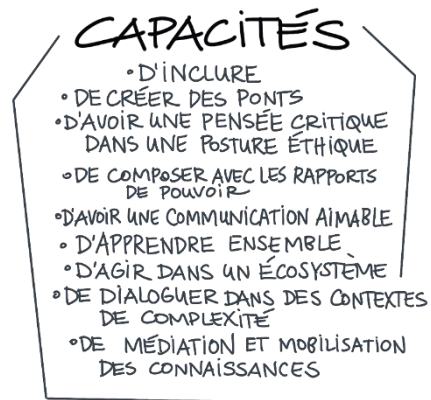
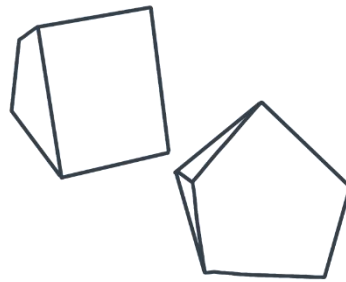




CAPACITÉS CRITIQUES POUR MENER DES CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES

Version du 3 février 2021



- *CORDESCAPS* -

CORENFORCEMENT DES CAPACITÉS

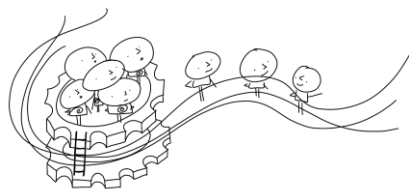
Pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
1. Capacité d'inclure	3
2. Capacité de créer des ponts	3
3. Capacité d'avoir une pensée critique dans une posture éthique	4
4. Capacité de composer avec les rapports de pouvoir	5
5. Capacité d'avoir une communication aimable	5
6. Capacité d'apprendre ensemble	6
7. Capacité d'agir dans un écosystème	6
8. Capacité de dialoguer dans des contextes de complexité	7
9. Capacité de médiation et mobilisation des connaissances	8

Corédaction : Alain Meunier et Alexia Bhéreur-Lagounaris

Illustrations : **MARIE-EVE D'AMOUR**
LILOTCOOP.COM



INTRODUCTION

Quelles seront les capacités à corenforcer pour mener des changements systémiques en profondeur dans les prochaines années? Comment renforcer et corenforcer ces capacités à l'échelle des individus, des organisations et des démarches collectives? Voici une synthèse des neuf capacités identifiées en janvier 2019 par une cinquantaine d'acteurs (terrain, de soutien, partenaires financiers), de même que les défis qu'elles visent à relever.

CAPACITÉS



CORENFORCEMENT
DES CAPACITÉS



I. Capacité d'inclure

L'un des grands défis transversaux est celui de l'inclusion.

On pense particulièrement aux personnes et organisations qui n'ont pas ou peu de pouvoir ou d'influence parce qu'elles sont maintenues à l'écart des espaces de décisions. Pourtant, pour résoudre des problèmes complexes et mettre en œuvre des solutions efficaces, leur participation volontaire est requise. Certains facteurs peuvent générer de l'exclusion sans que ce soit intentionnel. Il importe de mettre en place des mécanismes permettant leur participation et leur contribution effective aux décisions qui les concernent qui auront comme effet de reconnaître et de *valoriser* leur contribution actuelle et potentielle.

2. Capacité de créer des ponts

Une action structurante sur certaines problématiques implique de *tisser des collaborations au-delà des frontières* existantes entre acteurs de différents secteurs ou domaines. Créer des ponts est un défi important rencontré par toutes les démarches collectives. Même s'ils se côtoient sur un même territoire ou dans des champs de pratiques apparentés, les acteurs d'une démarche collective peuvent entretenir des visions divergentes des résultats ciblés et des stratégies pour les atteindre. Cette capacité implique de:

- Naviguer entre plusieurs frontières (secteurs, cultures de travail, visions du monde, langues, générations, etc.);
- Établir des collaborations « transfrontalières » avec des acteurs nécessaires, mais dont les préoccupations sont plus éloignées des nôtres;
- Valoriser les communications avec les autres secteurs, acteurs, membres de notre écosystème et externes à celui-ci, en amont de la frontière vers un système voisin.



3. Capacité d'avoir une pensée critique dans une posture éthique

Cette capacité requiert de maintenir une capacité d'être à la fois critique et à la fois constructif vers le bien, quelle que soit la communication émise, écrite ou verbale. Elle implique de rendre explicites ses suppositions, d'aborder et d'investiguer ses biais et d'être conscient de ses intérêts. Avoir une pensée critique dans une posture éthique signifie de ne pas chercher à d'abord discréditer (critiquer de manière frontale), mais plutôt de chercher à ajouter des angles et des perspectives complémentaires vers une vision plus complète d'une même situation. Une posture éthique est importante, voire nécessaire afin de ne pas maintenir, ni contribuer aux systèmes qui génèrent des polarités, des tensions et des inégalités asymétriques néfastes. L'éthique est une discipline philosophique qui réfléchit sur les finalités, sur les valeurs de l'existence, sur les conditions d'une vie heureuse, sur la notion de « bien » ou sur des questions de morale. La parole ou l'émission d'une communication aura comme capacité une *intention* de vouloir faire le bien et avancer communément, tout en communiquant des points de vue divergent (voir aussi capacité #8).



4. Capacité de composer avec les rapports de pouvoir

L'un des défis rencontrés par les personnes engagées dans des changements systémiques est de composer avec la présence de rapports de forces entre les parties prenantes et les parties non prenantes qui sont souvent *asymétriques*. Les systèmes tendent à maintenir et à reproduire ces asymétries de pouvoir, alors que des acteurs et des forces (internes ou externes) cherchent à les rendre plus symétriques. Composer avec les rapports de forces et les iniquités entre les acteurs inclus dans une même démarche est un enjeu. Les jeux d'inclusion dans les conversations (capacité #1) sont teintés des rapports de pouvoir hiérarchiques, genrés, inconscients, implicites qui peuvent créer de l'iniquité. La lecture des systèmes est intimement liée à la lecture des intérêts et des rapports de pouvoir et de forces, nous invitant à être conscients des possibles privilèges, biais, forces, inégalités qui sont présents (pour le moment) en nous, dans le groupe ou dans une organisation.

5. Capacité d'avoir une communication aimable

Transformer nos systèmes en profondeur requiert des capacités humaines et des sensibilités plus intangibles qui sont peu reconnues. Ces compétences fines, parfois associées à l'intelligence émotionnelle, appelées « *soft skills* » ou empathiques sont certes plus abstraites de prime abord, mais essentielles pour arriver à générer des transformations significatives.

Il importe donc de rester ouvert et curieux de l'autre, de composer avec la divergence, malgré l'inconfort et le sentiment d'être parfois déstabilisé. Le mot « aimable » est étymologiquement et intimement lié au mot « amitié », il invite à « être ami ou amie avec » soi-même et à la fois avec les autres personnes avec lesquelles nous collaborons et communiquons, quels que soient les désaccords ou les inconforts dans les communications entre les parties. Une capacité de communiquer aimablement est cruciale afin d'être soi-même contributif dans la communication et à la fois, de considérer l'interlocuteur, l'Autre, comme un humain, comme soi.



6. Capacité d'apprendre ensemble

Malgré les efforts déployés et malgré l'expertise développée, il demeure difficile pour plusieurs d'adopter une posture et des pratiques d'organisation ou de collectivité apprenante et de créer les conditions pour « apprendre à apprendre ». Apprendre implique parfois d'abord de désapprendre. Apprenance et humilité sont liées. L'humilité est nécessaire pour reconnaître notre ignorance et accueillir celle des autres. La curiosité et l'ouverture sont requises pour une réelle collaboration. Celle-ci sous-tend une conversation entre les expertises et les *ignorances*, afin d'être capable d'inclure la nouveauté de ce que nous ne savons pas. Certains des éléments clés sont :

- Évaluer de façon utile et authentique;
- Expérimenter, prendre des risques et « gérer » les échecs;
- Intégrer des pratiques de recherche et développement;
- Créer un meilleur alignement entre gestion interne et visées systémiques;
- Clarté stratégique alignée avec ses objectifs et ses buts et idéaux ;
- Adapter ses stratégies à l'aide de boucles d'apprentissages.

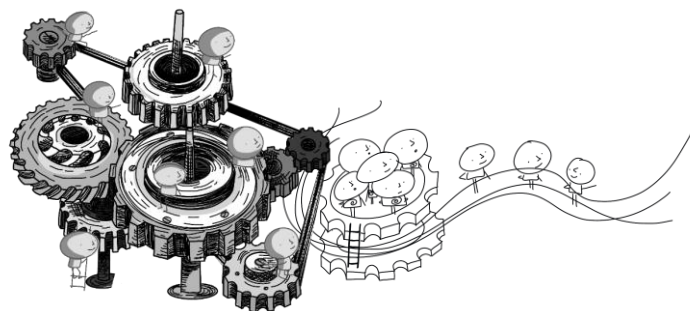


7. Capacité d'agir dans un écosystème

Les organisations sont en interdépendance et en complémentarité avec leur écosystème. Comprendre cet écosystème devient incontournable quand les organisations cherchent à l'influencer pour mener des changements en profondeur. Pour une organisation, pouvoir comprendre le rôle de chacun, dans un écosystème plus global, et situer sa contribution permettent :

- De créer un alignement entre objectifs internes et besoins externes;
 - D'optimiser le travail et l'utilisation des ressources;
 - De générer ainsi un impact cohérent et créer des collaborations porteuses;
- Aux acteurs d'une organisation de rattacher leur travail aux grands objectifs.





8. Capacité de dialoguer dans des contextes de complexité

Rechercher plus d'alignement et de cohérence entre des systèmes demande d'aborder constructivement les inévitables tensions qui apparaissent entre les acteurs impliqués ayant des points de vue différents. Plusieurs reconnaissent avoir privilégié la recherche de consensus aux dépens des capacités de délibération, de dialogue et d'une saine gestion de la dissidence. *Garder le dialogue vivant dans la complexité* et ses compétences apparaît crucial pour que toutes les forces puissent être mises à contribution et corenforcées et non accentuer les vases clos.

Cette capacité implique entre autres de:

- Reconnaître la complexité et ses nombreux éléments qui échappent à chacun;
- Composer avec les tensions de fond et des polarisations (capacité #4);
- Être capable de nommer ce qui est derrière, moins conscient ou non-dit;
- Être authentique et avoir le courage d'inclure des sujets plus polarisés;
- Avoir le courage d'introspection de ses propres biais.



9. Capacité de médiation et mobilisation des connaissances

Il existe des frontières autant entre organisations qu'entre disciplines, secteurs, cultures qui sont difficiles à franchir. Cela est en partie dû à des vocabulaires jargonneux ayant des référents différents, mais aussi à cause de la protection des données pour des motifs stratégiques ou des réflexes protectionnistes. La capacité de rassembler une diversité de connaissances et de pratiques au service d'un changement est un défi en soi et demande des traductions, des définitions, plus de lexiques communs, des explications préalables. La traduction et la médiation des différents savoirs à partir d'une position de neutralité et d'ouverture sont également des capacités importantes et demandent plus de temps. Cette mobilisation des connaissances est importante pour joindre *plusieurs niveaux d'interventions et d'apprentissages* ainsi que différents types de cultures et de niveaux de compréhension. Ces mobilisations plurielles et hétérogènes permettent de faire des ponts entre les types de publics (capacité #2). Des connaissances mieux nommées, imagées, vulgarisées, communiquées et diffusées permettent de mieux avancer vers un vivre ensemble, malgré les différents niveaux d'interventions et d'apprentissages de chacune des parties, à chacune des étapes.

