

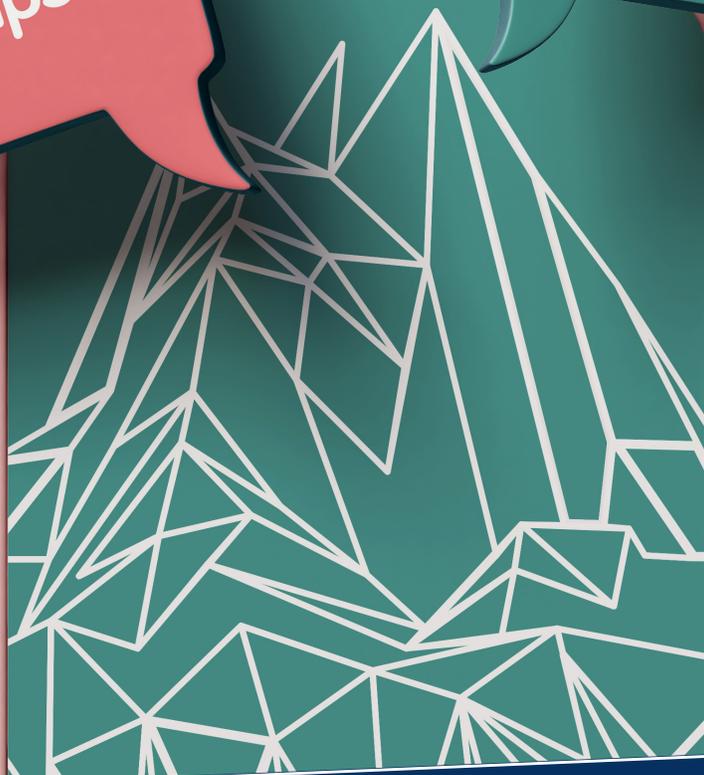
UN GUIDE  
PRÉSENTÉ PAR



COR  
DES  
CAPS

Un outil  
CorDesCaps

À la découverte  
de l'iceberg



JANVIER 2023



## INTRODUCTION

## Est-ce possible de changer nos systèmes quand ils ne répondent plus aux besoins, génèrent trop de problématiques néfastes ou détruisent nos systèmes naturels? Beaucoup de nos systèmes humains ont besoin d'évoluer pour devenir plus inclusifs, plus équitables et surtout transitionner pour assurer notre survie et celles de nos écosystèmes.

Plusieurs schémas utilisant le modèle de l'iceberg et autres cadres théoriques <sup>1</sup> existent déjà et sont très pertinents pour comprendre et changer nos systèmes. Certains ont inspiré celui-ci. Nous avons créé notre propre version pour faire échos aux différentes voix exprimées dans le cadre du projet CorDesCaps. L'apport distinctif de l'iceberg de CorDesCaps est qu'il tente d'inclure la perspective que les systèmes ne sont pas seulement autour de nous, mais également en nous. Il ne cherche pas à proposer des liens de cause à effet entre les différentes composantes. Toutefois, nous avons organisé la représentation de façon à suggérer que les éléments plus profonds sont plus difficiles à changer et sont possiblement plus influents.

L'iceberg est un outil de compréhension qui n'a pas comme objet d'identifier des pistes d'action. Nous avons conçu cet outil pour être utilisé en complémentarité avec l'activité de diagnostic ouvert ou d'autres processus visant à identifier des leviers pour agir sur les systèmes. Il propose différents filtres pour s'interroger soi-même ou pour guider l'écoute des personnes qui sont confrontées à des nœuds systémiques ou des systèmes ayant des effets néfastes. Les filtres invitent

à écouter ce qui est dit, mais également ce qui ne l'est pas. Nous avons privilégié certains filtres et de nouveaux peuvent être ajoutés pour aider à mieux comprendre nos systèmes et révéler ce qui contribue à leur fonctionnement et leurs impacts.

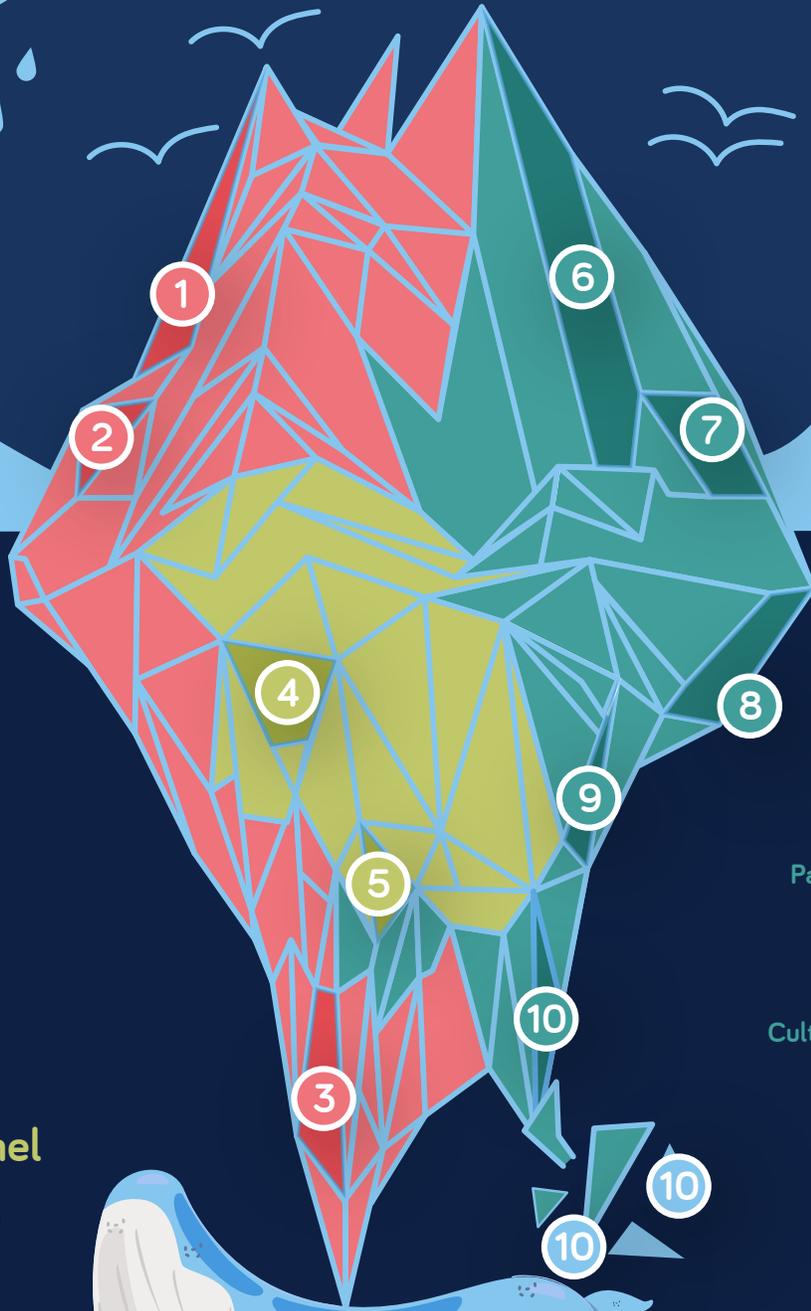
Bien sûr, l'iceberg est une métaphore limitée, mais elle se veut une porte d'entrée vers la grande complexité des systèmes. Les systèmes sont omniprésents dans nos vies : système nerveux, système météorologique, systèmes informatiques, etc. Certains systèmes sont naturels alors que d'autres sont des constructions sociales. C'est particulièrement à ces derniers que s'adresse cet iceberg, qu'ils soient à très petite échelle : organisations, groupes ou communautés; ou à plus grande échelle : institutions publiques, grandes entreprises, système de santé, système économique et système politique.

Les différents filtres proposés incluent une brève définition, un exemple et quelques questions visant à activer le filtre et guider l'exploration et la conversation.

Le projet Corenforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables (CordesCaps) s'adresse à ceux et celles qui désirent corenforcer leurs capacités à mener des changements systémiques par le biais d'expérimentations.

Coordonnée par Innoweave et Communagir, CordesCaps est soutenu par la Fondation McConnell, la Fondation Mirella & Lino Saputo, la Fondation Lucie et André Chagnon et Mission inclusion.

# L'ICEBERG



FILTRE 1

## Personnel

- ① Ressenti
- ② Modèles mentaux
- ③ Postures fondamentales



FILTRE 2

## Interpersonnel

- ④ Communication
- ⑤ Inclusion



FILTRE 3

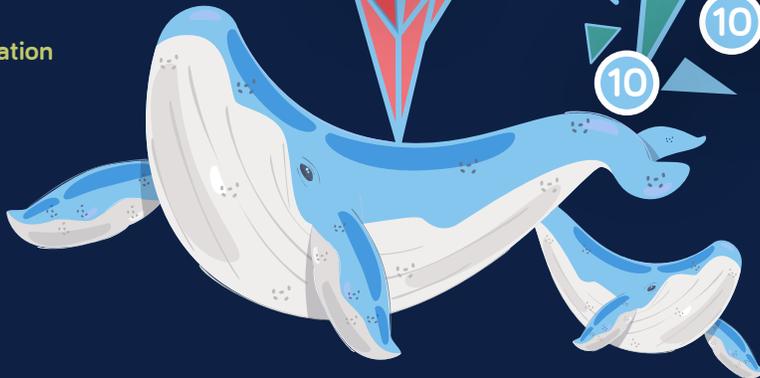
## Organisationnel

- ⑥ Partage des ressources
- ⑦ Structures et pouvoir décisionnels
- ⑧ Visée
- ⑨ Culture organisationnelle
- ⑩ Lois et règlements



FILTRE 4

## Macrosystèmes





## Filtre 1 Ressenti

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

*Un ressenti ou un affect est un état de l'esprit tel qu'une sensation, une émotion, un sentiment, une humeur (au sens technique d'état moral : déprime, optimisme, anxiété...) qui peut varier en force et nous influence ou nous motive. Un ressenti peut être autant la manifestation d'un déséquilibre dans un système qu'une source de motivation pour changer une situation, lorsqu'il y a prise de conscience ② .*

### Exemple

Une personne compétente et autonome qui est sous intense supervision et surveillée dans ses moindres gestes et qui finit par développer des symptômes dépressifs et anxieux.



### Question-guide

Quelle est votre impression du ressenti des personnes dans l'histoire (créativité, faible estime, dépression, pouvoir, anxiété, injustice, enthousiasme, confiance, reconnaissance, etc.)? Est-ce qu'il y a des choses qui détonnent dans les réactions entendues (superficialité, surinvestissement, dissociation, ultraperformance, abandon à l'autoritarisme, fondamentalisme, etc.)?



## Filtre 2 Modèles mentaux

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

*Les modèles mentaux sont conçus comme une structure cognitive qui constitue la base du raisonnement, de la prise de décision et du comportement. Ils sont construits par les individus sur la base de leurs expériences de vie personnelle, de leurs perceptions et de leurs compréhensions du monde. ③*

### Exemple

Un médecin-obstétricien qui tente de décourager une femme de 40 ans d'accoucher avec une sage-femme en maison de naissance après l'avoir examinée et jugé qu'il n'y a aucun risque particulier à sa grossesse.



### Question-guide

Quelles conceptions, attitudes et habitudes de pensée vous semblent guider les actions et les rôles joués par les acteurs et actrices de la situation racontée? Qu'est-ce qui est probablement bien ancré? Quelle perspective émergente cherche à s'exprimer?



Filtre 3

## Postures fondamentales

(passé/présent et individu/famille/collectivité)

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

En médecine, la posture est le processus actif d'élaboration et de maintien du corps dans l'espace qui exprime la manière dont celui-ci affronte les stimulations du monde extérieur et se prépare à y réagir. Dans notre contexte, les postures fondamentales sont leurs correspondantes, mais au niveau psychique. Elles incluent les traits inscrits en nous qui donnent forme aux rapports avec soi-même, avec l'autre/les autres, avec notre environnement. Ces postures sont souvent moins accessibles à notre conscience habituelle et peuvent être révélées par une prise de conscience ou par la reconnaissance d'un biais implicite, ce qui crée une opportunité pour changer de posture. Les postures fondamentales se construisent à partir des expériences de vie et peuvent également être transmises via son groupe culturel d'appartenance ou d'une génération précédente <sup>(4)</sup>.

### Question-guide

Comment abordez-vous votre rapport avec vous-mêmes (corps, émotions, idées)? Comment abordez-vous le rapport à l'autre (ex. en fonction du sexe, genre, âge, ethnicité, couleur de peau, appartenance sociale, profession, etc.)? Comment abordez-vous votre environnement naturel (ex. comme des ressources à exploiter, comme un milieu de vie, un lieu de loisir, etc.)? Quelles transmissions culturelles ou générationnelles sont présentes en vous et influencent votre façon d'aborder les liens? Quels traumas personnels ou collectifs vous ont marqués et peuvent teinter votre expérience?

### Exemple

Ayant toujours vécu dans une municipalité à presque totalité blanche, un jeune homme se retrouve dans une grande ville américaine dans un quartier à très grande dominance noire. Un malaise et un sentiment d'insécurité prennent forme en lui. Malgré sa conscientisation au racisme et au racisme systémique, il se sent dans un état de crainte et d'hypervigilance alors qu'il n'y a aucun danger apparent.





## Filtre 4 Communication

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

*La communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmettent une quelconque information. La communication est de l'ordre de la « relation », l'information de l'ordre du « contenu » d'un message. La communication peut être verbale ou non verbale. Une rétroaction positive dans une communication conduit à accentuer un phénomène et une rétroaction négative (incluant des reformulations ou des questionnements) peut être considérée comme une forme de régulation pouvant le réduire, créer un nouvel équilibre et le stabiliser ☺.*

### Exemple

Suite à une directive ministérielle, des ressources financières sont dégagées pour réduire les listes d'attentes en santé mentale et sont utilisées pour embaucher de nouvelles personnes n'ayant pas la compréhension approfondie du fonctionnement des services actuels. Elles réfèrent les personnes en attente vers des services moins appropriés, ce qui génère d'autres problèmes. Quand des employés plus expérimentés du service soulèvent ces effets, ils ne sont pas écoutés.

### Question-guide

Comment qualifiez-vous la communication entre les acteurs et actrices? Quels sont les messages fondamentaux qui circulent? Quelles rétroactions circulent entre qui? Comment s'expriment ceux et celles qui ont des histoires et des points de vue différents ou divergents?



## Filtre 5 Inclusion

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

*L'inclusion est le principe qui reconnaît que chaque personne est membre à part entière du groupe et de la société. Pour respecter ce principe d'inclusion, les normes sociales s'adaptent pour accepter les différences et des stratégies sont développées pour que chaque membre de la population, avec ses spécificités, trouve sa place.*

### Exemple

Invitée à une rencontre communautaire citoyenne pour décider de la suite de la stratégie de compostage, une nouvelle résidente, hésitante à prendre la parole en public, était excitée et l'attendait avec impatience, car elle voulait partager son expérience de compostage issue de son pays d'origine. Malheureusement, quand la période de micro ouvert est arrivée, les organisateurs n'ont pris que deux interventions au micro par manque de temps, la présentation de la stratégie ayant pris toute la place.

### Question-guide

Qui est inclus dans l'histoire racontée, et qui est exclu (des savoirs, des décisions, de l'action, etc.)? Qui reste en périphérie? Quels absents ont une influence sur l'histoire? Quelles frontières vous semblent séparer les inclus, les éloignés et les exclus? Qu'est-ce qui maintient ces frontières?



## Filtre 6 Culture

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

**ORGANISATIONNEL**

MACROSYSTÈME

### Définition

*De façon plus étroite, la culture est définie comme « ce qui est commun à un groupe d'individus » et comme « ce qui le soude », c'est-à-dire ce qui est appris, transmis, produit et inventé. Dans son sens le plus large, la culture peut être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social ⑥.*

### Question-guide

Quelles valeurs collectives et grands principes vous semblent influencer ce qui se passe dans ce groupe? Qu'est-ce qui ne se voit pas, mais dont vous sentez l'influence? Est-ce qu'il y a des activités ou des comportements qui proposent d'autres valeurs et sont en dissidence face à la culture qui prédomine?

### Exemple

Dans une organisation, l'agilité et la performance sont très valorisées. Plusieurs personnes sont en congé maladie ou sont secrètement à la recherche d'autres emplois. Une personne propose de tenir une rencontre pour prendre du temps, faire le point et reprendre contact entre les membres dispersés et peu en contact avec la raison d'être de leur organisation. Elle se fait dire par la direction que c'est une bonne idée, mais que les agendas débordent et qu'il faudra attendre la rencontre de bilan annuel.



## Filtre 7 Visée

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

**ORGANISATIONNEL**

MACROSYSTÈME

### Définition

*Action de diriger la vue, le regard vers un but, un objectif. ⑦ Les exercices de vision collective permettent d'aligner l'action et guider la prise de décision de différentes personnes ou organisations qui y adhèrent. Il arrive que des visées puissent être implicites et génèrent des effets non souhaités.*

### Exemple

Une organisation qui consacre son énergie à trouver un traitement pour une maladie, mais qui n'investit pas dans tout ce qui peut contribuer à la prévenir n'aura pas d'effet sur sa prévalence.

### Question-guide

Quelles sont les visées explicites et implicites du groupe, de l'organisation (système)? Qu'est-ce que cela génère comme résultats/effets (souhaités ou non) et qui en sont les bénéficiaires?



## Filtre 8 Partage des ressources

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

*Des ressources sont nécessaires pour mener des activités humaines : se nourrir, apprendre, se déplacer, construire un centre communautaire, etc. Ces ressources peuvent prendre de multiples formes : argent, temps, compétence, matériel, savoir, etc.*

### Exemple

Lors de la pandémie, le ministère de l'Éducation a dégagé des ressources pour permettre l'achat et le partage de matériel informatique afin que les élèves puissent suivre leurs cours en mode virtuel. Les familles ayant plusieurs enfants scolarisés ou ayant des services internet plus limités étaient défavorisées par cette stratégie.

### Question-guide

Comment les ressources (argent, temps, personnel) sont-elles allouées et distribuées ? Quelles priorités guident le partage des ressources ?



## Filtre 9 Structure, pouvoir et décision

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

*Entre des modes très hiérarchiques et des formes d'autogestion, les organisations humaines se structurent de multiples façons. Peu importe la structure qui est retenue, celle-ci aura un impact majeur sur leur fonctionnement. Un processus décisionnel peut être autocratique, démocratique, consultatif, sur une base de consentement pour ne nommer que ceux-ci. Le pouvoir et l'influence d'une personne dans un groupe ou une organisation peut prendre appui sur son titre ou sa fonction, mais également sur son ancienneté, son réseau d'alliés, sa compétence, la qualité de sa présence, son empathie, etc.*

### Exemple

Une organisation dont l'équipe fonctionnait en mode collégial et consultatif découvre, suite à l'embauche d'une nouvelle direction générale plus directive et autoritaire, que l'équipe ne peut pas revenir à son mode collaboratif précédent. La structure hiérarchique et ses processus décisionnels autocratiques, bien que peu utilisés par la direction précédente, font néanmoins partie de leurs règlements et modes de fonctionnement officiel.

### Question-guide

Comment sont organisées les personnes et leurs activités ? Qui a structurellement autorité sur qui ? De quelle nature est la structure organisationnelle ? Qui participe aux décisions et comment sont partagés et répartis les pouvoirs décisionnels ? Qui a plus d'autorité et d'influence informelle ? Quelles sources de pouvoir sont peu ou pas utilisées ?



## Filtre 9 Réglementation

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

*Les lois, à l'échelle d'un État, et les règlements, à l'échelle d'organismes, sont établis par une autorité de façon à inscrire officiellement et explicitement les règles de conduite à suivre.*

### Exemple

Un projet de jardin communautaire visant à rendre accessibles des légumes bios de qualité et abordables reçoit l'aval des élus d'une municipalité pour être ensuite bloqué par un de ses départements parce que le projet ne peut se réaliser selon les règlements en vigueur dans la municipalité.

### Question-guide

Quelles règles, lois, réglementations et priorités guident les actions du ou des groupes dans l'histoire? Comment celles-ci influencent-elles le fonctionnement du système? Comment influencent-elles les relations avec l'écosystème?



## Filtre 10 Macrosystèmes

— TYPE DE FILTRE —

PERSONNEL

INTERPERSONNEL

ORGANISATIONNEL

MACROSYSTÈME

### Définition

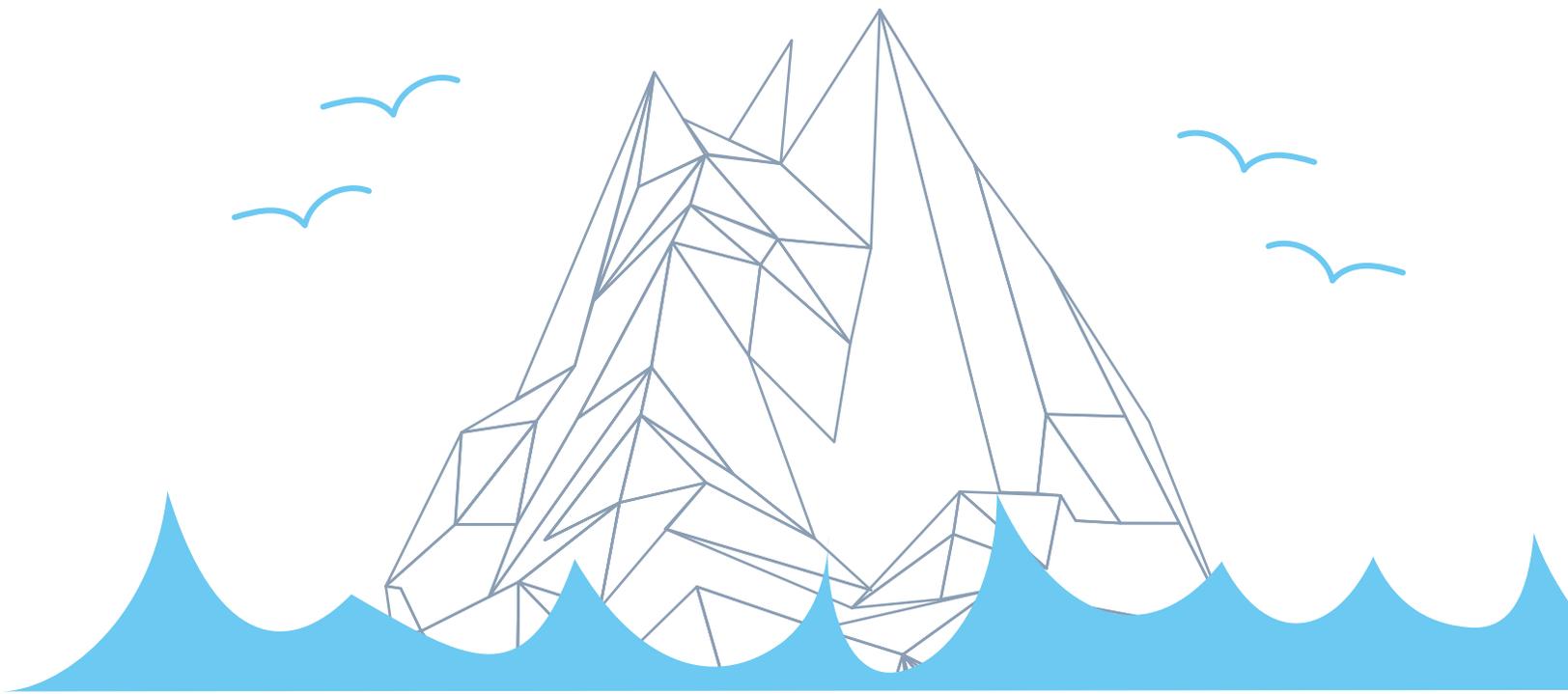
*Les macrosystèmes sont des systèmes de systèmes. Ils sont englobants et déterminants. Notre système économique, notre système de santé, notre système politique sont des exemples de macrosystèmes. Les macrosystèmes humains peuvent être génératifs ou extractifs et destructeurs envers les écosystèmes naturels.*

### Exemple

Notre système économique dominant basé sur la consommation, la production et l'exploitation a un lourd impact sur la manière dont nous nous organisons et vivons en communauté. Autant au niveau géographique (ex. banlieues/métropole, centres industriels) qu'au niveau de nos activités humaines (ex. aller au centre d'achat pour rencontrer des amis, consommer pour être heureux, etc.).

### Question-guide

Quels macrosystèmes (économique, social, politique, etc.) dominant et enchevêtrent les systèmes qui sont présents dans la situation qui vous préoccupe? Comment ceux-ci ont-ils un effet sur cette situation? Qu'est-ce qui est valorisé et dévalorisé par ces macrosystèmes? Quels sont les codes profonds et les règles du jeu qui sont déterminants sur les visées, la structuration et le fonctionnement des systèmes actifs dans votre situation?



## Références

Merrelyn Emery.

Searching - the theory and practice of making cultural change.

John Benjamins Publishing. (1999)

Thomas Hübl.

Healing collective Trauma.

Sounds True. 2020

John Kania, Mark Kramer, Peter Senge

The Water Of Systems

Change. June 2018.

Donella H. Meadows, Diana Wright

Thinking in Systems: A Primer.

Chelsea Green Publishing (2008)

Eric Trist, Fred Emery, Hugh Murray eds.

The Social Engagement of Social Science, Volume

3: A Tavistock Anthology--The Socio-Ecological

Perspective.

University of Pennsylvania Press (1997)

- 1 Meadows, D. (1999). *Leverage points: places to intervene in a system*. Sustainability Institute.  
[https://web.archive.org/web/20131008160618/http://www.sustainabilityinstitute.org/pubs/Leverage\\_Points.pdf](https://web.archive.org/web/20131008160618/http://www.sustainabilityinstitute.org/pubs/Leverage_Points.pdf)
- 2 Affect. (2022, 27 juillet). Dans *Wikipédia*.  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Affect>
- 3 Jones, N. A., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., et Leitch, A., (2011). Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods. *Ecology and Society*, 16(1).  
<http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art46/> <https://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art46/#:~:text=Mental%20models%20are%20conceived%20of,and%20understandings%20of%20the%20world.>
- 4 Posture. (2022, 9 octobre). Dans *Wikipédia*.  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Posture>
- 5 Communication. (2022, 10 août). Dans *Wikipédia*.  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication>
- 6 Culture. (2022, 28 octobre). Dans *Wikipédia*.  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture>
- 7 Visée. (s.d.). Dans *Le Robert dico en ligne*.  
<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/visee>