



**COR
DES
CAPS**

CORENFORCEMENT
DES CAPACITÉS

LEXIQUE

VERSION PRÉLIMINAIRE
23 janvier 2023

Document préparé par
Alexia Bhéreur-Lagounaris,
Natalie Chapdelaine,
Alain Meunier

Corenforcement
des capacités pour
des changements
systémiques justes,
inclusifs et durables

INTRODUCTION

Ce lexique se veut un outil contribuant au renforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables. Partager la même compréhension d'un mot peut faire une grande différence. Certains mots sont particulièrement chargés et peuvent porter un sens différent selon le contexte ou le groupe qui l'utilise. Les définitions proposées sont des points de départ de conversation et invitent à être bonifiées et contextualisées.

LES MOTS

AGENTIVITÉ	4
CAPACITÉ	5
COMPROMIS	6
COMPLEXITÉ	7
CORENFORCER	8
DÉCLIN	9
DEUIL	10
DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE	11
ÉCOSYSTÈME	12
EXCLUSION	13
EXPÉRIMENTATION	14
EXTRACTIF	15
INCLUSION	16
GÉNÉRATIF	17
INTERSECTIONNALITÉ	18
INTELLIGENCE COLLECTIVE	19
MÉTHODE HEURISTIQUE	20
MISE À L'ÉCHELLE	21
PENSÉE CRITIQUE	22
SENSEMAKING	23
SYSTÈME	24
SYSTÉMIQUE	25

DÉFINITION

En sciences sociales et en philosophie, l'agentivité*, adaptation de l'anglais « agency » est la faculté d'action d'un être, sa capacité à agir sur le monde, les choses, les êtres, à les transformer ou les influencer. L'agentivité peut être consciente ou non, et intentionnelle ou non. Un agent possède généralement, mais pas toujours, une sorte de perception directe de son activité; certains sont également conscients des buts de leur activité.

* [fr.wikipedia.org/wiki](https://fr.wikipedia.org/wiki/Agentivité)

AGENTIVITÉ

Dans notre contexte

Dans la sphère sociale, le concept implique une reconnaissance que l'agentivité est présente dans chaque être humain peu importe sa condition et son origine. De grands pans de l'histoire sont marqués par la non-reconnaissance et la non-considération de l'agentivité de certaines personnes ou groupes.

DÉFINITION

Qualité d'une personne qui est en état de comprendre et de faire (quelque chose) [opposé à incapacité].

[Capacité. \(s.d.\). Dans Le Robert dico en ligne.](#)

CAPACITÉ

Dans notre contexte

Une capacité est un assemblage des qualités, des compétences, des connaissances, des attitudes et des valeurs nécessaires pour composer avec une situation complexe.

[A capability framework to guide community-led development practice in Aotearoa. Inspiring communities.](#)

CorDesCaps émet l'hypothèse que les changements systémiques sont davantage possibles lorsque les individus qui agissent pour les réaliser sont à même de faire les choses différemment. Ainsi, certaines capacités ont été identifiées comme étant porteuses pour que les changements systémiques surviennent de manière plus intentionnelle. Voici les 10 capacités détaillées dans [ce document](#). On présume que si plus de personnes incarnent ces capacités, alors nos systèmes auront de meilleures chances de se transformer pour être plus justes, inclusifs et durables.

DÉFINITION

Un compromis (en anglais trade-off ou tradeoff) est une décision situationnelle qui implique de diminuer ou de perdre une qualité, une quantité ou une propriété d'un ensemble ou d'un design, en échange de gains dans d'autres aspects. En d'autres termes, un compromis est une décision qui fait augmenter quelque chose d'un côté et diminuer autre chose de l'autre.

[Compromis \(économie\). \(2022, 24 octobre\).](#)
[Dans Wikipédia.](#)

COMPROMIS

Dans notre contexte

Le compromis est souvent considéré comme une composante de négociation d'un processus décisionnel, parfois avec une connotation négative. Il peut être vu plus positivement lorsque nous sommes à concevoir une solution complexe qui conjugue différentes valeurs, principes et résultats visés. Des compromis peuvent être des choix éclairés et des ajustements sur ce qui est plus favorisé et moins favorisé dans les composantes d'une solution ou d'une décision. En contexte de complexité, les externalités générées par une décision et la mise en place d'une solution ne sont pas toujours prévisibles. Les compromis en cours de processus peuvent permettre de mitiger certaines externalités non acceptables.

DÉFINITION

Caractère de ce qui est complexe, qui comporte des éléments divers qu'il est difficile de démêler et qui n'est pas immédiatement saisissable. La complexité fait référence à des domaines ou des problématiques pouvant être affectés par des liens de causalités qui sont difficiles à aborder, qui évoluent et sont caractérisés par des incertitudes. Ils n'ont pas d'indications ou de critères définis en ce qui concerne les bonnes solutions.

[Complexité. \(s.d.\) Dans Dictionnaire Larousse en ligne.](#)

[The Cynefin framework. \(s.d.\).](#)

COMPLEXITÉ

Dans notre contexte

Le caractère propre des systèmes est leur complexité inhérente. Saisir les éléments de complexité demande de prendre en compte les liens entre les composantes du système et leurs mouvements. C'est une capacité nécessaire, mais parfois difficile à entretenir au-delà du mandat d'une organisation. Edgar Morin suggérait ceci qui inspire CorDesCaps : « Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire ne pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le « re », c'est le retour de la boucle sur elle-même.

[Pensée complexe. \(2022, 9 mai\). Dans Wikipédia.](#)

DÉFINITION

Renforcer, c'est rendre quelque chose plus solide, plus résistant, en particulier en lui ajoutant un élément. Ce peut aussi être de rendre un groupe plus puissant en accroissant son effectif, en améliorant sa composition (Larousse). Corenforcer c'est reconnaître que les deux parties en présence s'influencent et se solidifient l'une et l'autre.

[Renforcer. \(s.d.\) Dans Dictionnaire Larousse en ligne.](#)

CORENFORCER

Dans notre contexte

Lors de la phase initiale du projet CorDesCaps (2019), nous utilisons le terme : renforcer. Au cours des réflexions, nous nous sommes rendu compte que nous devions plutôt inclure les uns et les autres dans la dynamique, en reconnaissant que chaque personne a quelque chose de particulier qu'elle peut partager et transmettre à d'autres. En ajoutant le « co », on indique que les deux parties sont égales dans leur capacité à contribuer au renforcement l'une sur l'autre. Ça contribue à renverser l'idée selon laquelle une partie en situation d'expertise renforcerait une autre qui serait moins avancée. Chaque personne ou groupe de personnes a quelque chose à apporter à l'ensemble, et le co-renforcement des capacités vise à reconnaître ce caractère de réciprocité dans les relations d'apprentissage. Le projet est devenu alors du co-renforcement afin d'inclure l'agentivité de toutes les personnes.

DÉFINITION

Les organisations et institutions sont soumises à un éventuel déclin. À l'origine, les organisations et institutions sont mises en place pour répondre à des besoins émergents et pour composer avec de nouvelles réalités. Leurs actions sont étroitement liées à leur raison d'être. Au fil du temps, de nouveaux intérêts viennent s'immiscer et provoquent un éloignement de la raison d'être initiale et certains éléments centraux au point de départ peuvent être délaissés pour répondre à ce qui est maintenant plus important aux yeux des décideurs.

S'il n'y a pas suffisamment de contact avec cette raison d'être, les intérêts des systèmes et des institutions peuvent même éventuellement prendre le dessus sur les besoins initiaux et mettre en place de nouvelles justifications pour leur existence. Dans le pire des cas de déconnexion, les intérêts des systèmes et des institutions peuvent prendre le dessus sur la définition même de la réalité et celle-ci est présentée de façon à justifier leurs intérêts.

Inspiré des travaux de Jean Baudrillard et de Daniel Schmachtenberger

[Simulacres et simulation. \(2022, 7 juillet\). Dans Wikipédia.](#)

civilizationemerging.com

DÉCLIN

Dans notre contexte

Les changements systémiques impliquent de considérer que des organisations, des institutions et des systèmes plus vastes (économique, santé, etc.) peuvent être dans des phases de déclin. Ces phases peuvent nécessiter un accompagnement qui mènera à une fin de cycle ou à la fin de vie organisationnelle.

DÉFINITION

Le deuil est un processus adaptatif que l'on doit traverser pour apaiser la douleur éprouvée à la suite d'une perte. Il s'agit d'un long processus dont la finalité est de laisser aller celui ou ce qui a été perdu. C'est un processus de détachement.

[Thibault, M., Archambault, P., Béliveau, M.E., Côté, M., Girard, M.F., Nadeau, L., Raymond, J. \(2021\). *Le Deuil. Service de psychologie et d'orientation de l'Université de Sherbrooke.*](#)

DEUIL

Dans notre contexte

Le deuil est un processus adaptatif que l'on doit traverser pour apaiser la douleur éprouvée à la suite d'une perte. Il s'agit d'un long processus dont la finalité est de laisser aller celui ou ce qui a été perdu. C'est un processus de détachement.

DÉFINITION

Dévalorisation préjudicielle d'un groupe ou type d'individus par un ensemble de mesures, de politiques internes, d'attitudes, d'habitudes et de prises de décision causant du tort aux personnes appartenant à ce groupe (incluant le racisme, le sexisme et l'âgisme).

[Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec. \(2018, mai\). *Traitement d'une demande d'accommodement : Les formes de discrimination.*](#)

DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE

Dans notre contexte

Lorsqu'on parle de système, tous les préjugés peuvent potentiellement y être présents. L'intention de parler de l'aspect global — discrimination systémique — est de questionner comment les préjugés s'imbriquent dans les systèmes et comment la dévalorisation en vient à se multiplier et à cumuler les méfaits (voir aussi Intersectionnalité).

DÉFINITION

De l'écologie, un ensemble formé par une communauté d'êtres vivants en interaction avec leur environnement. Un écosystème implique un dense réseau de dépendances, d'échanges d'énergie, d'information et de matière permettant le maintien et le développement de la vie.

Le terme est utilisé et transposé dans d'autres domaines (ex. économique, social et politique) pour mettre en évidence les différents liens et interdépendances entre des acteurs partageant un même champ ou territoire.

Si « un système est un ensemble de choses — personnes, cellules, molécules ou autres — interconnectées de telle sorte qu'ils produisent leur propre modèle de comportement au fil du temps »* alors un écosystème peut être conçu comme un ensemble de systèmes interreliés.

* Meadows, D.H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

ÉCOSYSTÈME

Dans notre contexte

La notion d'écosystème ouvre la porte à la notion de relations au-delà de liens stratégiques ou affinitaires et implique de considérer l'ensemble des acteurs et actrices qui sont constituants de l'écosystème. La santé de cet écosystème implique donc de tenir compte de ce qui est bénéfique à plus long terme pour les individus, pour les regroupements et/ou liens de collaboration au sein de celui-ci, mais également des rapports compétitifs, des polarisations et des processus d'exclusion ou d'instrumentalisation qui y surviennent. La recherche de relation « gagnant-gagnant » implique donc de prendre en compte ce qui est bon pour les personnes ou organisations dans leurs rapports entre elles, mais également ce qui est bon pour l'ensemble de l'écosystème dans lequel elles évoluent.

DÉFINITION

“Action d'exclure, d'écarter, quelqu'un ou quelque chose, d'un groupe, d'une action, d'un lieu”.

[Exclusion. \(s.d.\) Dans Dictionnaire Larousse en ligne.](#)

EXCLUSION

Dans notre contexte

Dans le travail d'innovation sociale et de changements systémiques, il est généralement admis que des groupes de personnes sont souvent exclus des lieux qui informent leur situation ou qui prennent des décisions à leur sujet. Il devient donc important de comprendre ce qui sous-tend cette exclusion, de mobiliser ressources et connaissances pour inclure ces personnes dans les processus qui permettront de comprendre et définir la situation à améliorer et encore mieux, de prendre les décisions face aux solutions proposées.

DÉFINITION

Action intentionnelle d'expérimenter, d'essayer quelque chose et d'apprendre de celle-ci. Expérimenter implique de tester la validité d'une hypothèse, d'en faire l'expérience de manière concrète et réelle.

EXPÉRIMENTATION

Dans notre contexte

Une expérimentation implique des essais et, si possible, des itérations afin d'apprendre de celles-ci. Ce qui distingue une expérimentation d'une expérience est la question de l'intention qui la guide et la volonté d'être conscient de ce qui est vécu. Ceci implique donc de porter attention à la logique qui sous-tend les essais et qui informe ce qui sera expérimenté par la suite. Une expérimentation implique de partager des perspectives pour intégrer leur diversité. L'accent n'est pas sur le résultat, mais sur les apprentissages qui sont au cœur de l'expérimentation. Les apprentissages sont le résultat.

DÉFINITION

Les systèmes extractifs ne font que prélever les éléments qu'ils considèrent ayant une valeur. Ils peuvent transformer, mais ne produisent pas plus. Ils finissent toujours par s'effondrer s'ils n'arrêtent pas d'extraire avant d'atteindre les limites. Les systèmes extractifs peuvent parfois éviter temporairement un effondrement en passant à un état stable ou en misant sur une dynamique de croissance en étalement.

EXTRACTIF

Dans notre contexte

On utilise le terme extractif par opposition à génératif. Être extractif c'est s'engager dans une relation unidirectionnelle : un côté prend tandis que l'autre donne. Un seul côté est renforcé, alors que l'ensemble des parties aurait pu bénéficier de l'échange et ainsi augmenter son apprentissage et/ou son action.

[Generative vs extractive ownership. \(2020, 1^{er} juin\).](#)
[Dans P2PFoundation wiki.](#)

DÉFINITION

“Générateur, qui engendre, produit”. Les systèmes génératifs produisent autant ou plus qu'ils consomment. À long terme, les systèmes génératifs peuvent être durables à condition qu'ils ne dépassent pas la capacité et les limites de leur écosystème.

[Génératif. \(s.d.\). Dans Le Robert dico en ligne.](#)

[Generative vs extractive ownership. \(2020, 1^{er} juin\). Dans P2PFoundation wiki.](#)

GÉNÉRATIF

Dans notre contexte

Une des visées des processus d'expérimentations et des apprentissages qui en découlent, est de s'inscrire dans un processus générateur, soit un processus qui engendre des retombées (que l'on souhaite positives). Par exemple, que la compréhension autour des 10 capacités identifiées dans CorDesCaps génère de nouvelles compréhensions qui ouvrent à leur tour la porte à de nouvelles manières d'agir au sein de nos organisations, collectifs ou même de notre société.

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 : développement de stratégies par lesquelles chaque population, avec ses spécificités, devrait trouver sa place.

INCLUSION

Dans notre contexte

L'intention derrière la volonté d'inclusion est significative. Est-il souhaité d'inclure dans une perspective de contribution, c'est-à-dire de participer dans le but d'améliorer le cadre existant, sans le questionner ? Est-il plutôt souhaité d'inclure dans une perspective de co-construction, c'est-à-dire de participer à améliorer le cadre existant, avec possibilité de le remettre en question ou même de construire un nouveau cadre alternatif ?

Dans le cadre de démarches visant un changement de système, les communications et les échanges sont appelés à être pratiqués en mettant de l'avant la conscience de cette possible inclusion, soit en étant accueillant-e-s des paroles de tous et toutes.

DÉFINITION

Cumul de différentes formes de domination ou de discrimination vécues par une personne, fondées notamment sur sa race, son sexe, son âge, sa religion, son orientation sexuelle, sa classe sociale ou ses capacités physiques, qui entraîne une augmentation des préjudices subis. Le concept d'« intersectionnalité » a d'abord été décrit par la juriste afro-américaine Kimberlé Williams Crenshaw, en 1989, pour parler plus spécifiquement de la réalité des femmes noires qui subissaient à la fois les effets du sexisme et ceux du racisme.

INTERSECTIONNALITÉ

Dans notre contexte

Les 10 capacités tendent à répondre à une conscience de ce principe. Les capacités 5 (communiquer de manière empathique) et 8 (dialoguer en contexte de complexité) sont particulièrement porteuses en ce qui a trait à écouter et prendre en compte des situations particulières et dans l'intersectionnalité.

DÉFINITION

“L'intelligence collective désigne la capacité d'une communauté à faire converger intelligences et connaissances pour avancer vers un but commun. Elle résulte de la qualité des interactions entre ses membres (1)”. D'après les recherches de Woolley et al. (2010), l'intelligence collective, appelée le « facteur c » n'est pas fortement corrélé avec l'intelligence individuelle moyenne ou maximale des membres du groupe, mais il est corrélé avec la sensibilité sociale moyenne des membres du groupe, l'égalité dans la distribution du tour de parole dans la conversation et la proportion de femmes dans le groupe.

[Intelligence collective.](#)
(2022, 19 septembre).
Dans *Wikipédia*.

[Williams Woolley, A. et al.](#)
(2010). [Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance Of Human Groups.](#)
Science, 330(6004), 686-688.

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Dans notre contexte

Utiliser l'intelligence collective dans un projet collectif demande d'être sensible à tous les membres, de partager les rôles et responsabilités lors d'activités, de permettre la parole de tous et de veiller à ce que celle-ci soit distribuée de manière égalitaire. La reconnaissance de connaissances pouvant provenir de multiples sources dont certaines moins valorisées est également requise.

DÉFINITION

Méthode souple qui met de l'avant que les apprentissages sont faits en lien avec les découvertes (Eureka) et que le chemin est tracé d'une découverte à une autre, d'un apprentissage à un autre. Le terme heuristique se rapporte au mot grec eurêka, qui signifie « je l'ai trouvé ». « La méthodologie heuristique tente de découvrir la nature et la signification de quelque chose par le biais d'une recherche interne, d'une exploration et d'une découverte. La méthodologie heuristique encourage le chercheur à explorer et à poursuivre le voyage créatif qui commence à l'intérieur de l'être et finalement découvre sa direction et sa signification par une découverte interne ».

[Douglass, B. G., Moustakas, C. \(1985\). Heuristic inquiry: The internal search to know. *Journal of Humanistic Psychology*, 25\(3\), 39-55.](#)

MÉTHODE HEURISTIQUE

Dans notre contexte

Cette méthode est particulièrement adaptée à des processus de changement et d'expérimentations reconnaissant qu'un système possède des points d'ancrage en nous et que nous sommes impliqués dans les systèmes. Ainsi, la méthode heuristique postule que chaque personne fait ses propres apprentissages et que le cumul des transformations opérées à l'échelle de l'individu peut avoir des répercussions sur le système.

MISE À L'ÉCHELLE

DÉFINITION

Une mise à l'échelle implique des stratégies ayant pour but de résoudre les problèmes sociaux et écologiques les plus urgents et complexes pour être adoptées par un plus grand nombre et mener à un impact transformateur.

Il y a trois types de mise à l'échelle :

- a. Accroissement de la portée.
Verticalement — par le « haut »
— Impact sur les structures institutionnelles — Axé sur la notion que les racines des problèmes sociaux transcendent de lieux précis et que les approches novatrices doivent être codifiées sous forme de lois, de politiques ou d'institutions.
- b. Accroissement du champ d'action.
Horizontalement — par le « côté » —
Essaimer les innovations utiles pour avoir un impact sur un plus grand nombre. Axé sur l'idée que beaucoup de bonnes idées ou initiatives ne parviennent pas à se répandre ou à avoir un impact considérable.
- c. Accroissement de l'enracinement.
Profondément — par le « bas » —
Impact sur les racines culturelles. Axé sur l'idée que la culture joue un rôle puissant sur la transformation des problèmes ou des secteurs, et que le changement doit être profondément enraciné dans les gens, les relations, les communautés et les cultures.

Riddell, D., Moore, M.L. (2015, octobre). *Accroître l'ampleur du champ d'action, de la portée et de l'enracinement : faire progresser l'innovation sociale systémique et les processus d'apprentissage qui la soutiennent.* La Fondation de la famille J.W. McConnell et le Tamarack Institute.

Dans notre contexte

Les expérimentations permettent d'aborder un défi systémique souvent à plus petite échelle. Lorsque la résolution génère de nouveaux savoirs et de nouvelles pratiques, celle-ci pourra être mise à l'échelle.

DÉFINITION

Pratique du scepticisme méthodique, du doute constructif. Comme le nomme Normand Baillargeon dans son *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*, « il s'agit d'apprendre à raisonner juste et ainsi, du moins on l'espère, de ne pas (trop) s'en laisser conter. »

Baillargeon, N. (2022). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle* (2e éd). Lux Éditeur.

PENSÉE CRITIQUE

Dans notre contexte

Combinée à une posture éthique qui porte la visée du changement souhaité, il s'agit d'une des capacités permettant de questionner et d'approfondir le regard sur un contexte et de ne pas prendre pour acquises ses propres positions ou celles des autres.

DÉFINITION

Le « sensemaking » consiste à s'intéresser à comment construire du sens avec ce qui se passe dans le monde de façon à ce que chacune puisse agir dans celui-ci.

La création de sens (sensemaking) est le processus par lequel les personnes attribuent un sens à leur expérience. L'idée de base de la création de sens est que la réalité est un aboutissement continu qui émerge des efforts pour créer de l'ordre et donner un sens à ce qui se passe ou ce qui s'est passé. Différents filtres influencent la construction de sens : sentiments identitaires, biais cognitifs, normes sociales.

[Sensemaking. \(2022, 7 novembre\). Dans Wikipedia.](#)

SENSEMAKING

Dans notre contexte

La création de sens est au cœur du processus d'expérimentation et d'apprentissage en contexte de complexité et de diversité.

DÉFINITION

Un système est « un ensemble de choses — personnes, cellules, molécules ou autres — interconnectées de telle sorte qu'ils produisent leur propre modèle de comportement au fil du temps »*.

Selon la théorie des systèmes ouverts, un système social a une histoire, des frontières et une certaine intentionnalité.

Les systèmes complexes ont des relations non linéaires, ce qui signifie qu'une petite perturbation peut provoquer un effet important, un effet proportionnel, voire aucun effet du tout. Les défaillances d'une composante d'un système peuvent générer des conséquences en cascade pouvant être catastrophiques sur le fonctionnement d'un écosystème.

* Meadows, D.H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

[Complex system. \(2022, 6 novembre\). Dans Wikipedia.](#)

SYSTÈME

Dans notre contexte

La notion de système a été utilisée pour nommer différentes entités autant des organisations et des regroupements que des systèmes plus vastes aux contours moins clairs comme notre système économique

DÉFINITION

“La systémique est une manière de définir, étudier, ou expliquer tout type de phénomène, qui consiste avant tout à considérer ce phénomène comme un système : un ensemble complexe d'interactions, souvent entre sous-systèmes, le tout au sein d'un système plus grand.

Elle se distingue des approches traditionnelles qui s'attachent à découper un système en parties sans considérer le fonctionnement et l'activité de l'ensemble, c'est-à-dire le système global lui-même.”

[Systémique. \(2022, 24 septembre\).](#)
[Dans Wikipédia.](#)

SYSTÉMIQUE

Dans notre contexte

Quoique plusieurs définitions se côtoient, elles ont toutes en commun de souligner l'interconnexion entre les différents éléments.

