chacun met à l'épreuve et contribue au changement de manière différente.

- Le tempérament de feu est souvent impatient du changement et prêt à prendre des risques. Ce qui apporte de l'énergie positive mais pourrait mettre en danger le processus si la prise de risque est trop importante.
- Le tempérament d'eau acceptera souvent le changement mais paraîtra hésiter, voire résister. Probablement parce qu'il préfère attendre le moment propice pour agir, en cherchant la voie la plus dégagée.
- Le tempérament d'air adore le changement et insuffle beaucoup d'optimisme sans pour autant accorder une large réflexion aux origines des besoins et aux moyens à mettre en œuvre. S'il est trop exacerbé, ce tempérament peut engendrer des risques, mais il apporte l'optimisme et l'espoir indispensables au processus.
- Le tempérament de terre est prudent face au changement et a besoin d'être convaincu. Il peut être pessimiste à l'extrême mais son inquiétude est souvent interprétée comme de la mauvaise volonté. Il est possible qu'il voie/voit ? des obstacles et qu'il aie/ait des questions qui méritent l'attention, pour s'épargner beaucoup de soucis par la suite.

Chaque voix a quelque chose à apporter. En tant que dirigeant ou médiateur travaillant avec des personnes issues de milieux différents, espérez, encouragez et respectez chacune de ces voix. Si elles n'apparaissent pas spontanément, voyez comment vous pouvez les faire émerger. Créez des occasions propices pour que l'impatience, les doutes, l'enthousiasme se fassent entendre.



## DE LA DÉPENDANCE À L'INDÉPENDANCE

À un certain moment, les gens veulent prendre en charge eux-mêmes le processus de changement, sans animateurs. Ceci peut être un signe que nous sommes en train de réussir. Cela peut vouloir dire que le moment précis où le changement a eu lieu fait que les gens puissent aller de l'avant sans plus d'accompagnement ou de médiation. Mais cela peut également signifier que, sans aide extérieure, et malgré ce nouvel engagement et la confiance, ils lutteront pour mettre en œuvre ces changements.



Nous avons remarqué que lorsqu'une percée significative est atteinte, les organisations se détachent souvent volontairement de nous, leurs médiateurs, comme si le gros du travail avait été accompli, et qu'elles cherchaient leur propre chemin pour mettre en œuvre les décisions qu'elles avaient prises pendant le processus que nous avions accompagné. Certes, il existe des considérations financières, mais nous nous demandons si elles n'ont réellement plus besoin d'être aidées, ou si les dirigeants ne veulent pas reprendre les rôles.

« L'une des idées qui emporta l'unanimité fut de commencer à utiliser des « journaux de bord », dans lesquels seraient reportés tous les événements sur le terrain, mais aussi les réflexions et les idées. »



## DES MODES DE COMPORTEMENT OBSTINÉS

Même si le projet et le processus de changement sont correctement formulés et bien soutenus, il est courant que les organisations reviennent à leurs vieilles habitudes et à des modes de comportement obstinés. Nous savons tous que cela est vrai dans la vie en général, et tout autant pour les organisations qui essaient d'évoluer. Nous pouvons même reprendre de vieux chemins sans nous en rendre compte. Il faut de la conscience, de la vigilance et de la pratique pour s'inculquer à soi-même de nouveaux comportements.



### MUSA PARTAGE CETTE ÉTUDE DE CAS...

Bonne idée... mais les vieilles habitudes ont la vie dure.

Deux agents de terrain dévoués travaillant pour une organisation dédiée au droit du sol avaient pendant des années sillonné la région, travaillant avec les communautés locales essayant de reconquérir leur terre. Ils avaient pris l'habitude de débriefer ensemble pendant leurs longs voyages de retour, discutant des personnes qu'ils avaient rencontrées, revenant sur ce qui s'était passé, partageant des impressions et des idées, et évoquant ce qu'ils feraient différemment la prochaine fois. Cela servait parfaitement leur propre pratique, comme une réponse naturelle et simple au fameux système de « planification, de suivi et d'évaluation » qui, avec le temps, étaient devenus très efficaces.

À un moment donné, l'organisation, avec le consentement et la participation des agents de terrain, décida de rendre leur système de suivi d'évaluation plus méthodique et collaboratif, afin que l'expérience des différents agents puisse être largement partagée, et qu'elle engendre de nouvelles pratiques de développement et de recherche. L'une des idées qui emporta l'unanimité fut de commencer à utiliser des « journaux de bord », dans lesquels seraient reportés tous les événements sur le terrain, mais aussi les réflexions et les idées. L'objectif était de les utiliser comme une base à partager pour améliorer la pratique des autres. Les journaux furent achetés et distribués pour le voyage suivant.

Mais les deux agents de terrain étaient tellement habitués à leur mode de réflexion informel et efficace que d'une manière ou d'une autre, ils oublièrent d'utiliser les journaux, et quand ils s'en rappelèrent, ils écrivirent de très brèves notes. Ils continuèrent à s'appuyer sur leurs discussions informelles, et quand les sessions de réflexion débutèrent, un mois ou deux après la fin de la mission, ils s'aperçurent qu'ils avaient perdu tous les détails intéressants et qu'il ne pouvaient partager avec les autres que les détails superficiels.

### QUESTIONS À TRAVAILLER

- Si c'était votre organisation, pouvez-vous réfléchir à ce que vous auriez mis en place pour aider et encourager les agents de terrain à réellement utiliser les journaux de bord au moment où ils en acceptèrent la création ? Que feriez-vous maintenant ?

# Gérer les transitions du transformative change

“ Le processus de transformation est davantage comparable à une mort et une à renaissance qu'à une modification mécanique. ”

William Bridges

Dans le chapitre Cinq, nous avons présenté le processus « en U » qui pointe la nécessité de désapprendre nos attitudes, valeurs, hypothèses, etc. qui nous ramènent en arrière et nous y maintiennent en crise. Les doutes, les peurs et les vieilles rancoeurs doivent émerger et être combattues, pour permettre au changement d'apparaître. Mais lorsque les changements voulus commencent se mettre en place, il peut subsister des peurs et des doutes persistants, des résidus inutiles de valeurs, attitudes et habitudes anciennes. Ceux-ci continueront à exercer une influence sur le processus de changement et devront peut-être être remis au grand jour et traités avec attention.

William Bridges a nommé « transition » cette période de temps variable entre l'ancien et le nouveau.



## QUELQUES SAGES PAROLES DE WILLIAM BRIDGES

Nous imaginons que « transition » est simplement un synonyme de « changement ». Mais ce n'est pas le cas. Le « changement » est votre déménagement dans une nouvelle ville, votre embauche à un nouveau poste. C'est la naissance de votre enfant ou la mort de votre père. C'est le passage d'une à une nouvelle mutuelle de santé au travail, ou le remplacement d'un responsable par un autre ; ou c'est encore une acquisition extérieure que votre entreprise vient de réaliser.

En d'autres mots, le « changement » est situationnel. La « transition », elle, est psychologique. Ce ne sont pas les événements, mais plutôt la réorientation intérieure et la redéfinition personnelle que vous traversez pour intégrer n'importe lequel de ces changements dans votre vie. Sans « transition », le changement est un simple réarrangement des meubles. Jusqu'à ce que la transition s'opère, le changement ne sera pas effectif, parce qu'il ne « prendra » pas. Quelque soit le mot employé, notre société parle beaucoup de changement, mais s'occupe rarement de transition. Malheureusement pour nous, c'est la transition qui souvent nous aveugle et est la source de nos problèmes...

Bridges établit que les transitions sont composées de trois étapes :

- 1) Une fin
- 2) Une zone neutre
- 3) Un nouveau commencement



## 1 – UNE FIN

Avec le temps, les personnes s'accoutument confortablement aux schémas établis dans leur organisation. Le grand défi est alors de lâcher prise, pour créer un espace capable d'accueillir le début d'autre chose. Ce n'est jamais simple, et nous ne pouvons affirmer que le changement seul soit suffisant pour enclencher le lâcher-prise.

Il est important de prendre conscience que les anciennes pratiques, même si peut-être devenues inefficaces, n'étaient pas toutes mauvaises. En effet, elles pouvaient répondre de façon très performante aux besoins d'alors. Les personnes concernées de près par ces méthodes anciennes pourront se sentir critiquées directement lorsque ces dernières seront abandonnées. S'ensuivront des difficultés à accepter les futures évolutions. Reconnaître la qualité de leurs contributions antérieures pourra les aider à aller de l'avant.

D'un point de vue pratique, cette étape doit être ponctuée de réunions régulières, pendant lesquelles le processus de changement est réexaminé. Les personnes pourront être encouragées à réfléchir à la manière dont les vieilles habitudes, pratiques, attitudes, etc. restent présentes malgré la volonté de les mettre de côté. Réaliser que cet attachement au passé est naturel et prévisible est une prise de conscience importante.

Parfois, créer des espaces pour faire le deuil du passé se révèle utile. Dans certains cas ce changement peut être assez dur, comme lorsque des licenciements ou des déclassements sont la conséquence de la création de nouveaux profils de postes ou d'offres d'emplois. Quand le changement est particulièrement drastique, les dirigeants peuvent s'appuyer sur l'organisation d'un événement symbolique où le passé est célébré et mis en berne, ce qui n'est pas sans rappeler un rituel funéraire ou un service de commémoration lors de la perte d'un être cher. Des gestes symboliques de cette nature offrent une issue psychologique permettant de lâcher prise.

## 2 – LA ZONE NEUTRE

Mais l'abandon des vieilles habitudes ne se traduira pas immédiatement par le nouvel élan que l'organisation tente d'impulser. Il existe encore une période « d'entre-deux » à traverser. Elle s'appelle la zone neutre. Elle débute quand le désordre et la confusion associés au changement commencent à faire effet. Un membre de l'équipe peut changer de référent sans que le nouvel organigramme ne soit encore très clair. Les personnels peuvent manquer des compétences nécessaires à leurs nouvelles fonctions. Toutes les conséquences du changement peuvent ne pas avoir été anticipées, créant insécurité et frustration au sein de l'équipe. Cela peut aller jusqu'à la démission de certains membres, provoquant davantage d'incertitude et même du ressentiment de la part de ceux qui restent et qui doivent reprendre le fardeau. La productivité va probablement baisser, suscitant une grande anxiété.



La zone neutre peut être une période chaotique pour l'organisation.  
Bridges continue :

“ La zone neutre est un moment décisif dans la transition d'un processus de changement organisationnel. Elle demande de la patience, la capacité de rassurer et de maintenir le calme de la part de l'équipe dirigeante, de la collaboration et beaucoup de communication. Cela, accompagné d'objectifs clairs et d'un plan efficace, donnera au changement une opportunité de prendre souche et de délivrer sa promesse d'un futur pour l'organisation ou d'un nouveau départ. ”



William Bridges



POUR EN SAVOIR PLUS,  
RENDEZ-VOUS SUR NOTRE  
SITE :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Cependant, c'est également une étape créative, pendant laquelle des problèmes apparemment insurmontables peuvent être résolus de manière inattendue. Cette période de confusion permet aussi d'expérimenter de nouvelles façons de faire, crée des espaces pour l'innovation. Le vide de la zone neutre permet de déverrouiller ce potentiel.

### 3 – UN NOUVEAU COMMENCEMENT

La transition doit s'achever par un nouveau commencement, une vision revisitée. Cela ne doit pas être fait prématurément, avant que les liens du passé ne soient desserrés, avant que celui-ci ne soit mort et enterré, remplacé par les souvenirs. Atteindre cette nouvelle vision ne nous transformera pas tous en « Saint-Paul » déterminés sur le chemin de Damas.

La dissension et l'opposition subsisteront, inscrites cependant avec davantage d'optimisme et engagées dans des dialogues plus constructifs. C'est l'équipe qui, si elle croit en la mission et en la nouvelle direction stratégique, pour donner forme et corps à cette vision.



## Suggestions pratiques à l'attention des dirigeants pour la mise en œuvre du changement



- Si vous faites partie de l'équipe de direction, demandez aux autres membres leur avis sur les défis et les difficultés rencontrées, recueillez leurs suggestions.
- N'oubliez pas d'organiser des réunions régulières pour faire le point. Ce procédé est capital pour apporter certitude et sécurité au cours d'une période chaotique. Ces réunions peuvent s'intégrer au schéma existant s'il prévoit chaque semaine ou chaque mois un rassemblement des collaborateurs. L'apprentissage-action constitue un autre outil pour analyser une situation fluctuante et réaliser les ajustements nécessaires. Cela permet tracer un parcours réalisable au milieu du chaos.
- Laissez de l'espace aux personnes pour souffler, pour exprimer leurs sentiments, se dégager des tensions qui accompagnent habituellement la transition et refaire surface émotionnellement.
- Parfois il est utile de désigner une équipe représentant le changement. Un collègue en qui l'on a confiance relaiera les opinions des différents services et transmettra les objectifs et les progrès.
- Les personnes peuvent s'inquiéter à propos du changement et si les dirigeants ne répondent pas à leurs questions, elles trouveront auprès d'autres des réponses qui ne seront pas forcément les bonnes. On n'insistera jamais assez sur l'importance de communiquer pendant la phase de transition, fréquemment et auprès de tous. Cela empêche les commérages et les rumeurs, qui font inévitablement partie de la résistance naturelle au changement.
- Cherchez une personne extérieure avec qui vous pouvez tester vos idées. Les dirigeants d'autres organisations ayant expérimenté des changements analogues sont des conseillers idéaux.
- Ne forcez pas le changement trop vite. Ayez de grandes visions, mais ne vous pressez pas. Faites des petits pas et emmenez tout le monde avec vous.
- Soyez guidé par vos valeurs, vos principes et votre but.
- N'oubliez pas de célébrer chaque succès.

# CHAPITRE SEPT

# Survivre au changement

## Les organisations qui apprennent et qui innovent

“ Dans les périodes de changement, ceux qui apprennent hériteront de la terre, alors que ceux qui ont appris se retrouveront parfaitement équipés pour vivre dans un monde qui n'existe plus. ”

Eric Hoffer

“ C'est en marchant que nous traçons le chemin ”

Proverbe africain

### SALUT, JE SUIS CHRISSY...

Si nous voulons conserver les bénéfices du changement et les maintenir en vie, il nous faut sans doute investir dans l'apprentissage pour devenir avant age une organisation qui apprend. Dans ce chapitre, nous allons voir ce qu'il faut mettre en place pour le faire, en découvrant à la fois l'apprentissage individuel et l'apprentissage collectif. Nous allons voir comment apporter de la vie aux processus de planification, suivi et évaluation. Nous explorerons aussi quelques idées et anecdotes à propos de « l'apprentissage horizontal », qui est une plateforme vivante regroupant de nouvelles formes d'organisation et de collaboration.





**LA TAC (TREATMENT ACTION CAMPAIGN I.E CAM-  
PAGNE D'ACTION POUR UN  
TRAITEMENT)**

La TAC est le mouvement social national le plus important en Afrique du Sud. En militant sans relâche, la TAC est parvenue à pousser le gouvernement à élargir l'accès aux médicaments antirétroviraux. Elle puise principalement sa force par l'intermédiaire et la mobilisation des personnes atteintes du virus du SIDA. La TAC, par le biais de ses campagnes, a pris l'avantage et a su utiliser les nouveaux espaces politiques et juridiques créés dans l'Afrique du Sud post-apartheid.

« Quand je marche dans les bureaux de la TAC, c'est comme si je me déplaçais en zone libérée. Cela me fait penser à une bougie et à une porte ouverte. »



**KAMA RACONTE COMMENT C'EST DE  
TRAVAILLER POUR LA TAC ...**

J'ai rejoint la TAC en 2001 quand j'étais à l'école.

Des camarades de la branche du Site B de Khayelitsha vinrent nous rendre visite et nous proposèrent de les rejoindre, bien que cela soit interdit à l'école. Cela ne nous faisait pas peur.

La TAC organise beaucoup d'événements culturels pour la jeunesse et ce sont les chansons qui nous réunissent le plus, parce lorsque quelqu'un chante une chanson et que nous nous joignons à lui, nous comprenons pourquoi nous sommes vraiment là. Les gens ajoutent des couplets, la chanson et son message prennent de l'ampleur.

La TAC a offert à chacun d'entre nous l'opportunité de jouer un rôle. Il y règne la confiance, l'amour et la liberté. Quand je marche dans les bureaux de la TAC, c'est comme si je me déplaçais en zone libérée. Cela me fait penser à une bougie et à une porte ouverte.

Bien que vous ne puissiez pas le voir, nous sommes parfois désordonnés et désorganisés, mais ce n'est pas grave parce que nous sommes tous ensemble. Nous avons beaucoup d'opinions différentes, particulièrement parmi les jeunes. Nous sommes pour la plupart volontaires et quelques-uns sont coordinateurs à temps plein.

Le bureau central a demandé à chaque branche locale de se réunir le vendredi après-midi pour partager ce qui s'est passé et pour planifier la suite. Nous partageons beaucoup. Nous nous asseyons et nous partageons. Nous commençons toujours par une chanson et un jeu et ensuite, chacun son tour, nous pouvons tout partager, sans jamais forcer la parole. Nous disons ce que nous avons fait, ce qui s'est bien passé et ce qui s'est mal passé, et nous essayons de trouver des solutions. Chacun d'entre nous écrit avec soin le compte-rendu de la réunion pour le transmettre à ceux qui sont absents. Le coordinateur écrit un compte-rendu pour la direction. Quand nous planifions quelque chose, nous le faisons en suivant l'état d'esprit des personnes présentes. Nous aimons beaucoup ces réunions. La TAC prend en charge les rafraîchissements et parfois le transport.

Dans la TAC, nous restons vivants et connectés. C'est un centre communautaire. L'esprit en est le feu, la chaleur.



### QUESTIONS A TRAVAILLER :

- qu'est-ce qui vous frappe dans cette histoire ?
- Quelle importance la culture de la TAC a-t-elle sur son mode d'organisation ?
- comment décririez-vous la culture d'apprentissage ?
- en pratique, comment l'organisation apprend-elle et quelle importance cela-a-t-il sur la vie de l'organisation ?
- quels enseignements pouvez-vous en tirer qui pourraient être utiles à votre organisation ou dans votre pratique ?

### UN RYTHME D'APPRENTISSAGE

L'histoire de Kama illustre quelque chose de crucial – comment il est possible pour une organisation efficace de fonctionner, sans mettre la priorité sur des systèmes efficaces, mais sur des critères humains, même dans une simplicité quelque peu désorganisée.

Le manque de structures sophistiquées au sein des branches locales de la TAC est largement compensé par des processus ouverts et accessibles et un engagement indéfectible.

La TAC a établi un rythme d'apprentissage : tous les vendredis, elle réunit ses membres et réfléchit, apprend et planifie, ce qui est une part de son travail bien plus importante que n'importe quelle autre. Et les réunions sont agréables !

D'un certain point de vue, il n'y a rien de remarquable à cela, après tout, toutes les organisations se réunissent. Mais d'un autre côté, il est remarquable que cela puisse être aussi simple et aussi humain – une organisation dont les services se réunissent toutes les semaines pour réfléchir à leur situation, reformer, repenser et entretenir la flamme... tout en étant heureux d'être ensemble. Ces réunions sont aussi des événements culturels, uniques en leur genre, débutant avec une chanson et un jeu, une prière, un temps de camaraderie. L'organisation partage sa propre histoire et y réfléchit. Pas de technique majeure ici. Et c'est justement la question. Il n'est pas nécessaire d'étaler des connaissances impressionnantes ou des systèmes de management conçus par un quelconque consultant. Chacun est responsable de fournir des preuves, d'apprendre et de documenter. En fait, la désorganisation et le désordre légers permettent certainement davantage de participation, une qualité émergeant de ces espaces plus informels, plus humains et une atmosphère de liberté partagée, dans laquelle chacun se sent à l'aise et suffisamment valorisé pour apporter sa propre contribution.

Et tout ceci permet de s'orienter vers une planification merveilleusement puissante, pour citer Kama : « quand nous planifions, nous le faisons en suivant l'état d'esprit des personnes présentes. »

*« Ce sont la désorganisation et le désordre légers qui permettent davantage de participation, une qualité émergeant de ces espaces plus informels, plus humains et une atmosphère de liberté partagée, dans laquelle chacun se sent à l'aise et suffisamment valorisé pour apporter sa propre contribution. »*





## CHRISSY SE SOUVIENT DE L'HISTOIRE DU BÛCHERON...

Il était une fois une vieille femme qui, marchant à travers la forêt pour rentrer chez elle, croisa un homme qui coupait un arbre. Ils échangèrent de brèves salutations mais l'homme continua à couper. Il travaillait très durement, déterminé à terminer et à profiter du fruit de son travail avant le coucher du soleil. La vieille femme l'observa un moment puis disparut. Elle revint quelques instants plus tard, portant un petit seau d'eau et une pierre. Lorsque le bûcheron s'arrêta pour ôter la sueur de ses sourcils, elle lui tendit les deux objets et dit : « Monsieur, je vois que vous êtes très occupé. Mais pour parler franchement, il me semble que vous auriez besoin de vous arrêter un moment, de respirer et d'affûter votre hache. »

« Vas-t'en, femme, je suis trop occupé, je n'ai pas de temps pour ça ! »

Quand affûtons-nous nos propres haches ? Quand nous investissons-nous dans l'apprentissage, l'analyse et l'amélioration de ce que nous faisons ? Combien d'entre nous sont-ils aussi « trop occupés » ?

## Que cela signifie-t-il d'être une organisation qui apprend ?

« C'est comme si l'organisation s'éduquait elle-même... »

L'idée d'organisation qui apprend existe depuis un moment maintenant. Toutes les organisations apprennent, qu'elles en soient conscientes ou non, parce que les personnes qui les composent apprennent – mais comme pour les gens, toutes les organisations n'apprennent pas correctement. Pour être une organisation qui apprend, vous devez essayer d'en être une, en faisant un effort pour apprendre consciencieusement et régulièrement, en mettant en place du temps de qualité pour l'apprentissage. Avoir la bonne attitude n'est pas suffisant... vous devez faire les choses différemment !

Une rapide définition pour nous aider à poursuivre...

Une organisation qui apprend met délibérément en place un temps régulier pour apprendre de son expérience, pour réfléchir à ce que cela signifie pour sa pratique et pour développer ses capacités, afin de continuellement améliorer la qualité de son travail, de repenser ses objectifs si nécessaire et de renforcer son organisation dans le travail.

C'est comme si l'organisation s'éduquait elle-même...

La règle générale dit qu'il est nécessaire de mettre de côté 15 % du temps organisationnel pour l'apprentissage – certains l'appelleront peut-être « recherche et développement ».



## ALORS POURQUOI EST-CE IMPORTANT D'ÊTRE UNE ORGANISATION QUI APPREND ?

... Parce que pour changer, nous devons être vivants

Pensez seulement à la façon dont les choses semblent changer chaque jour, chaque semaine, chaque mois ! L'année dernière paraît s'être écoulée il y a cinq ans ! Dans de nombreuses communautés, les conditions de vie se détériorent, les prix augmentent, le climat change, les épidémies et le crime sont en hausse, nos enfants sont si différents de ce que nous étions, internet est en train de changer nos modes de communication, les métiers anciens disparaissent et de nouveaux se créent, de nouvelles idées et de nouvelles initiatives éclosent partout... La liste est longue.

Si nous n'essayons pas de prendre de l'avance face aux changements, nous serons bientôt renversés. Une organisation qui apprend, à travers des processus rigoureux et réguliers, observe ce qui est en train de changer, et pour rester au sommet, réfléchit à ce qu'elle va faire et où elle aura besoin de changer.

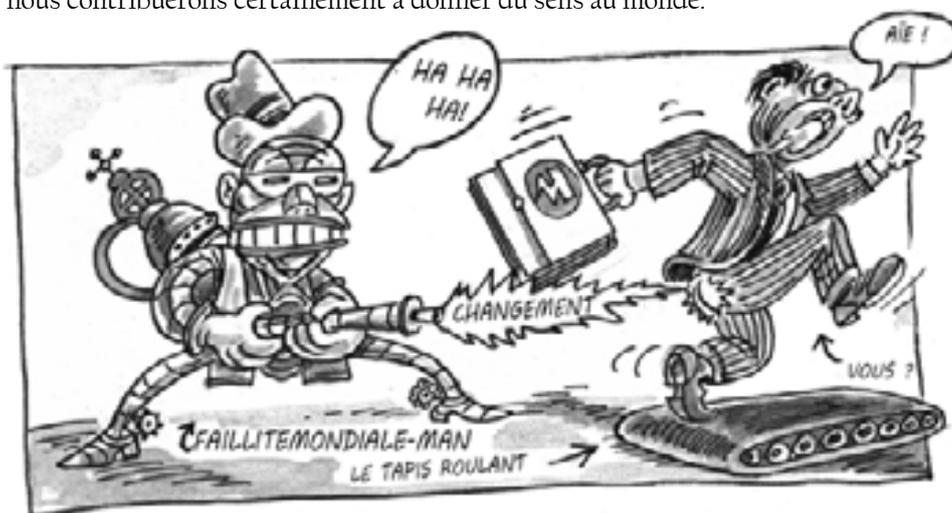
...Parce que nous devons être redevables envers les autres et envers le monde de façon honnête.

Travailler dans le domaine du changement social, que ce soit comme dirigeant ou comme médiateur, demande un sens des responsabilités. Le changement est une affaire complexe, parfois un processus de vie et de mort, nous ne pouvons donc pas nous précipiter en nous fiant à n'importe quelle émotion, nous sommes redevables, nous devons comprendre si ce que nous faisons est bénéfique ou nuisible. Par expérience, la seule façon d'y parvenir de manière significative est d'adopter une approche honnête d'apprentissage, de fournir au monde une vraie réflexion sur qui nous sommes et ce que nous faisons.

...Parce que le monde est réellement compliqué et que nous avons tous besoin d'essayer d'y trouver un sens !

Les causes de la pauvreté et de l'exclusion sont loin d'être simples – elles sont étonnamment complexes et quasiment invisibles pour l'observateur ordinaire. Les manuels et les experts diplômés ne semblent pas détenir de réponses. C'est pourquoi des gens comme vous, qui travaillez à vous améliorer et à améliorer la vie des autres, devez participer à la recherche des réponses, en apprenant de vos expériences ET de l'expérience des autres. Si nous mettons en commun nos expériences et nos connaissances, par le biais des associations auxquelles nous appartenons, nous contribuerons certainement à donner du sens au monde.

Si nous voulons démocratiser le monde, nous devons démocratiser l'apprentissage. Aider les gens ordinaires à décrypter le monde et à en améliorer la partie qui les concerne est une condition fondamentale du changement.



« Si nous voulons  
démocratiser le monde,  
nous devons démocratiser  
l'apprentissage. »

...Parce que si nous ne le faisons pas, le pouvoir appartiendra toujours aux riches et aux puissants qui eux investissent dans l'apprentissage. Ne vous y trompez pas, les riches et les puissants investissent des sommes colossales et énormément de temps dans l'apprentissage, la recherche et le développement, afin de découvrir de nouveaux moyens de protéger leurs intérêts. Si nous voulons démocratiser le monde, nous devons démocratiser l'apprentissage. Aider les gens ordinaires à décrypter le monde et à en améliorer la partie qui les concerne est une condition fondamentale du changement.

## Concevoir notre propre approche de l'apprentissage dans l'organisation

### EXISTE-T-IL DES PRATIQUES « EXEMPLAIRES » QUE LES ORGANISATIONS QUI APPRENNENT DOIVENT SUIVRE ?

C'est une question piège. De nombreuses organisations ont développé de « bonnes » pratiques d'apprentissage, et beaucoup d'entre elles pourraient être les meilleures dans leur propre contexte. Nous pouvons apprendre beaucoup d'organisations et de communautés qui apprennent bien, mais les organisations doivent développer leur propre approche et leur propre pratique. Elles doivent peut-être emprunter et expérimenter des idées qui viennent d'ici et là, mais pas essayer d'être une copie conforme de quelque modèle de pratique « exemplaire ».

Chaque organisation a une façon unique de fonctionner et d'apprendre, elle doit s'autoriser à être unique si elle veut développer sa créativité et réussir.

Tout comme il existe différentes organisations, il y a différentes manières d'apprendre. Chaque organisation doit expérimenter et découvrir quelle approche et quelle pratique d'apprentissage soutiendront, amélioreront et stimuleront le mieux son travail.

### LES NIVEAUX D'APPRENTISSAGE

Que nous soyons des individus, des équipes ou des organisations, il y a différents niveaux d'apprentissage. Il est important de prêter attention à chacun de ces niveaux quand nous concevons des activités d'apprentissage dans les organisations. Voir chapitre Deux, page 29.

#### L'APPRENTISSAGE AU NIVEAU DE LA TÊTE

Celui-ci implique l'acquisition et le développement de faits, de connaissances et d'idées. Deux défis importants sont de poser les bonnes questions et de réfléchir d'une manière créative.



#### L'APPRENTISSAGE AU NIVEAU DU CŒUR

Ici nous développons une gamme sensible d'émotions et notre capacité à ressentir, à être en empathie, à être sensible aux attitudes et aux principes moraux qui nous tiennent à cœur et qui guident nos pensées et nos actions.



#### L'APPRENTISSAGE DES JAMBES ET DES MAINS

Cela signifie le développement et la révélation des aptitudes, des capacités et aussi de la volonté qui sous-tend l'action (c'est-à-dire le courage, l'enthousiasme, la confiance). Cela permet aux personnes qui apprennent de connecter leurs connaissances de tête et de cœur à l'action, la pratique, pour pratiquer. Cela les aide à révéler leur volonté, à gérer le manque de confiance en soi et la peur de l'échec.



POUR EN SAVOIR PLUS,  
RENDEZ-VOUS SUR NOTRE  
SITE :  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## DÉSAPPRENDRE

Les plus gros obstacles à l'acquisition de nouvelles connaissances sont souvent les connaissances que nous possédons déjà, celles que nous croyons et celles que nous voulons. Nous nous accrochons à ce qui a l'habitude de fonctionner, parfois pour de bonnes raisons, mais si les besoins et la situation ont changé, nous allons sans doute devoir traverser un processus difficile qui consiste à se défaire des vieilles habitudes pour libérer de l'espace et laisser s'enraciner de nouvelles idées, de nouvelles croyances et de nouveaux désirs (voir le processus en « U » dans le chapitre Cinq, page 112).

## L'APPRENTISSAGE DE L'HÉMISPHERE GAUCHE / DROIT DU CERVEAU

Lorsque nous sommes connectés au niveau d'apprentissage de la tête, nous avons besoin de stimuler non seulement l'hémisphère gauche de notre cerveau, où réside notre pensée logique, scientifique, analytique, mais aussi l'hémisphère droit où se situent nos capacités créatives, artistiques et intuitives. La plupart des gens n'osent pas exprimer leur part créative bien qu'elle mérite une attention particulière.

## LA SAGESSE

La sagesse est une compétence que nous avons tous et qui vient de nos bonnes expériences et de notre capacité d'anticipation. Lorsque nous faisons preuve de sagesse, nous utilisons notre expérience (bonne ou mauvaise) pour lire entre les lignes, découvrir la vérité et la traduire ensuite en mots et en action. La sagesse vient de la capacité à observer ou écouter profondément, à couper court à la complexité, à la surcharge d'informations, pour révéler plus simplement l'essentiel et la vérité.

“ Je me fiche complètement de la simplicité de ce côté de la complexité. Mais je donnerais ma vie pour la simplicité de l'autre côté. ”

Oliver Wendell Holmes

## LES TYPES D'APPRENTISSAGE

L'apprentissage peut être amené de bien des façons, à différents niveaux, par différentes approches, différentes méthodes de travail. Voici les principales approches d'apprentissage, à garder à l'esprit quand vous concevez des processus d'apprentissage.

### L'APPRENTISSAGE-ACTION – APPRENDRE PAR L'EXPÉRIENCE

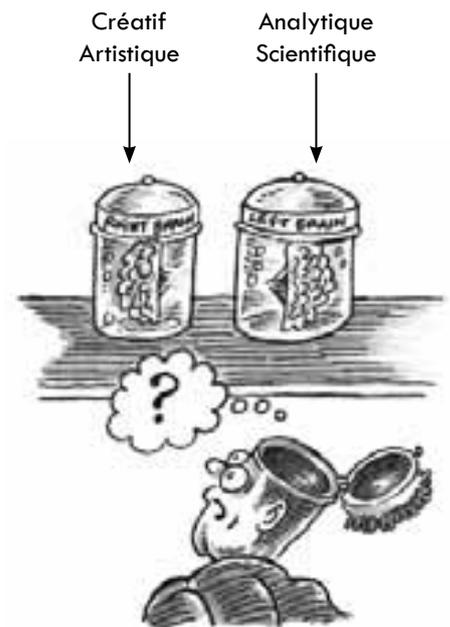
(voir chapitre Cinq, pages 108-110)

Dans l'apprentissage-action, nous expérimentons quelque chose, y réfléchissons, en tirons des enseignements, planifions une approche nouvelle ou améliorée, l'essayons et ensuite réfléchissons et apprenons à nouveau dans un cycle continu de progrès.

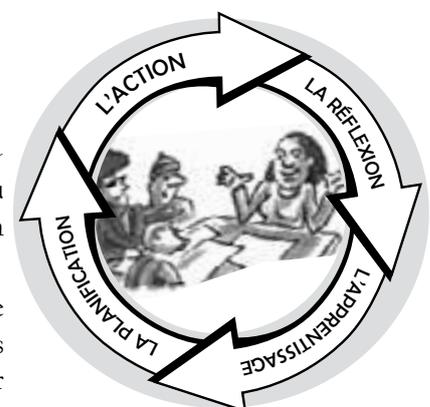
Nous utilisons l'apprentissage-action la plupart du temps, souvent de manière inconsciente. C'est la façon la plus naturelle d'apprendre. Si nous devenons plus conscients de notre façon d'apprendre, nous pouvons améliorer la qualité de notre apprentissage.

Il y a l'apprentissage-action superficiel – où nous procédons par essai et erreur – c'est-à-dire que nous essayons une technique et que si elle ne fonctionne pas, nous en essayons une autre, jusqu'à en trouver une qui fonctionne...

Il y a l'apprentissage-action profond – où nous observons ce que nous faisons ou ce que nous avons fait, y réfléchissons et en tirons les enseignements, avant



« L'apprentissage peut être amené de bien des façons. »





de décider ce qu'il faut faire différemment.

Parfois, là où les conditions sont plus simples, les variables peu nombreuses et les conséquences d'une erreur limitées, l'apprentissage superficiel par essai et erreur est la meilleure solution ; et parfois, là où la situation est complexe et la succession d'échecs impossible, l'apprentissage approfondi est le plus adapté.

### L'APPRENTISSAGE HORIZONTAL

Il est relié à l'apprentissage-action mais il implique d'apprendre aussi de l'expérience des autres, pas seulement de la nôtre. Par exemple, l'apprentissage par les pairs, les échanges communautaires ou les groupes d'apprentissage de fermiers sont des formes particulièrement efficaces d'apprentissage, très pratiques et rapides. Ce type d'apprentissages contribue aussi à diminuer l'isolement des communautés et à construire de bonnes relations de solidarité.

Le récit partagé des histoires est une méthode puissante d'apprentissage horizontal.

### L'APPRENTISSAGE VERTICAL

L'apprentissage des cours, des écoles, des universités, des livres etc. L'apprentissage vertical est celui où les experts, les professeurs, les conférenciers, les auteurs etc. nous enseignent des connaissances et des compétences qu'ils ont acquises.

Étudier par soi-même peut être une expérience gratifiante et permet d'utiliser son temps libre. Mais nombreux sont ceux qui ont besoin d'un professeur, d'un guide ou même d'un groupe d'études pour atteindre le succès.

### L'APPRENTISSAGE INTÉGRÉ AU TRAVAIL

Tous les types d'apprentissages ci-dessus ont un rôle dans le développement des individus et des organisations. Beaucoup de bonnes méthodes d'apprentissage en utilisent plusieurs et les connectent fortement au travail réel. Par exemple, les formations qui proposent un mélange de méthodes d'apprentissage horizontal et vertical permettent aux participants de tirer le meilleur parti de ces deux approches.

## Conseils pratiques pour la conception de systèmes d'apprentissage

En tant que dirigeant ou médiateur, vous avez la responsabilité d'assurer que les processus d'apprentissage soient fructueux et agréables.

*“Learning exchanges can bring surprising and useful new insights and relationships between participants.”*

### TRAVAILLEZ DE DIFFÉRENTES FAÇONS

Quand vous concevez des processus d'apprentissage organisationnel, il est important d'être capable de travailler à différents niveaux d'apprentissage et d'utiliser différents types d'apprentissage (mentionnés ci-dessus) fonctionnant dans différentes situations.

Non seulement l'expérience en sera enrichie mais vous découvrirez que les personnes aiment être stimulées à différents niveaux. Commencez avec des approches simples. Demandez à ces personnes quelles bonnes expériences d'apprentissage elles ont eu et essayez-les, expérimentez ensemble.

L'apprentissage par les pairs ou l'apprentissage horizontal sont particulièrement valorisants. Organiser des échanges de savoirs peut susciter de nouvelles et surprenantes découvertes, ainsi que de nouvelles relations entre les participants.

## UTILISEZ DES ACTIVITÉS, DES MÉTAPHORES ET DES RITUELS LOCAUX

Se connecter à la culture locale aide à bâtir des relations de confiance dans le groupe et l'assurance que les gens se sentent libres de partager au cours du processus d'apprentissage. Si les gens sont sur le point de partager leurs expériences et leurs idées, ils ne doivent pas avoir peur d'être critiqués, moqués ou punis pour leur honnêteté. Une culture saine peut mettre du temps à s'installer, mais faites tout ce qui est en votre pouvoir pour protéger le droit des personnes à parler honnêtement.



## BASEZ-VOUS SUR DES EXPÉRIENCES RÉELLES

Il y a toujours beaucoup à gagner des histoires des gens, de leurs expériences réelles. Aidez les gens à se poser les bonnes questions à propos de leurs expériences – voir « Posez de meilleures questions » page 25 et « le cycle d'apprentissage-action, questions directrices » page 110.

## RELIEZ L'APPRENTISSAGE À DE NOUVELLES ACTIONS

Au fur et à mesure que les gens apprennent des choses, soufflez-leur de lier leur nouvelles connaissances aux activités, même s'il s'agit juste de l'étape suivante. Encouragez les gens à expérimenter, tester de nouvelles idées, appliquer leurs nouvelles connaissances dans leur travail, et à conserver une réflexion à propos de leurs nouvelles expériences.

*« Se connecter à la culture locale permet de bâtir la confiance. »*

## FAITES DE L'APPRENTISSAGE UN MOMENT AMUSANT

Espacez les sessions plus sérieuses avec des activités plus légères, que ce soient des jeux, un déjeuner pris en commun, des chansons, une sortie ensemble... Apprendre peut être fatigant, nous avons donc besoin de varier les méthodes, la vitesse, le rythme et même le cadre.



*« Apprendre peut être fatigant, nous avons donc besoin de varier les méthodes, la vitesse, le rythme et même le cadre. »*

## Prenez garde à...

### NE PAS VOUS LAISSER ENVAHIR PAR L'ÉPUISEMENT

Si une organisation travaille dur quatre semaines par mois, est-elle productive pour autant ? Elle aura peut-être travaillé plus, mais aura-t-elle accompli davantage ? Nous avons rencontré tellement d'organisations qui travaillaient énormément, qui faisaient de nombreuses choses qui n'étaient plus vraiment utiles, répétant les mêmes erreurs et se battant pour obtenir des financements de programmes qui s'étaient révélés inefficaces et sans substance. Les équipes sont souvent malheureuses et régulièrement, leurs membres s'épuisent et s'en vont. C'est réellement tragique, car généralement ces organisations sont composées d'individus extrêmement compétents et très investis, des gens formidables qui pourraient réellement faire la différence.

La plupart des organisations se rejoignent au moins sur un point : elles ne prennent pas l'apprentissage organisationnel au sérieux. Le temps consacré à l'apprentissage est considéré comme un luxe, au mieux comme quelque chose à coincer entre deux moments de « vrai travail », plutôt que comme une partie vitale du cycle complet du travail.

### LE SYNDROME DE L'APPRENANT STAR

Pourquoi certaines organisations dont les dirigeants sont particulièrement impressionnants, investis et expérimentés échouent si souvent à satisfaire les attentes ? Une des raisons est que ces dirigeants n'éprouvent pas le besoin de s'intéresser à l'apprentissage organisationnel parce que, eh bien, ils savent déjà quoi faire et quand ils ne le savent pas, ils essaient de le découvrir seuls. Ils s'attendent à ce que tous se comportent de la même façon, parce que c'est comme cela qu'ils ont toujours fonctionné. Ils sont connus comme les « apprenants stars », habituellement très efficaces, des individus admirés et respectés.

Ici, se posent quatre problèmes ou questions :

...Premièrement, le domaine du changement social est devenu trop complexe pour que ce style d'apprentissage individuel pour « stars » fonctionne – de nos jours le travail organisationnel demande de multiples contributions et une pensée collective pour résoudre les problèmes.

... Deuxièmement, la plupart d'entre nous ne sommes pas des « apprenants stars ». Habituellement, nous luttons pour apprendre seuls et avons besoin de partager nos expériences, avoir des retours et des discussions constructives pour développer nos observations, nos points de vue et nos projets. Et nous sommes des êtres sociaux qui aimons apprendre ensemble.

...Troisièmement, grâce à ces espaces et ces relations issus de l'apprentissage collaboratif, nous avons une chance d'expérimenter et de jouer avec différents points de vue et idées. Nous apprenons aussi à propos des autres. Si les dirigeants « apprenants stars » n'encouragent pas et ne participent pas à ces activités alors ils volent à l'organisation cet élément fondamental pour un travail collaboratif efficace.

...Quatrièmement, si nos apprenants stars ne sont pas avec nous lorsque nous apprenons (ce qui peut vouloir dire améliorer ou repenser notre travail), nous pourrions alors développer parfois de bonnes idées qu'ils ne comprendront pas, ouvrant la voie à des conflits. Leur absence peut nous faire perdre de l'assurance et nous empêcher de réfléchir et planifier pour nous-mêmes.



« Le domaine du changement social est devenu trop complexe pour que ce style d'apprentissage individuel pour « stars » fonctionne. »



# Pourquoi les organisations résistent-elles à l'apprentissage ?

## TROP OCCUPÉES

« Je suis ici pour travailler... nous sommes trop occupés pour investir autant de temps... L'apprentissage est un luxe ! »

Nous devons voir l'apprentissage comme une partie du cycle du travail... tout comme nous devons manger et dormir, nous alimenter et nous régénérer, nous devons réfléchir et apprendre pour nourrir notre travail d'une nouvelle énergie et de nouvelles idées.

## DE MAUVAISES EXPÉRIENCES

« La dernière fois que nous avons fait un cas pratique, j'ai été critiqué et je me suis senti honteux ! »

Un apprentissage honnête exige un environnement sûr, un espace de camaraderie agréable, où nous pouvons sans peur dire la vérité, soutenir les autres et apprendre d'eux.

## UN PROCESSUS ENNUYEUX

« Nous avons entamé une réunion de réflexion mais elle s'est vite avérée ennuyeuse ! »

Nous avons besoin de nous équiper d'une méthode d'apprentissage efficace et créative ainsi que de compétences en médiation.

## TROP DIFFICILE DE DÉMARRER

« Nous ne savons par où commencer, c'est trop difficile. »

Cela peut aider de commencer par des choses que vous faites déjà, peu importe leur caractère formel ou informel. Faites ces choses en ayant davantage conscience et en essayant de les améliorer. Lors de votre réunion hebdomadaire, de manière informelle dans la cuisine, après le travail ou sur le chemin du retour d'une mission sur le terrain, vous avez peut-être des conversations très utiles qui vous aident à tirer des leçons de certaines expériences. Réfléchissez à la manière de les améliorer. Qui d'autre pourrait y participer ?

## OÙ SONT-ILS TOUS PASSÉS ?

« Nous avons essayé, mais personne de l'équipe n'est venu, alors nous avons arrêté. » et « Il semblerait que l'apprentissage ne concerne que certaines personnes. Les gens « importants » n'ont pas le temps d'apprendre avec nous. »

Convaincre tout un groupe de la nécessité de s'investir dans l'apprentissage collectif est difficile et demande des vraies qualités de direction.





## SANDRA HILL DU CDRA NOUS RA- CONTE UN SÉMINAIRE...

« Un moyen d'apprendre pour une organisation est de mettre en place des moments réguliers où les membres se réunissent pour apprendre. »

Un moyen d'apprendre pour une organisation est de mettre en place régulièrement un temps d'apprentissage destiné à réunir ses membres. Au CDRA, nous avons un séminaire intitulé « Une semaine chez nous », qui est un processus d'apprentissage organisationnel d'une semaine, ayant lieu pratiquement tous les ans. Toute l'équipe, celle qui travaille sur le terrain comme celle qui travaille dans les bureaux, y assiste. Chaque séminaire suit un programme de base, sans pour autant tomber dans la routine :

**LUNDI:** Un jour pour nous retrouver tous ensemble, en partageant le petit déjeuner et les nouvelles, puis en suivant un atelier créatif, dirigé par un artiste. Nous avons pratiqué le chant, la peinture, la sculpture, les percussions, la danse, etc. Dans l'après-midi, nous écrivons un court rapport de deux pages sur notre expérience à propos d'un sujet particulier en lien avec notre travail.

**MARDI:** Nous partageons notre rapport avec les autres. L'important n'est pas de résoudre un problème particulier ni de donner des conseils – mais plutôt d'écouter attentivement, d'observer et de réfléchir en retour de ce que l'on a entendu et appris. Au fur et à mesure des années, la plupart de nos formations se sont réalisées à travers ce processus de réflexion.

**MERCREDI:** Cas pratiques, passage en revue d'un article écrit pour une conférence ou une publication, opportunité pour les équipes de participer ensemble à des ateliers de conception de formation ou de projets de recherche.

**JEUDI:** Réunion professionnelle ciblée sur la gestion de programmes, l'information financière, et d'autres sujets internes, suivi d'une réunion d'allocation stratégique permettant de considérer les demandes, les questions, l'état du réseau des contacts et les invitations. Nous participons souvent à une session de supervision professionnelle ce jour-là.

**VENDREDI:** Groupe d'études sur un livre important pour approfondir notre pratique suivi d'un moment de récapitulation des questions non résolues et « récolte » de nos réflexions et des conversations évoquant les actions futures.

Le CDRA organise ce genre de séminaires depuis quinze ans. Prendre ce temps nous aide vraiment à cibler et à approfondir notre pratique. La « recette » que nous suivons est en évolution constante mais contient les ingrédients suivants :



POUR EN SAVOIR PLUS,  
RENDEZ-VOUS SUR NOTRE  
SITE :

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



## Les éléments clef de l'apprentissage organisationnel

### 1 – Identifiez et respectez vos principes directeurs

L'un de nos principes clef est de prêter une grande attention à notre propre expérience et à apprendre de nos propres actions ; pour trouver nos propres réponses en tant qu'individus et en tant qu'équipes ; cet apprentissage conduira probablement davantage au changement s'il implique « la personne entière » - la tête, le cœur et les jambes.

### 2 – Découvrez vos questions individuelles et organisationnelles

Nous demandons : qu'est-ce qui me paraît important ? Qu'est-ce qui me stimule ? Et quelle image apparaît ? Nous posons des questions qui nous aident à passer à l'action, comme : quelles sont les implications que l'avenir nous propose ? Que cela signifie-t-il pour moi, mon organisation, ma pratique ? Au CDRA, nous avons une question organisationnelle générale qui reflète nos objectifs, guide notre travail et cible notre apprentissage organisationnel : « quels sont les formes et les processus d'organisation qui permettent de transférer le pouvoir dans le monde ? »

### 3 – Créez l'opportunité de découvrir et d'exprimer sa voix

Nous sommes convaincus que lorsque vous découvrez votre voix, vous découvrez votre pouvoir. Comment puis-je trouver ma voix ? Comment est-ce que je sais ce que je pense ? Au CDRA, nous avons trouvé utile de prendre le temps d'écrire. Le brainstorming, l'écriture « instantanée » et la tenue de journaux nous aide à rester conscient de ce qui se passe au quotidien et en nous-mêmes. Nous accordons souvent du temps aux gens pour qu'ils puissent réfléchir de leur côté. Nous avons récemment mis en place des journaux pratiques qui consignent les expériences et les réflexions issues du travail mené, pour faciliter la « récolte » pendant notre « semaine chez nous ».

### 4 – Comprendre la nature de la communauté et en prendre soin

Des relations saines sont vitales pour l'apprentissage, pour permettre le partage des risques, l'honnêteté et l'échange de points de vue sans peur de subir une critique destructrice. L'interaction, les conversations et les désaccords entre nous déclenchent de nouvelles façons de voir les choses, de nouvelles idées et une nouvelle compréhension. L'apprentissage organisationnel se passe entre nous. Plus les relations sont bonnes, plus l'espace de discussion est sûr, et plus chacun d'entre nous sera désireux de partager sa voix.

### 5 – Assurer des apprentissages créatifs et faire le lien entre l'art et le développement.

Nous pensons que travailler les disciplines artistiques nous aide à apprendre avec notre cerveau tout entier, à la fois notre hémisphère droit et notre hémisphère gauche. Les processus créatifs nous aident à passer de la réflexion rationnelle, logique, intellectuelle de notre hémisphère gauche à la pensée plus imaginative, créative et intuitive de notre hémisphère droit. Quand nous utilisons notre cerveau tout entier, nous gagnons en perspicacité, nous prenons du recul et nous nous souvenons que nous travaillons dans l'inconnu.

### 6 – Soutenir un apprentissage dirigé

Ces « semaines chez nous » sont dirigées par une petite équipe de trois personnes qui consultent les membres de l'organisation et qui préparent chaque processus, pour assurer la continuité et la pertinence de l'ensemble.



## Les histoires, l'apprentissage et le changement social...

“ Les anciens tressent leurs histoires dans le futur de leurs enfants. ”

Extrait de *Les Anciens* par Lebogang Mashile

Qu'ont en commun les contes populaires, les commérages, les films, les blagues, les cas pratiques et les romans ? Ce sont tous des types différents d'histoires. Pouvez-vous imaginer un jour dans votre vie qui ne comporte pas le récit d'une histoire ou deux ? En fait, nos vies sont des pièces de théâtre en train de se jouer, des histoires composées de chapitres passés et de chapitres présents, et dont les chapitres futurs attendent d'être écrits.

Les enfants adorent les histoires et depuis la nuit des temps, elles jouent un grand rôle dans leur développement. Mais pourquoi et comment ? Quand nous racontons une histoire, elle pénètre à l'intérieur de l'enfant et l'envahit, ouvrant des espaces dans lesquels l'imagination peut explorer, s'envoler et croître, où l'enfant peut se perdre lui-même, où il peut se recréer et tester de nouvelles vérités. Nous savons que les histoires sont des professeurs efficaces pour les enfants, se glissant sous les portes closes, sous leur résistance à l'instruction, devenant leurs propres expériences, leurs propres problèmes à résoudre. Les enfants ont tous appris de cette façon, à travers les âges et quelle que soit leur culture.

Les adultes sont-ils différents ? Lorsque nous entendons une bonne histoire, une expérience intéressante, cela peut nous éveiller à quelque chose de nouveau ; si l'histoire est bien racontée, nous en devenons témoins – comme les enfants – à mesure qu'elle entre en nous et qu'elle devient une partie de notre propre expérience dont nous pourrions tirer des leçons.

Les bons processus d'apprentissage puisent

toujours dans ce genre d'expériences, d'histoires qui nourrissent notre réflexion et apportent des idées d'actions futures. Si nous voulons travailler les processus d'apprentissage dans les organisations et dans le changement social, nous devons apprendre à travailler avec les histoires des gens, avec leurs expériences. Après tout, le changement social vient du fait que les gens changent leurs vies, apprenant de leurs histoires passées pour modifier leurs histoires futures.

Nous apprenons en écoutant des histoires mais nous changeons et nous transformons aussi en en racontant. Quand des femmes abusées des bidonvilles de Mexico ou des townships d'Afrique du Sud racontent leurs histoires les unes aux autres, elles transforment leurs récits de victimes en récits de survivantes, et de cette façon créent de nouveaux récits de réaffirmation de soi.

N'importe qui peut raconter une histoire – nous faisons cela tout le temps – quand nous racontons à notre conjoint ce qui s'est passé au travail, quand nous expliquons à un enfant pourquoi une situation est dangereuse, quand nous racontons à un ami un événement étrange dont nous avons été témoin. Et comme pour tout, plus nous nous entraînons, meilleurs nous devenons. Nous pouvons écrire ou enregistrer nos histoires pour les faire lire ou écouter aux autres.

Le monde est rempli de conteurs accomplis – artistes, écrivains, danseurs, acteurs, chanteurs – ils nous racontent tous des histoires. Et de nombreuses communautés ont encore des conteurs traditionnels. Cherchez ces gens, invitez-les, apprenez d'eux.



## Planification, suivi et évaluation (PSE)

“ Nous avons été des dilettantes et des amateurs avec l’une des notions les plus fondamentales pour nous améliorer en tant qu’êtres humains. Nous nous sommes comportés comme des enfants gâtés; Nous nous sommes comportés comme des enfants tyranniques; Exigeant des preuves quand on nous demandait d’écouter. ”



Extraits de Bataille mentale de Ben Okri

Cette partie examine l’un des enjeux les plus importants des approches et des activités de planification, suivi et évaluation (PSE) à travers lesquelles les organisations gèrent, s’améliorent, repensent et justifient leur pratique.



### OK... Il Est Temps De Changer Notre Façon De Penser...

“ Si des erreurs n’ont pas été commises et que des échecs n’ont pas eu lieu, c’est que le processus en cours n’est pas assez actif. ”

Coenraad van Houten

Nous sommes devenus obsédés par les RÉSULTATS et les INCIDENCES. Le projet de développement est devenu la forme dominante de l’organisation de développement, souvent en remplacement des organisations locales. Les projets demandent à ce qu’un effort soit fourni à propos de la prévision des conséquences, des résultats, des impacts, bien souvent des années en avance.

L’hypothèse (et l’espoir !) est que si nous sommes clairs sur ce que nous voulons « à la fin », nous serons clairs sur nos besoins pour y parvenir.

Nous postulons que cela nous mènera dans la bonne direction.

Et nous postulons que cela nous permettra d’être plus responsables des résultats, mais malheureusement, nous avons souvent tort !

Parfois, la planification basée sur les résultats fonctionne, si les conditions sont favorables ou prévisibles (voir pages 20-21)... mais si ce n’est pas le cas, les projets de développement imposent souvent une fausse logique, prenant en compte des conditions qui n’existent pas et faisant crouler les gens sous des plans aux résultats improbables et à l’ambition démesurée.



## LA GESTION PAR LES RÉSULTATS

Pour dire les choses franchement, dans le monde complexe du changement social, la « gestion par les résultats » crée souvent plus d'obstacles que de bienfaits. Pourquoi ?

**La confusion et la déception s'élèvent entre les donateurs et les partenaires.**

Les récipiendaires des donations doivent toujours expliquer pourquoi le plan initial n'a pas fonctionné, pourquoi ça a « raté ».

**Nous risquons de nous fermer à ce qui est possible mais imprévisible.**

Les résultats inattendus sont souvent les choses les plus intéressantes qui se produisent. Combien de fois sommes-nous passés à côté de résultats non planifiés qui auraient pu avoir un impact considérable s'ils avaient été pris en compte au moment où ils apparaissaient ?

**Être fortement motivé par le besoin de résultats crée une peur et une anxiété destructrices**

Que se passera-t-il si nous n'obtenons pas les résultats escomptés ? Obtiendrons-nous davantage de financements ? Aurais-je cette promotion ?

Ce qui est au départ une carotte devient un bâton – la peur sape l'honnêteté. Alors, lorsque le moment est venu de « mesurer notre performance », nous cherchons et « trouvons » les résultats prévus même s'ils ne sont pas réellement atteints. De cette façon, nous devenons subtilement malhonnêtes.

Plus important, cela empêche l'apprentissage par l'expérience ! Si, par peur de l'échec, nous ne pouvons pas nous montrer pleinement honnêtes, nous n'apprendrons jamais bien et par conséquent, nous ne nous améliorerons jamais.

**Quelles sont alors les alternatives possibles ?**

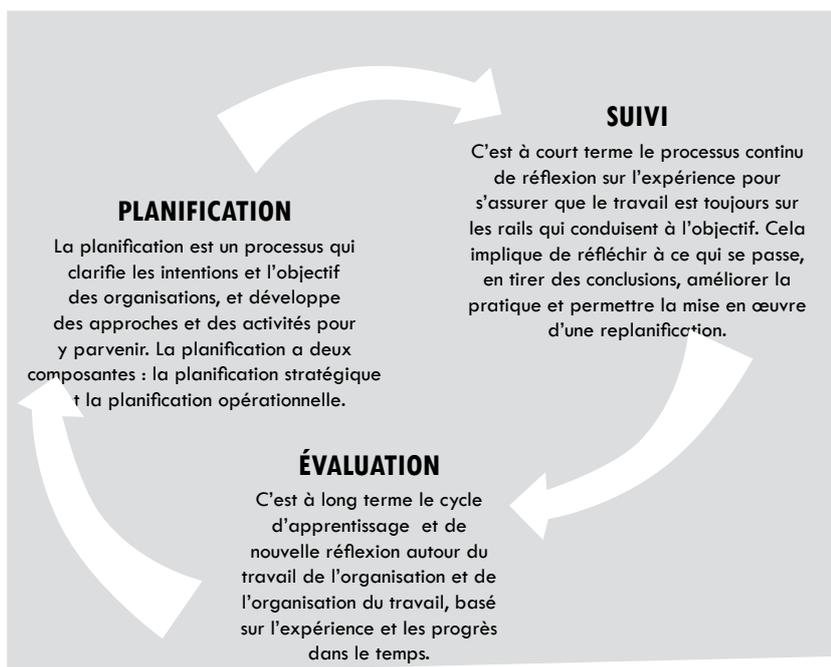
Quand les conditions sont imprévisibles et ne permettent pas de se projeter, il est important d'avoir un but et même des objectifs qui ne soient pas trop précis ou liés à une échéance. Par exemple, une initiative de développement local implantée de façon informelle peut avoir comme objectif de faire apparaître et de renforcer le pouvoir des femmes de la communauté et d'établir des relations de confiance pour créer la base d'une organisation communautaire, sans savoir exactement quelles femmes participeront, quel temps cela prendra, comment y parvenir et même si c'est réalisable. En restant ouvert à toutes les conséquences possibles, en apprenant de l'expérience, de nouvelles possibilités peuvent parfois se dessiner que les personnes intéressées préféreront peut-être poursuivre à la place – ou en plus – de l'objectif initial.

Privilégiez donc par tous les moyens des résultats à atteindre qui soient flexibles... Et plus important encore, concentrez-vous sur la qualité du processus de changement et la façon dont chacun apprend à cette occasion, pour être dans une dynamique constante d'amélioration et de réflexion.

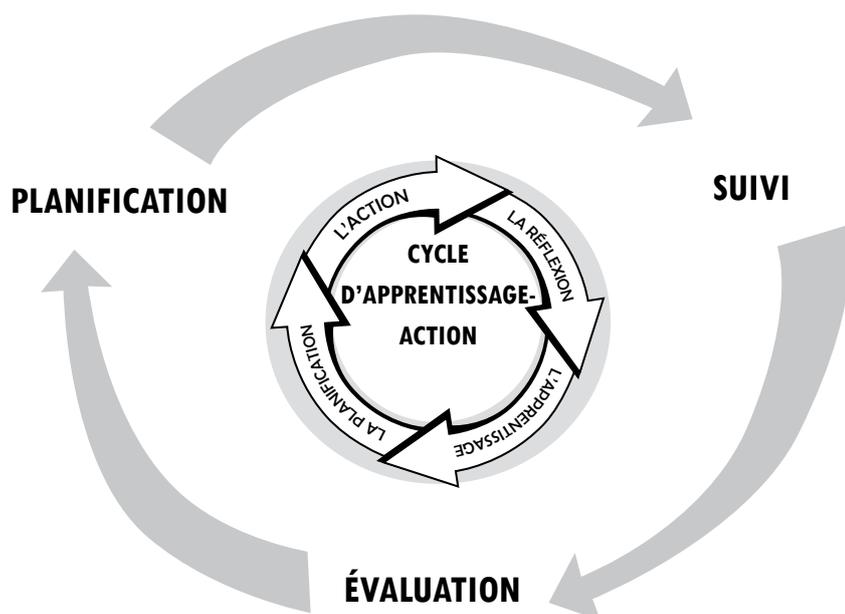
Si nous pouvons devenir moins obsédés par les résultats et plus intéressés par la création de conditions permettant des relations et des pratiques honnêtes et collaboratives dans le cadre de l'apprentissage, il y a une plus forte probabilité de créer une organisation qui découvre et prouve ce dont elle est capable, et qui produit réellement des résultats.



# Le Cycle De PSE Et L'apprentissage-Action



Nous avons déjà abordé les principes de base de la planification, du suivi et de l'évaluation (PSE) dans le chapitre Quatre (pages 91 à 93).



Un cycle de PSE est similaire au cycle d'apprentissage-action (voir pages 109-110) appliqué au soutien organisationnel de la pratique.



## LES SDF ANONYMES



## POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN DE PSE ?

La planification, le suivi, l'évaluation et l'établissement de comptes-rendus nous aide à gérer, améliorer, repenser et estimer notre pratique, dans le temps. Regardons de plus près chacun de ces aspects.

### GÉRER SA PRATIQUE

Grâce aux cycles de planification, suivi et replanification, nous sommes capables de poursuivre notre route tout en faisant les ajustements nécessaires – un peu comme un navigateur qui garde une main sur le gouvernail, un œil sur le compas et l'autre sur l'horizon, ajustant et vérifiant constamment l'itinéraire du bateau.

### AMÉLIORER SA PRATIQUE

À travers de bons processus de suivi et d'évaluation (nous pourrions tout aussi bien dire d'apprentissage à court terme ou à long terme), nous pouvons réfléchir à notre expérience, apprendre de nos erreurs, capitaliser nos succès, approfondir la compréhension de notre travail et continuellement développer, renforcer et améliorer notre pratique.

### REPENSER NOTRE PRATIQUE

Grâce à une bonne évaluation, à court ou à long terme, nous sommes capables de repenser notre pratique – au fur et à mesure que le contexte et les besoins changent, et que nous changeons aussi. Il semble que de nos jours le contexte soit de plus en plus changeant ce qui nous demande de repenser constamment notre pratique.

### JUSTIFIER (ET RENDRE COMPTE) DE NOTRE PRATIQUE

Nous ne travaillons pas de façon isolée. Si nous dirigeons ou assistons des personnes, nous sommes redevables à leur égard de la qualité de notre direction ou de notre aide, pour s'assurer que ce que nous faisons n'est pas néfaste. La meilleure façon de faire est d'établir et de fournir un retour honnête.

Si nous obtenons des financements d'autrui, nous devons en répondre. Les donateurs sont à juste titre inquiets d'obtenir des preuves des résultats, mais ils obtiendront probablement des résultats s'ils demandent un type de preuves différent :

Premièrement, les donateurs peuvent demander un compte-rendu transparent de l'utilisation des ressources (c'est-à-dire un audit financier).

Deuxièmement, un compte-rendu honnête de nos expériences et de nos apprentissages, et de la façon dont ceux-ci améliorent et reforment notre pratique – autrement dit une preuve de notre bonne volonté à gérer, améliorer et repenser notre pratique.

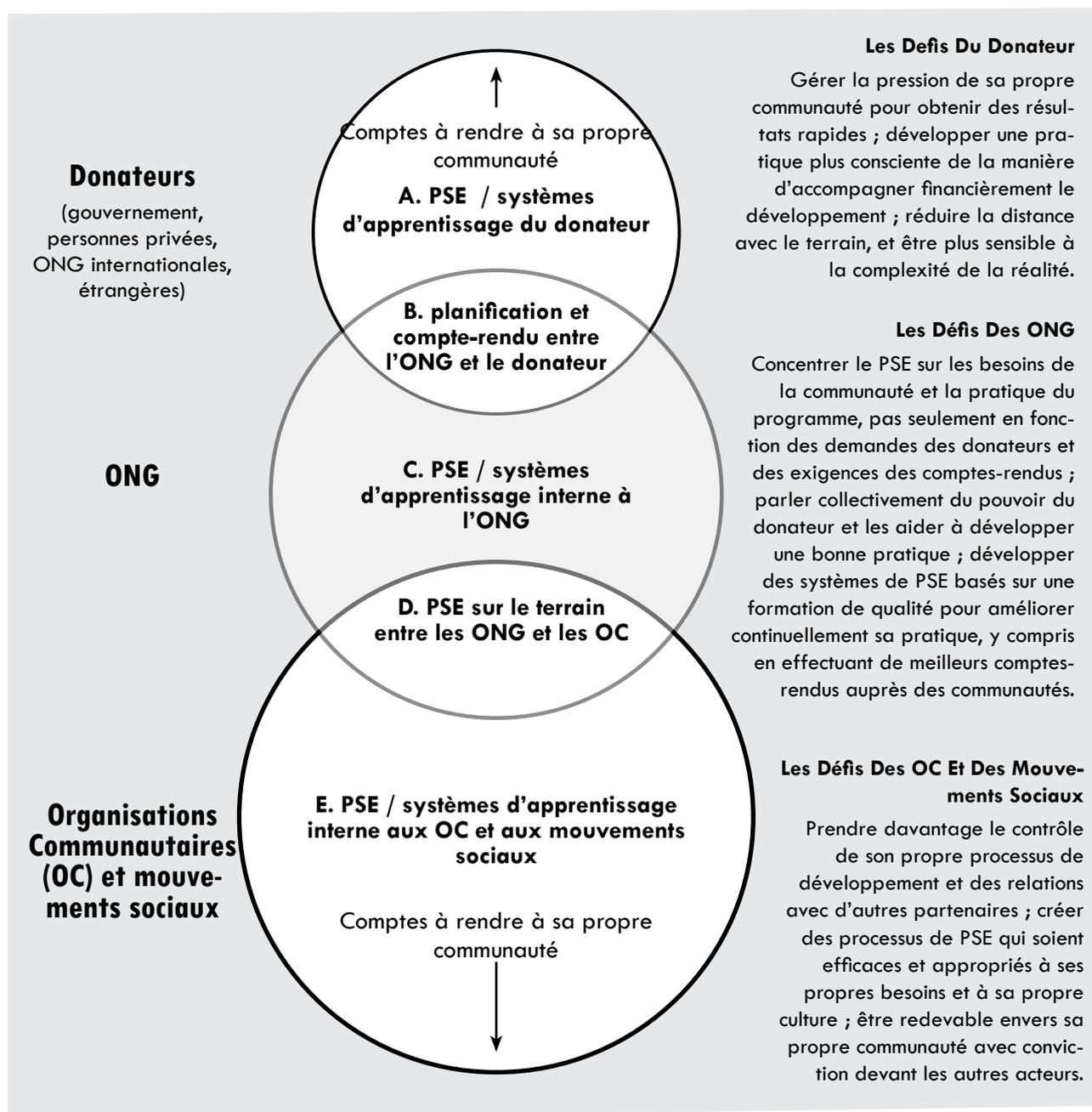
# La Cartographie Du PSE Dans Le Secteur Du Développement

## RELEVER NOS DEFIS

Les discussions autour du PSE peuvent être confuses et frustrantes. L'une des raisons est que nous ne réalisons pas qu'il y a différentes strates dans le PSE, et nous en parlons sans nous comprendre. Dans le diagramme ci-dessous, nous présentons les trois principaux acteurs, mais entre eux il y a 5 strates

de PSE – chaque acteur a son propre système de PSE pour gérer, améliorer, repenser, et justifier sa propre pratique... et ensuite chacun a une relation de PSE avec les acteurs situés au-dessus et en dessous de lui... Regardez bien le diagramme. Réfléchissez aux défis de chaque acteur (il y en a juste quelques-uns!)

## PSE ET COMPTES-RENDUS DE HAUT EN BAS DANS LE SECTEUR DU DEVELOPPEMENT



# Explorer le PSE en profondeur

## LA PLANIFICATION

La planification est un processus qui clarifie les intentions et l'objectif des organisations. Elle permet de prendre conscience et de matérialiser l'identité profonde d'une organisation. Elle doit donc être réalisée de façon appropriée et avoir du sens pour l'organisation elle-même.

- Parce qu'ils sont une projection imaginaire dans le futur, on doit s'attendre à ce que les plans changent au fur et à mesure que la mise en œuvre progresse et que l'apprentissage a lieu. Tous les plans devraient être considérés comme des brouillons, prêts à être remaniés.
- Pour ceux qui dépendent de plans d'autres acteurs (un donateur par exemple), ils doivent développer la capacité d'interpréter les plans de leurs partenaires en suivant le langage et les schémas dont ils ont eux-mêmes besoin. Ils ne doivent pas forcer ces partenaires à développer des plans qui ne leur conviendraient pas.

Les approches locales de planification doivent être encouragées.

## LE SUIVI

Un bon suivi démontre un véritable intérêt pour ce qui est en train de se faire et un questionnement constant et curieux pour les activités engagées et leurs effets.

Le suivi (et l'apprentissage) impliquent de s'engager à prendre du recul pour voir comment les choses se déroulent par rapport à ce qui a été imaginé et planifié.

Le suivi devrait être considéré comme une réflexion qui permet à l'apprentissage de se mettre en place, aux améliorations de se produire, y compris en repensant ou replanifiant le projet. Cela peut être également le moyen d'affirmer clairement ce qui se déroule bien.

Si le suivi est séparé de l'apprentissage, il risque de n'avoir qu'une fonction de surveillance.

## L'ÉVALUATION

L'évaluation est le processus de vérification et d'estimation de la valeur de quelque chose.

Elle diffère du suivi dans le sens où elle va au-delà de la mise en œuvre des activités pour évaluer l'impact par rapport à des intentions et des objectifs plus profonds. L'évaluation est menaçante par nature en ce qu'elle formule des questions relatives à l'identité et aux raisons fondamentales de l'existence même du projet. Si elle est faite correctement, elle est à l'origine des idées et des apprentissages les plus profonds.

- l'évaluation devrait toujours être faite à l'initiative et sous le suivi de l'organisation qui va en tirer les leçons. Vous pouvez nous aider à nous évaluer, mais, de façon réaliste, vous ne pouvez pas m'évaluer et penser que je vais en tirer une leçon.
- les personnes de l'extérieur peuvent jouer un rôle précieux en tant que médiateurs ou interrogateurs.
- l'évaluation devrait toujours être accompagnée d'un processus de médiation permettant à l'organisation ou à la communauté de parvenir à ses propres conclusions et de planifier son propre mode de changement en fonction des leçons tirées.
- la mise au second plan de la qualité du rapport d'évaluation devrait être considérée comme une indication de la qualité de l'évaluation elle-même. La jauge à retenir devrait être la contribution à une meilleure compréhension, un apprentissage accru et une pratique améliorée.
- les évaluations indépendantes tentant d'imposer des recommandations émanant d'experts extérieurs peuvent sévèrement fragiliser le processus d'acquisition de souveraineté d'une organisation.
- les praticiens sont parfois capables de démontrer et d'illustrer l'impact en aval grâce à des cas pratiques particuliers. En revanche, mesurer scientifiquement des résultats ou un impact demande une expertise (des compétences, des ressources et du temps) que les praticiens normaux n'ont généralement pas. Les donateurs doivent dégager des financements pour évaluer l'impact sur les bénéficiaires les plus éloignés, et relâcher la pression sur les systèmes de PSE afin que les organisations puissent se concentrer sur l'apprentissage (pour étayer cette question, voir la partie suivante sur la cartographie des incidences).

Les évaluations peuvent seulement espérer estimer l'impact des interventions sur ceux qui sont le plus directement touchés.

# La cartographie des incidences

## UNE APPROCHE DÉVELOPPEMENTALE DU PSE

Par Christine Mylks, Terry Smutylo et Doug Reeler

### DERRIÈRE LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES

Beaucoup d'entre nous connaissent la pression du suivi et de l'évaluation de notre travail pour estimer si nos efforts ont amélioré la vie des gens. Ce changement ou cet impact se produisent souvent loin de l'endroit où nous travaillons et dépendent aussi de l'action d'autres personnes. Les chemins qui relient notre travail au monde meilleur que nous recherchons sont sinueux et tortueux – comme pour bien des voyageurs. Nous travaillons dans le cadre de situations complexes où les améliorations durables des conditions de vie résultent de multiples facteurs, à la fois positifs et négatifs. Démêler nos propres contributions d'autres influences est un enjeu majeur du suivi et de l'évaluation.

Par exemple, une évaluation peut identifier une amélioration de la santé des enfants deux ans après le démarrage d'un programme de santé à destination de ces enfants avec des soignants traditionnels. Mais pouvons-nous affirmer que le programme est la seule cause de cette amélioration, si nous ne recherchons pas tout ce qui s'est produit dans la vie de ces enfants lors de ces deux années écoulées ? Notre travail avec les soignants traditionnels a peut-être été un facteur d'amélioration mais il est possible qu'il ait été seulement faible et insignifiant en regard d'autres facteurs plus importants. L'accroissement du rendement agricole, les vaccinations, la hausse de l'utilisation de moustiquaires, aucun de ces facteurs ne peut être connecté à notre travail, ils pourront néanmoins contribuer énormément à l'amélioration de la santé des enfants.

Autre cas de figure, notre programme peut avoir été significatif seulement grâce à la contribution d'autres interventions – peut-être une modification de la répartition des subventions du Ministère de la Santé.

### ÉVALUER L'IMPACT

Mesurer les causes de l'impact dans le processus complexe de développement peut demander des ressources et des compétences bien au-delà des capacités des activités des programmes de suivi et d'évaluation (S&E). En fait, l'utilisation de nos systèmes de suivi et d'évaluation limités pour évaluer l'impact peut être dangereusement trompeuse si nous ne reconnaissons

pas et ne comprenons pas l'importance d'autres contributions significatives.

Alors que les cadres logiques et autres modèles logiques peuvent parfois être utiles pour simplifier et résumer les raisons et les composantes d'un programme lorsqu'on veut les communiquer à un public, ils n'offrent pas une base adéquate pour le suivi et l'évaluation.

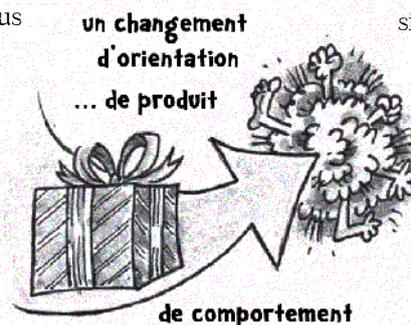
Ils donnent souvent le faux espoir qu'un simple programme peut vraiment avoir de l'impact tout seul. La simplicité des modèles logiques peut nous aider à illustrer comment une intervention particulière est censée fonctionner. Cependant quand vient le moment de mesurer nos résultats, cette simplicité nous induit souvent en erreur en occultant les aspects émergents et complexes du changement social et de la transformation organisationnelle qui se présentent comme une toile ou qui s'organisent même parfois en cercles.

Malheureusement, de nombreuses organisations qui sponsorisent des programmes demandent à ce que soient utilisés le suivi et l'évaluation pour « prouver » que leurs efforts ont permis des changements durables pour les populations pauvres. Le temps et les efforts portés à cet endroit ont tendance à nous empêcher de mieux comprendre le désordre inhérent au développement, d'explorer et de nous former à « améliorer » notre façon de travailler au sein des organisations et des communautés.

### LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES COMME ALTERNATIVE DE DÉVELOPPEMENT

Développé à l'origine par le Centre de Recherches en développement International d'Ottawa au Canada, la cartographie des incidences est basée sur vingt ans d'observations sur le terrain dans de nombreux recoins de la planète.

« La cartographie des incidences cible les gens et les organisations. L'originalité de la méthodologie est de se déplacer de l'estimation des produits d'un programme (c'est-à-dire la pertinence d'une politique, l'atténuation de la pauvreté, la réduction des conflits) pour se concentrer sur le changement des comportements, des relations, des actions et / ou des activités des personnes et des organisations avec lesquelles un programme de développement fonctionne directement. »





Pour en savoir plus sur la cartographie des incidences, vous pouvez rejoindre la communauté en ligne sur : [www.outcomemapping.org](http://www.outcomemapping.org)

## SUIVRE LE CHANGEMENT GRADUEL

La cartographie des incidences nous incite à considérer avec attention les comportements et les relations liées au changement que nous cherchons à atteindre. Elle nous fournit un moyen de rendre tangible et de suivre les changements graduels de comportement des organisations et des personnes, en relation avec la direction générale que nous voulons donner. La cartographie des incidences se concentre sur ce qui arrive dans notre sphère d'influence immédiate et nous permet de mesurer le lien entre nos interventions et les changements correspondants des personnes dans leur rapport aux autres ou à leur écosystème. Elle nous permet aussi d'éviter le piège de nombreux systèmes de suivi et d'évaluation qui nous poussent à prétendre que nous avons « causé » des changements bien au-delà de notre portée, des changements qui impliquent bien d'autres acteurs, des changements en aval de notre lieu réel de travail.

## LES PARTENAIRES LIMITROPHES ET L'APPRENTISSAGE

Nos « partenaires limitrophes » sont ces groupes, ces organisations ou ces individus avec lesquels nous travaillons, qui sont impactés directement par notre travail avec eux. Nous pouvons constater l'impact de notre travail dans la mesure où ils ont bénéficié (ou non) de notre soutien et de notre influence.

Ils sont les mieux placés pour mesurer notre impact en disant eux même quels effets ils ont ressentis, en donnant un retour direct, nous permettant de jauger l'efficacité de notre pratique et de préciser notre point de vue à propos des possibles ou probables effets en aval. Mais nos partenaires limitrophes ont eux aussi leurs partenaires limitrophes qu'ils essaient d'influencer. Utiliser cette manière de penser peut-être les aider à jauger leurs probables contributions aux actions et au bien-être des groupes avec lesquels ils travaillent. Cela les aidera à développer une compréhension plus profonde du contexte dans lequel ils fonctionnent, et celle-ci leur permettra d'améliorer leur efficacité. Ainsi, le suivi ne devient pas un moyen de générer des « preuves de l'impact » mais une façon d'obtenir des conseils utiles pour continuer le travail.



## MICHAEL TRIEST PARTAGE CETTE HISTOIRE SUR LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES...

La cartographie des incidences, c'est OK maintenant, alors qu'au départ nous n'étions pas vraiment enthousiastes à ce propos, mais ça a grandi en nous.

Notre première rencontre avec la cartographie des incidences s'est faite autour d'un projet éducatif environnemental du VVOB mis en place auprès de trois collègues au Zimbabwe – elle nous aida à réfléchir et à distinguer les rôles entre les structures porteuses du projet et les structures opérationnelles locales du donateur. Cela permet aux structures locales de continuer à exister après la cessation des financements par le donateur – parfait pour l'aspect durable, et nous observons ce qui se passe maintenant.

La cartographie des incidences nous fit parvenir à un accord à propos de ce qui pourrait sortir d'un travail commun autour de termes comme « nous nous attendons à voir... », « nous aimerions voir... », et « nous adorerions voir... » C'était attirant et pratique. Mais voilà le problème. Rien dans la cartographie des incidences ne vous force réellement à aller au fond des choses, cela dépend alors de la façon dont vous mettez du cœur, de la profondeur et des sentiments dans votre approche, dans l'organisation de vos consultations et

dans votre coopération. Cela dépend de l'intérêt que vous portez aux gens avec qui vous travaillez – comme dans tous les systèmes. Autrement vous obtenez juste un tas de documents qui ont l'air intéressant mais vous manquez l'essentiel – comme dans tous les systèmes. L'aspect positif de la cartographie des incidences est que, bien que vous puissiez toujours vous planter, la méthode vous donne l'opportunité de communiquer en profondeur, de parler, d'interagir.

Nous essayons cela actuellement dans le nouveau programme 2008-2013 du VVOB du Zimbabwe « Éducation de qualité et vulnérabilité ». Nous mettons aussi temporairement les documents de côté et intégrons une recherche participative sur ce qui est vraiment important pour nous et pour nos partenaires – nous avons alors découvert que le lien avec le système de cartographie des incidences se faisait facilement. Le système, basé sur ce leitmotiv : « pense au suivi comme si c'était le début », nous aida beaucoup dans notre apprentissage organisationnel, en faisant apparaître ce que nous apprenions à mesure que le programme gagnait en ampleur. C'est pour cette raison que nous préférons la cartographie des incidences aux cadres logiques dans un environnement complexe.

# L'Apprentissage Horizontal – et de nouvelles formes D'organisation...



## CHRISSEY PARTAGE CETTE HISTOIRE ÉDIFIANTE...

### Une méthode parallèle de développement

Mme Letela, la directrice d'une école primaire rurale du Lesotho, se tenait à la fenêtre de son bureau, regardant les enfants jouer dans le champ. Elle se demandait comment faire face au nombre croissant d'enfants qui arrivaient à l'école en ayant faim, et à ce que les professeurs lui avaient rapporté à propos de leur fatigue et de leur irritabilité. Comment pouvait-on attendre d'eux qu'ils apprennent ? Nous avons des enfants qui ont faim, dont les parents sont agriculteurs, et des champs vides juste ici. Nous pouvons sûrement faire quelque chose ?

Elle commença à rendre visite aux parents, posant des questions, discutant avec eux de l'idée de cultiver de la nourriture à l'école, les encourageant à en parler entre eux. Quand elle sentit que le temps était venu, elle invita les parents à une réunion où ils acceptèrent de prendre en charge la création d'un jardin potager à l'école pour nourrir leurs enfants. Mais ils devraient le faire différemment que lorsqu'ils cultivaient leur propre récolte annuelle de maïs, car dans ce cas, il leur faudrait faire pousser et récolter des légumes tout au long de l'année.

Mme Letela se renseigna en ville dans les bureaux de quelques organisations de développement et on lui indiqua le nom d'une association régionale d'ONG, Pelum, qui promouvait l'agriculture biologique à petite échelle. Elle leur écrivit et elle reçut rapidement une réponse qui accordait la venue de deux formateurs pour enseigner durant quelques semaines au groupe de parents une méthode qui combinerait leurs propres méthodes d'agriculture avec la permaculture, qui permet de cultiver différents produits tout au long de l'année sans utiliser de coûteux fertilisants ou pesticides. Heureusement, l'association disposait de financements flexibles qui lui permettait d'accéder rapidement à la requête.

Les formateurs commencèrent par passer un bon moment à faire l'inventaire de ce que les parents savaient déjà à propos de la culture d'un potager, avant de les initier aux principes et aux méthodes essentiels de la permaculture. À travers ce processus, ils impliquèrent les parents dans chaque aspect de la conception et de la réalisation d'un potager pour l'école tout entière.

Moins de deux mois après, tous les enfants commencèrent à bénéficier d'un repas nourrissant chaque jour, cultivé par les parents et récolté et cuisiné par les étudiants en sciences domestiques. Et on rapporta à Mme Letela que les parents ne mirent pas longtemps à adopter certaines de ces mêmes méthodes dans leur jardin et leurs fermes, tout comme elle l'avait fait elle-même. La nouvelle ne tarda pas à se répandre et une délégation de parents et de professeurs de l'école voisine traversa la colline et demanda s'ils pouvaient apprendre à faire la même chose. Alors les parents commencèrent à enseigner aux parents, les fermiers à enseigner aux fermiers. Et le phénomène continua à se répandre dans tout le district. En trois ans, 58 écoles et communautés avaient initié des tentatives similaires, chacune ayant appris de l'école voisine. L'idée se répandit même plus loin, autorisée et soutenue officiellement, à quatre autres districts impliquant 200 écoles supplémentaires. Un centre de conseil à temps partiel fut installé dans l'école de Mme Letela, tenu par une personne employée grâce à une petite subvention d'un donateur étranger, prodiguant des conseils et des informations, et mettant les gens en relation entre eux. L'école de Mme Letela inscrivit alors dans son programme scolaire l'étude du jardinage biologique.

Questions de travailler avec:  
Utilisant les questions directrices du cycle d'apprentissage-action (à la page 110), débattre cette histoire et d'en tirer leçons et implications qui peuvent être utiles pour votre propre pratique.



## DÉPOUSSIÉRER L'APPRENTISSAGE HORIZONTAL



Qu'est-ce que l'apprentissage horizontal et comment est-il relié aux autres formes d'apprentissage ? Nous avons déjà exploré l'apprentissage-action. Comme pour un compagnon proche, beaucoup de ce que nous avons dit à propos de l'apprentissage-action est vrai pour l'apprentissage horizontal. Apprendre de nos voisins et de nos pairs est certainement une pratique ancienne aussi naturelle que l'apprentissage-action. L'apprentissage horizontal et l'apprentissage-action sont habituellement enlacés, le même processus – montrant comment il répare sa gouttière, une fermière montrant à ses voisins comment elle contrôle les larves de noctuelle des moissons, ou un ouvrier racontant comment dans une autre usine, les travailleurs se sont organisés pour obtenir une meilleure couverture médicale. Ce sont tous des exemples de l'apprentissage horizontal.

L'éducation arrive sous la forme d'enseignants experts, de docteurs, d'infirmières, d'avocats, de travailleurs de l'agriculture extensive, etc. – pour la plupart des gens comme une forme de domination coloniale – le résultat est que la croyance des gens dans leurs valeurs, leurs propres expériences ou celles de leurs voisins, leurs connaissances ou leurs idées, se détériore progressivement. Depuis plusieurs générations, les cultures et les pratiques d'apprentissage et de connaissances horizontales et communautaires ont quasiment été enterrées par des formes de dépendance verticale, continuellement renforcées par la société moderne. La connaissance et l'apprentissage sont devenus des marchandises extérieures de plus en plus éloignées de la vie organique des communautés, volant aux gens non seulement l'accès à leurs propres connaissances locales, mais affaiblissant également les relations interdépendantes au sein de la communauté avec les personnes âgées. Restaurer et renouveler une culture et une pratique d'apprentissage horizontal, main dans la main avec l'apprentissage-action, devient certainement un enjeu central pour la pratique du développement, central pour son objectif.



Il n'est pas question de dire que les professeurs et les experts sont sans importance. Ils ont souvent à la fois l'expérience et la connaissance qui ont une place cruciale dans l'apprentissage et ce serait stupide de nous en priver. Ils peuvent apporter davantage de clarté au niveau des concepts que ce que peuvent faire habituellement les groupes de pairs, ce qui est très précieux. La question est de savoir quand et comment l'amener. Pour que de nouvelles connaissances puissent compléter et développer ce que les gens savent déjà, on ne devrait les présenter qu'après avoir fait ressortir leurs propres connaissances et expériences, plutôt que de les ignorer, les nier ou les remplacer, comme cela arrive si souvent.

Les anciens de la communauté ont un rôle à jouer parce que leurs relations aux apprenants et à leur contexte sont habituellement plus intimes et plus complexes. En tant que membres de la même communauté, ils partagent beaucoup d'aspects d'une relation de pairs, mais en tant qu'initiés, ils apportent aussi avec eux des histoires et leur histoire, des connaissances et une sagesse locales, une culture et une tradition. Quand celles-ci sont partagées, elles ne viennent pas de l'extérieur mais du plus profond de la communauté, de son passé, révélant ce qui lui appartient déjà, son héritage et son identité profonde. Bien qu'il y ait de la dépendance et d'autres questions de pouvoir dans les relations avec les anciens, elles sont assez différentes de celles qui existent entre les apprenants et les enseignants professionnels ou les experts.

L'apprentissage horizontal, comme l'apprentissage-action, est un autre processus inné et naturel par lequel nous pouvons implanter le changement.

*« L'apprentissage horizontal, comme l'apprentissage-action, est un autre processus inné et naturel par lequel nous pouvons implanter le changement. »*

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'APPRENTISSAGE HORIZONTAL

Il y a une grande variété de méthodes d'apprentissage horizontal au changement social qui sont pratiquées aujourd'hui, et davantage sont expérimentées grâce aux...

### ÉCHANGES DE SAVOIRS ENTRE COMMUNAUTÉS

C'est l'une des pratiques les plus courantes que nous connaissons, qui consiste généralement à la visite d'une communauté par une autre communauté pour apprendre quelque chose de spécifique – par exemple, des systèmes d'épargne quotidienne, comment élever des escargots, les techniques pour économiser les semences, les méthodes de soins aux enfants, etc. La communauté en visite peut également apporter ses expériences et sa connaissance à partager pour un échange plus juste.

### GROUPES D'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS

Comme les groupes d'apprentissage de fermiers décrits plus loin (page 160), ces groupes sont souvent plus proches, agissent en continu, partagent de vraies expériences, des innovations et des savoirs.

Les échanges de savoirs et les groupes d'apprentissage par les pairs peuvent conduire à articuler des programmes et même à former des réseaux, des mouvements, des fédérations, des organisations syndicales, etc. à travers lesquels de plus petits groupes s'unissent pour s'attaquer à des problèmes systémiques plus importants.

### SYSTÈMES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT

Il s'agit de collectifs qui se constituent en coopératives basées sur une économie solidaire. Ces groupes d'épargne diffusent leurs pratiques, inspirant et enseignant à de nouveaux groupes qui forment alors des mouvements plus larges qui s'allient ensemble pour mobiliser des emprunts plus importants, accéder à des ressources et même former des mouvements sociaux qui engageront le combat avec le gouvernement pour changer et mettre en œuvre de nouvelles politiques.

### ENQUÊTES ET COLLECTES DE DONNÉES

Il s'agit d'enquêtes participative conduites à un niveau local et de façon horizontale, distillant et partageant l'information à propos de la communauté – ses réconciliations, ses problèmes, ses possibilités et ses besoins – pour informer à la fois les acteurs d'initiatives locales et pour donner matière à discussion avec le gouvernement.

### RECHERCHES MENÉES PAR LES FERMIERES

La recherche menée par les fermiers engage des méthodes participatives d'investigation, d'expérimentation et d'innovation des pratiques locales et fait de l'apprentissage horizontal une discipline à part entière.

### FOIRES ET FESTIVALS D'APPRENTISSAGE

Où les gens se rassemblent lors d'une occasion festive pour promouvoir et partager ouvertement leurs connaissances et leurs innovations.



*« Restaurer et renouveler une culture et une pratique d'apprentissage horizontal, main dans la main avec l'apprentissage-action, devient certainement un enjeu central pour la pratique du développement, central pour son objectif. »*



## CHRISSEY PARTAGE UNE AUTRE HISTOIRE ÉDIFIANTE...

### L'histoire des fermiers tanzaniens

L'ONG tanzanienne essayait depuis des décennies d'enseigner aux fermiers les méthodes modernes apprises dans les lycées agricoles du Nord. Mais ceux qui avaient accepté les nouvelles méthodes ne s'en sortaient pas particulièrement bien, en réalité beaucoup étaient plus pauvres, tandis que d'autres, qui avaient accepté puis ensuite ignoré les conseils, ne se portaient pas si mal. Finalement, les formateurs tanzaniens de la nouvelle génération réalisèrent que les fermiers en savaient bien plus qu'eux sur les conditions locales d'agriculture et décidèrent de changer d'approche. Ils commencèrent à inciter les fermiers à former des groupes d'apprentissage de fermiers, sans être bien sûrs de ce à quoi cela les mènerait. Ils encouragèrent les fermiers à se rencontrer régulièrement et à partager leurs méthodes de travail et leurs innovations, en invitant certains des fermiers plus âgés qui s'étaient entêtés à suivre les méthodes de leur temps et à utiliser des semences moins productives mais plus résistantes à la sécheresse. Les formateurs (qui étaient maintenant des médiateurs) n'insistèrent sur aucune formalité ou création de commission ou rédaction de comptes-rendus de réunions, il s'agissait juste de se rencontrer les uns les autres pour partager des connaissances. Les premiers groupes mirent un peu de temps à trouver leur mode de fonctionnement, à établir la façon dont ils voulaient apprendre ensemble, mais ils y parvinrent et des améliorations dans leurs pratiques, semblables à celles que l'ONG avait pendant longtemps essayé de promouvoir, commencèrent à apparaître. Les médiateurs, avec l'accord des fermiers, créèrent un document à propos de ces méthodes et de ces innovations, incluant l'histoire de leurs origines, qu'ils publièrent sous la forme d'une bande dessinée en swahili afin de la rendre accessible à un groupe plus important de personnes.

Ils furent bientôt approchés par de nouveaux fermiers qui voulaient qu'on les aide à mettre en place des groupes d'apprentissage similaires et furent capables de faire appel à des groupes d'apprentissage de fermiers établis pour répondre à ce besoin. Mais ils entendirent également parler de groupes ailleurs qui avaient commencé spontanément. Plus surprenant, certains groupes d'apprentissage de fermiers, complètement spontanés, entreprenaient de rallier des projets de développement agricole pendant que d'autres élistaient des représentants pour approcher le conseil local et demander des services qui leur étaient dus, particulièrement de meilleures routes et des équipements pour le commerce. Ces groupes ne mirent pas longtemps à s'allier et à former ensemble des branches locales du Mwiwata, l'organisation syndicale indépendante des petits fermiers.



*“The facilitators, with the farmers’ permission, started to document and publish these methods and innovations, in comic form, in Swahili.”*

## LE RÔLE DES MÉDIATEURS EXTÉRIEURS

De nombreux processus d'apprentissage horizontal comme les échanges communautaires et les groupes d'apprentissage de fermiers demandent d'endosser un rôle très différent de celui de praticien « sympathisant ».

### LA PRÉPARATION

Avant le processus, il y a souvent beaucoup de préparation, par exemple aider les participants à clarifier le but de leur échange, aider, si besoin, à la planification et la logistique en terme de voyages et de nourriture, aider à mobiliser des ressources, etc.

### LE SOUTIEN

Après le processus, un praticien peut apporter son soutien dans l'application de l'apprentissage, dans la mise en œuvre du projet.

### RÉUNIONS ET PARTAGES

Pendant le processus, il est important que les réunions et les moments de partage aient lieu en accord avec la culture des participants plutôt que selon un modèle d'atelier à l'occidentale. En vérité, la plupart des échanges réussis ne sont pas dus à la médiation d'une personne extérieure.



## Qu'avons-nous appris à propos de l'apprentissage horizontal ?

Les processus d'apprentissage horizontal sont souvent assez désordonnés. Au niveau d'une communauté, les bons échanges de connaissances fonctionnent rarement sous la forme d'ateliers de médiation. Les échanges fonctionnent mieux selon des rituels et la culture locale, où les apprenants de la communauté trouvent leur propre moyen de partager leurs expériences et leurs savoirs.

**MOINS HIÉRARCHIQUE** Les processus d'apprentissage horizontal peuvent encourager l'apparition d'une direction, ce qui est moins hiérarchique, plus participatif et responsabilisant.

**LE PARTAGE** Nous avons aussi été témoins de la montée en puissance du sentiment de propriété parmi les participants et d'une volonté croissante de partager les risques et les responsabilités.

**LA CONNAISSANCE AUTOCHTONE** Les processus d'apprentissage horizontal reconnaissent les connaissances et pratiques biologiques et autochtones, valorisant les connaissances de ceux qui font, pas seulement de ceux qui pensent. C'est la mise en valeur d'un processus d'apprentissage informel, plus respectueux des valeurs culturelles autochtones.

**LA SYNERGIE** Un déplacement de la satisfaction de besoins uniques à la satisfaction synergétique de plusieurs besoins.



L'INTERACTION permet le soutien des pairs et l'empathie. Elle procure des espaces plus sûrs, plus humains et plus ouverts pour une interaction humaine plus naturelle.

« Les processus  
d'apprentissage horizontal  
reconnaissent les  
connaissances et pratiques  
biologiques et autochtones,  
valorisant les connaissances  
de ceux qui font, pas seulement  
de ceux qui pensent. »



FOR MORE RESOURCES  
DON'T FORGET OUR  
WEBSITE:

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

L'AUTHENTICITÉ Des échanges authentiques portés par une diversité suffisante font souvent surgir les crises et les conflits à travers lesquels des transformations peuvent être expérimentées.

#### L'ÉCHANGE CULTUREL

Les échanges d'apprentissages sont améliorés de façon significative par l'échange culturel.

#### PARTAGER DE VRAIES HISTOIRES

En partageant de vraies histoires et en démontrant les choses dans leur contexte, dans une atmosphère de sympathie, de gentillesse et de confiance, on pose les bases qui permettent de passer à d'autres niveaux d'apprentissage et de développement. Les histoires permettent à ceux qui les écoutent de les revivre, d'entrer dans la vie de ceux qui les racontent, de profiter de nouvelles expériences pour se former ; les histoires sont enfin un catalyseur de l'apprentissage par l'expérience pour tous ceux qui sont impliqués. Grâce à elles, des niveaux de compréhension courants ou élevés peuvent émerger. Il ne s'agit pas d'une idée neuve mais plus vraisemblablement d'un moyen immémorial et naturel de faire circuler le sang du développement dans les veines d'une communauté en bonne santé.





## UNE DERNIÈRE HISTOIRE POUR TERMINER...

Nous avons appris cette histoire par un petit fermier, travailleur dans une communauté de la province de Limpopo, à propos d'un groupe d'une soixantaine de villages qui avaient fait renaître une pratique traditionnelle consistant à se rencontrer une fois par an lors d'un festival de partage de semences. Cette pratique était tombée dans l'oubli depuis l'avènement de l'industrie de l'agriculture, menée par des officiers du gouvernement, qui avaient montré aux petits fermiers la façon moderne de faire, créant une dépendance profonde et angoissée envers les semences, les fertilisants et les pesticides contrôlés par les entreprises. Un atelier de sensibilisation à la menace des graines génétiquement modifiées mené par une ONG locale fit finalement pencher la balance et provoqua le renouvellement de cette vieille pratique.

Aujourd'hui, chaque année dans un village différent, les fermiers envoient des représentants de chaque village pour se rassembler et se réunir pour quelques jours, apporter leurs sacs de haricots et de graines à cuisiner, à goûter, puis à partager gratuitement, tout en donnant des conseils pour bien les planter et les cultiver. Et tout cela engendre la renaissance d'autres pratiques culturelles, de chants, de danses et d'histoires qui expriment l'identité renouvelée de la communauté et son interdépendance.



## QUAND QUELQU'UN VOUS ÉCOUTE ATTENTIVEMENT

Quand quelqu'un vous écoute attentivement  
C'est comme tendre une tasse ébréchée  
Que vous possédez depuis l'enfance  
et la voir se remplir  
d'eau froide, fraîche.  
Quand elle atteint le bord supérieur,  
On vous a compris.  
Quand elle déborde et touche votre peau,  
On vous aime.

Quand quelqu'un vous écoute attentivement  
la pièce où vous vous trouvez  
démontre une nouvelle vie  
et l'endroit où vous avez écrit  
votre premier poème  
commence à luire dans votre imagination  
comme si de l'or y avait été découvert !

Quand quelqu'un vous écoute attentivement  
vos pieds nus sont sur la terre  
et un pays aimé qui paraissait distant  
est désormais un foyer pour vous.

John Fox

Extrait de *Finding what you didn't lose* (Trouver ce que vous n'avez pas perdu)

[www.poeticmedicine.org](http://www.poeticmedicine.org)



# Bibliographie

## Chapitre 1 – page 21

*La triple nature de la société*

Nicanor Perlas, *Shaping Globalisation: Civil Society, Cultural Power and Threefolding*. 2000, CAD: Philippines/ Globenet3: New York / Novalis: Cape Town

## Chapitre 2 – page 29

*La triple nature de l'être humain*

Rudolf Steiner, *The Riddles of Philosophy, Anthroposophic Press, 1973*

Cet archétype a été utilisé par la plupart des ordres religieux primitifs (corps, intellect et esprit) mais a été banni suite à un concile ecclésiastique en 869 ap. JC. La hiérarchie de l'Eglise estima qu'elle ne devrait travailler qu'avec l'esprit. Rudolf Steiner raviva le concept complet en 1917.

## Chapitre 2 – page 33

*Les phases du développement individuel*

Bernard Lievegoed, *Phases*, Rudolf Steiner Press, 1998

## Chapitre 2 – page 38

*Les quatre tempéraments*

Rudolf Steiner, *The Four Temperaments - 1 lecture 1909*, Anthroposophic Press, 1971

## Chapitre 2 – page 42

*Les polarités de la direction*

Léo de la Houssaye du NPI Institute of Organisation Development – nous n'avons pu retrouver une référence. David Scott fit remarquer gentiment qu'il s'agissait d'un concept original développé par Léo.

## Chapitre 3 – page 8

*Les types de pouvoir*

adapté de Jonathan C. Erwin, *Classroom of Choice: Giving Students What They Need and Getting What You Want*, ASCD, 2004

## Chapitre 3 – page 9

*Les bases du pouvoir*

adapté du français, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167).

## Chapitre 4 – page 74

*Les phases du développement organisationnel*

Bernard Lievegoed, B., *The Developing Organisation*, Tavistock, London, 1974.

Fritz Glasl, *The Enterprise of the Future: Moral Intuition in Leadership and Organisation Development*. Hawthorn Press, UK, 1997

## Chapitre 5 – pages 108-110

*L'apprentissage-action*

Bien que l'apprentissage-action soit considéré comme un archétype naturel dans le Barefoot Guide, il a été d'abord mis en théorie par Reg Evans dans les années 1940. Voir Revans, R. 1980. *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.

## Chapitre 5 – pages 112-117

*Le processus en « U »*

Le processus en « U » a été développé en 1970 par Glasl et Lemson (voir...1999). Une version différente mais reliée avec le processus en « U » a été développée par Peter Senge, Otto... Sol, 2004. Nous continuons à utiliser la version la plus ancienne et la plus simple, décrite ici, mais comme le cycle d'apprentissage-action, le processus en « U » est un archétype du changement aussi vieux que le développement humain lui-même.

## Chapitre 5 – page 119

« What can be done ? » par Meas Nee. Un extrait de son livre *Towards Restoring Life ...Australia*.

Un récit poétique de la médiation de développement remarquablement respectueuse dans des communautés profondément traumatisées au Cambodge. Disponible sur le site internet du CDRA.

## Chapitre 6 – pages 131-133

William Bridges: *Managing Transitions, making the most of change*, Addison-Wesley, Massachusetts 1991

