

**« Faire communauté » ou le changement émergent,
des semailles aux moissons de l'innovation sociale**

Fondements, approche et pratiques d'un mouvement d'intervention citoyen

Isabelle Mahy, Ph.D.

Département de communication sociale et publique

Université du Québec à Montréal

C.P. 8888, succ. Centre-Ville

Montréal H3C 3P8

Qc, Canada

mahy.isabelle@uqam.ca

Introduction

Depuis une dizaine d'années, la valeur des connaissances et de la créativité au sein des économies capitalistes a augmenté, faisant de la capacité à se renouveler individuellement et collectivement une priorité. Le vieillissement de la population ainsi que les turbulences du monde marchand mondialisé permettent d'anticiper que les capacités d'innovation sociale des collectifs organisés sont en train de devenir un véritable enjeu de société et que des avancées sur ce front peuvent autant se concevoir comme processus d'accompagnement destiné à l'intervenant social qu'en tant qu'instrument politique et social. La pression à la redéfinition des pratiques dans la perspective de la responsabilité sociale et de la durabilité appelle en effet à une réflexion-action collective permettant de faire évoluer le quotidien du travail d'intervention sociale en contexte organisé, notamment en ce qui a trait à l'apprentissage collectif, à la prise de décision, aux modalités de gouvernance et d'engagement citoyen. Il s'agit donc pour les acteurs des mouvements sociaux de participer à l'émergence d'un changement social et, pour les chercheurs, d'en étudier le phénomène et ses manifestations.

La situation est une véritable impasse qui mérite qu'on s'y arrête car, en effet, s'ajoutant aux prises de retraite massives, les délocalisations, les décisions d'attrition et l'augmentation du taux de dépressions associées au travail fragilisent la collaboration et, de ce fait, les capacités de mobilisation collective, alors que monte l'indignation face à des pressions professionnelles encouragées par une pensée néo-libérale dont les impacts de déshumanisation sont en croissance, entre autres dans les professions des secteurs de l'éducation¹ et des services socio-sanitaires où, au moins au Québec, la prévalence de la détresse psychologique serait deux à trois fois plus élevée chez les travailleurs de la santé et des services sociaux que dans la population en général².

Notons que selon l'OMS, « les diagnostics de santé mentale qui représentaient à peine 3% des invalidités long terme (plus de 6 mois) en 1978 comptent aujourd'hui pour près de 50% de celles-ci. »³. Si on s'arrête un instant sur cette tendance mondiale, on pourrait être tenté d'avancer que les trente dernières années ont alimenté les grandes insécurités que nous connaissons aujourd'hui. Qu'elles soient

¹ Maranda et Viviers (2011).

² Bigaouette (2008).

³ http://www.gp2s.net/index.php?Itemid=126&id=297&option=com_content&task=view

économiques, socio-sanitaires, politiques, environnementales, alimentaires, éducatives ou religieuses, elles seraient le produit d'une banqueroute intellectuelle majeure (Scharmer, 2010). Ces crises se manifestent dans toutes les sphères de la vie, notamment dans le monde du travail, où elles contribuent à créer des réalités déshumanisantes provoquant des souffrances qui se traduisent, entre autres, par la perte de confiance aux autres et en soi, la disparition des solidarités, la perte de sens, le cynisme et le désengagement. Le savoir se fragmente et disparaît avec les prises de retraite massives des babyboomers et les jeunes générations qui refusent d'intégrer les organisations du XXe siècle alors qu'une volonté grandissante de participation citoyenne sur des bases éthiques, saines et durables prend forme dans la société. Les fractures sociales, politiques, économiques, culturelles, numériques et intellectuelles participent de cette impasse à l'issue improbable.

Enjeux : toxicité et innovation

Pour les fins de la présente communication, nous proposons d'éclairer ce contexte par deux idées. D'abord le concept de toxicité organisationnelle (Clegg et Bailey, 2006) et ses effets qui rongent le climat d'un collectif en déshumanisant les rapports. Puis, la quête d'innovation, et plus particulièrement d'innovation sociale, intrinsèque à la survie, au développement et à l'évolution collective, impossible à réaliser sans volonté de collaboration. D'une part, la métaphore biologique nous aide à saisir le climat actuel en considérant que diverses sources toxiques se retrouvent aujourd'hui dans les rapports humains au sein de l'organisation⁴ : l'économie est devenue une valeur phare et seul point de repère guidant la prise de décisions, la fragmentation du travail qui isole, les changements de cap fréquents, l'incompréhension de la finalité de son travail, la rareté des espaces de parole et d'échange, la pression du court terme, l'absence de vision, le manque de reconnaissance (Dejours, 1993), etc. Ces réalités déshumanisantes provoquent de la souffrance au travail (Harvey et Courcy, 2006), qui se traduit, entre autres, par la perte de confiance aux autres et en soi, la disparition des solidarités, la perte de sens, le cynisme et la dépression. D'autre part, les impératifs de développement économique, social et culturel de l'organisation l'incitent, dans un environnement mondialisé des plus turbulents, à devoir non plus s'adapter mais se redéfinir (Mahy, 2005) à travers sa culture, donc ses pratiques, sans compter ses produits et ses services, ce qui repose sur une créativité soutenue et appelle une intelligence collective (Lévy, 2003) bien vivante. Les sources organisationnelles toxiques à l'œuvre plombant l'énergie disponible (Csikszentmihalyi, 1990), il devient urgent d'œuvrer à assainir la situation.

On comprendra qu'une réflexion sur la mobilisation au XXI^e siècle soit nécessaire pour contrer l'apathie et le désenchantement, dans une perspective durable. Nous traduirons les finalités d'une telle démarche d'abord par l'importance de reconstruire le lien social d'une humanité désorientée face à la complexité des enjeux actuels ; ensuite par la mise en place de conditions permettant de retrouver les sources du plaisir au travail (Morin, 2008), et enfin par l'importance de trouver des pistes favorisant un engagement social et communautaire face aux enjeux de la société mondialisée.

La naissance d'une approche alternative innovante

⁴ On entendra ici *l'organisation* comme tout collectif, configuration ou forme de regroupement qui s'organise, tout processus organisant, qu'il soit éphémère, comme un festival, ou plus permanent, comme l'institution gouvernementale.

Change the question from « what's wrong and how can we fix it? » to « what's possible here, and who cares? » and the whole energy will be shifted.⁵

- Meg Wheatley

En tant que phénomène complexe, le changement par la délibération démocratique abordé ici est considéré du point de vue des pratiques d'intervention / d'accompagnement qui ont été esquissées et mobilisées principalement par les mouvements sociaux altermondialistes (della Porta, 2005), et qui migrent aujourd'hui à une plus vaste échelle dans la société, initialement sous forme de pression sociale mise sur les institutions en place -ce qui produit un discours nouveau-, puis par un changement effectif de pratiques, processus de plus longue durée, que nous voyons poindre aujourd'hui. Qualifiés de nouveaux espaces démocratiques, de modèles participatifs, ces sphères alternatives axées sur la critique et l'engagement militant proposent un regard et une posture qui constituent selon nous un véritable potentiel d'innovation sociale. Cette approche alternative, qui puise aux sources de la complexité, remet en cause les modes de gouvernance actuels, par ses pratiques de création et de partage de connaissances et par ses ancrages humanistes. Force est de constater que dans l'action, ce mouvement altermondialiste d'intelligence collective et citoyenne est en train de redéfinir les bases de la mobilisation, de l'animation du dialogue social et de la diffusion des connaissances, sur des bases plus démocratiques et durables. Cette volonté d'action entraîne un mouvement de réappropriation et de reconstruction de soi, de la relation à l'autre et du social, ceci à travers l'action locale, au sein d'organismes communautaires ou par la création spontanée de communautés de défense et de promotion de causes sociales dont le mode de gouvernance se veut démocratique et l'activisme responsable.

Ces mouvements sociaux, tels les grands forums, adoptent des formes de coordination très souples (Agrikoliansky, 2005) :

« Ce sont des structures dans lesquelles il n'y a pas vraiment de logiques d'appartenances, il n'y a pas de frontières, on n'est pas "à l'intérieur" ou "à l'extérieur", il n'y a pas de cartes d'adhésion, ni pour les militants et ni pour les organisations, il suffit simplement de signer une déclaration vague et qui ne fait pas vraiment débat. Donc pas de frontières, des logiques d'organisation horizontales avec peu de phénomènes d'institutionnalisation, peu de logiques oligarchiques, des prises de décisions au consensus. [...] Il y a une véritable logique d'inclusivité et d'extension maximale du réseau. La nouveauté par rapport aux années 70 ou 80, c'est donc cette nébuleuse très hétérogène et très souple permettant d'agréger des causes très diverses, sans proposer de méta-cadre d'analyse - comme le marxisme dans les années 70 - qui intégrerait les luttes et les hiérarchiserait dans quelque chose de supérieur. Au contraire, là on est face à de l'agrégation, de la mosaïque, il n'y a pas un discours ou une idéologie plus formalisée qui intégrerait l'ensemble pour lui donner du sens. »

Au sein de ces mouvements sociaux, on voit poindre des regroupements spontanés et des communautés qui se mobilisent sur la base de valeurs et d'ancrages positifs⁶, et dont les principes et les processus sont centrés sur l'émergence, donc sur ce que l'énergie, la volonté, l'émotion et la créativité partagée d'un groupe peuvent accomplir pour favoriser l'intelligence collective, définie comme l'ensemble des capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples de ses membres (Por, 2008).

⁵ Traduction libre : « Il faut changer de question et passer de : « quel est le problème et comment peut-on le régler ? » à : « qu'est-ce qui est possible ici et à qui cela tient-il à cœur ? » pour que tout l'énergie change. »

⁶ Au sens où on entend la psychologie positive, centrée sur la recherche du bonheur, la quête de sens, le développement d'une pensée censée susciter une action positive pour soi et pour son environnement.

Des habiletés réflexives permettant la distanciation, la réflexion et l'apprentissage collectif sont ainsi mobilisées, tout comme elles le sont pour ce qui a trait aux pratiques de prise de décision collective (Mahy, 2009b). Adaptant le processus délibératif pour le traduire en espaces de dialogue et en pratiques conversationnelles, ce courant de création communautaire mise sur l'authenticité de l'engagement, le respect et le développement du bien commun. Ces valeurs humanistes se présentent comme socialement durables. Elles s'incarnent dans des processus dont la logique cherche à favoriser le développement des états de conscience par la co-création.

Cadrant plusieurs pratiques, une approche en particulier retient notre attention et fait l'objet de la recherche dont un volet est présenté ici. Nommée *The Art of Hosting and Harvesting* – ou AoH- (Nissen et Corrigan, 2009), cette approche sert de creuset à un ensemble de pratiques issues d'une épistémologie de la complexité. Ses membres forment des animateurs intervenants à œuvrer dans cette perspective. Créant de nouvelles pratiques qui se veulent durables et les mettant au service de causes sociales, AoH contribue, selon nous, à innover socialement. En effet, l'approche AoH apporte une vision du social qui prétend que l'intelligence de l'action collective peut être suscitée, développée et mobilisée. Certaines pratiques de mobilisation collective peuvent en effet faciliter l'émergence de l'intégration de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être socialement responsables. C'est le cas de celles qui s'inscrivent dans un rapport au savoir démocratique et réciproque, du type wikipedia, bel exemple d'intelligence collective humaine.

Nous traduisons l'art du *Hosting and Harvesting* (AoH) par une métaphore pastorale, optant pour l'art des semailles et des moissons, sachant qu'à notre connaissance, aucune expression n'a encore été proposée en français. Selon ses initiateurs⁷, les cinq buts de cette approche sont les suivants⁸. D'abord relier et aligner les mondes intérieurs et extérieurs, en ayant conscience de ce que nous portons⁹ et en ayant le courage d'agir intelligemment et avec clairvoyance. Puis, il s'agit de créer des contenants favorisant l'émergence, autrement dit d'exercer un leadership collaboratif en tenant compte de la totalité du champ¹⁰, de l'ensemble des dimensions de la complexité du phénomène social en cours. Ensuite, il s'agit de créer des espaces sécurisants, d'apprendre collectivement de la manière la plus positive possible. De là, il s'agit de reconnaître et d'apprécier le fait que la peur fait partie du processus de découverte. Il faut donc avoir le courage de traverser cette peur. Finalement, l'hôte doit agir avec conscience, de sorte que les participants vivront des moments authentiques.

Plus concrètement, les modalités d'action de l'approche AoH forment un dispositif d'intervention et de mémoire de l'expérience qui agit comme processus génératif de connaissances comprenant deux entités distinctes et complémentaires : l'animation et la récolte de connaissances. D'une part, le *Hosting* vient cadrer l'intervention, c'est-à-dire les conditions mises en place, dont les activités visant à créer un espace

⁷ Ce mouvement euro-américain s'est développé à la fin des années 90 en anglais, langue commune de ses membres. On trouve à l'origine du groupe des praticiens danois, américains, canadiens, néerlandais, belges, hongrois, mais aucun francophone. Devenu mondial, le groupe a donné naissance à des communautés de praticiens dans divers pays. Le site du mouvement : <http://www.artofhosting.org/home/>

⁸ Traduction libre de : <http://www.artofhosting.org/home/thepurpose/>

⁹ Ce *nous* qualifie les intervenants ici considérés comme des d'hôtes, de l'anglais *host*.

¹⁰ Au sens lewinien, ou encore éco-systémique, du terme.

démocratique et y accueillir des participants (l'art des semailles). D'autre part, le *Harvesting* cadre le processus de mémoire, ou ce qui est fait pour recueillir, formaliser et redonner au groupe les connaissances qui découlent d'une telle intervention (nous évoquerons donc ici naturellement de l'art des moissons).

Cadrer une intervention dans le volet *Hosting* du modèle permet de la définir en tant que processus d'accompagnement d'une situation. Cette localisation dans le volet *Hosting* permet également de cerner, de concevoir et de planifier toutes les dimensions de l'intervention. L'intervention est également située de facto par rapport à la mémoire qui en résultera, autrement dit par rapport à l'ensemble des traces à recueillir, au processus qui y conduira et aux technologies et moyens qui y contribueront. Envisager ainsi la récolte dans le *Harvesting* revient donc ainsi à mettre en dialogue deux grands processus d'une réflexion participative : celui de l'intervention comme telle et celui de la mémoire de cette intervention. L'approche AoH offre à l'intervenant et aux participants des modalités exploratoires conversationnelles et délibératives dont les racines remontent aux origines lointaines de la démocratie participative (Mahy, 2009b).

Vu sous l'angle de la participation de ce mouvement à la reconstruction d'un tissu social fragilisé, la posture du semeur et de moissonneur est d'un intérêt certain pour l'intervenant social qui peut y puiser une inspiration en matière de modalités d'accompagnement, via les processus créatifs d'animation, de création et de partage de connaissances issues du dialogue démocratique. Le changement qui résulte de la mise en oeuvre des pratiques découlant de l'approche des semailles et des moissons (AoH) est d'ordre transformationnel. Ayant étudié les assises de l'approche AoH, il nous apparaît que les fondements sur lesquels l'approche se base découlent d'une épistémologie de la complexité, le changement visé étant transformationnel, c'est-à-dire procédant par une redéfinition identitaire, issu d'une crise, émergent d'une prise de conscience et donnant accès à de nouveaux possibles (Carle, 2009). Ces fondements induisent que l'intervenant considère son processus d'animation / intervention / accompagnement comme visant un changement de niveau de complexité et de conscience.

Fondements

Apprendre autrement

À la base de cette approche réside une question centrale¹¹ : comment apprendre autrement ? Comment vivre ensemble des expériences enrichissantes ? Comment trouver des réponses innovantes aux problèmes complexes de notre temps ? Une partie de la réponse résiderait dans une manière de concevoir des espaces de dialogue, d'apprentissage et de co-création dont les processus soient plus organiques, et un état d'esprit qui soit plus attentif et sensible. À cet effet, dès l'an 2000, Varela (Scharmer, 2000) considérait que réussir à mobiliser l'expérience collective allait devenir l'enjeu le plus important du XXI^e siècle, qu'il considérait intrinsèque à notre compréhension de la conscience. En cela, AoH constitue une proposition de processus social pertinente, compte tenu de l'échec intellectuel dont il a été fait mention précédemment, face aux enjeux du XXI^e siècle.

¹¹ Une entrevue non publiée menée par l'auteur avec un des initiateurs de AoH, Toke Moeller, en juin 2009, a permis de cerner les intuitions à la source de AoH, qui consiste à réussir à être aussi bien ensemble dans une situation où on cherche à résoudre un problème difficile que quand on invite des amis et qu'on fait la fête.

Selon Varela, comment cerner l'expérience et en dégager des apprentissages ? Il avait étudié trois approches (Scharmer, 2000) : d'une part l'introspection et la phénoménologie occidentales et, d'autre part, les traditions contemplatives des écoles de sagesse orientales. Toutes trois partagent le fait de traiter du processus de développement de la sensibilité et de la conscience (*becoming aware*), autrement dit du processus d'accès à l'expérience. Ce processus comprendrait trois mouvements de l'esprit : (1) la suspension du jugement, (2) la redirection de la pensée et (3) le lâcher prise de la pensée qui permet l'exploration, par opposition à la concentration. Ce processus d'ouverture et d'écoute sensible correspond à l'état d'esprit approprié pour qui cherche à retrouver la source de l'innovation (Senge *et al.*, 2004). C'est ce type d'activation fine de l'intériorité qui prévaut ici. Reposant sur de telles bases, le processus d'apprentissage expérientiel devient un projet actif de découverte humaine personnel et collectif que l'intervenant social soutient et accompagne la personne et le groupe dans la prise de conscience de leur propre expérience et du sens qu'elle prend pour eux.

La théorie du changement de Scharmer

La théorie du changement transformationnel de Scharmer est une synthèse de multiples ancrages allant de la phénoménologie à la psychodynamique et l'existentialisme. Officiellement intitulée : « Théorie U, A Social Technology of Presencing », cette théorie du changement montre ses couleurs par une association des mots *présence (presence)* et *ressentir (sensing)*, "*presencing*" étant un état d'attention intensifié qui permet aux individus et aux groupes de déplacer le centre intérieur à partir duquel ils fonctionnent. Lorsque ce changement se fait, ils peuvent alors opérer à partir d'un espace de possibles qu'ils sentent vouloir émerger. Ces possibles constituent donc le futur qu'une personne sera en mesure de percevoir et le changement qui se sera produit pourra être profond. Vivre une telle expérience peut être ressenti comme un moment marquant dans la vie et, de ce fait, la faculté d'accompagner un tel changement est critique. Selon Scharmer, cet art serait la pierre angulaire du leadership d'aujourd'hui qui devrait devenir collaboratif pour réussir à composer avec la complexité des enjeux actuels.

Faire émerger la capacité collective

Scharmer présente l'intérêt de sa théorie en nous ramenant à l'époque actuelle d'échec institutionnel à grande échelle, où nous créons collectivement des résultats que personne ne désire : changement du climat, sida, famine, pauvreté, violence, terrorisme, destruction des communautés, de la nature, de la vie, qui sont les fondements de notre bien-être social, économique, écologique et spirituel. Selon lui, notre époque a besoin d'une conscience nouvelle ainsi que d'une capacité nouvelle de décision collective pour faire face aux défis de façon plus consciente, intentionnelle et stratégique. Le développement d'une telle capacité permettrait de créer un avenir offrant de plus grandes possibilités. Pour Scharmer, notre échec collectif viendrait du fait que nous ne comprenons ni la complexité ni la profondeur des prises de décision et des transformations qui y sont associées. Cet angle mort n'existerait pas seulement dans les choix effectués pour le collectif, mais aussi dans nos interactions sociales quotidiennes. Nous serions aveugles à la source même de l'efficacité décisionnelle et de l'action commune.

Scharmer rappelle que nous sommes très au fait des actions des leaders, du quoi et du comment, mais en savons très peu sur le lieu intérieur, la source à partir de laquelle ils opèrent. Pour lui, la réussite du

leadership dépend de la qualité d'attention et d'intention que le leader – ici l'intervenant- apporte à une situation. Deux décideurs faisant la même chose dans les mêmes circonstances peuvent obtenir des résultats complètement différents, en fonction du lieu intérieur d'où chacun opère. La nature de ce lieu reste en quelque sorte un mystère. Nous connaissons le monde intérieur des athlètes se préparant à une compétition, du fait que des études ont été menées sur ce qui habite leur pensée et leur imagination. Ceci a permis de révéler des pratiques qui leur permettent d'augmenter leurs performances à partir de ce qu'ils nomment « la zone ». Ces dimensions intérieures restent inexplorées et très peu appliquées à d'autres sphères d'activités. Cette méconnaissance constituerait donc un angle mort dans l'approche de l'accompagnement du changement, et donc de l'intervention sociale, un lieu intérieur à la source de toute action consciente et inconsciente. On associe ce lieu à la source de la créativité et de l'innovation, une caisse de résonance ou encore à la pensée sensible, faite d'émotion, qui précède toute tentative de rationalité.

Le modèle de Presencing

Le modèle de changement proposé par Scharmer repose sur ces prémisses qui visent à faciliter l'accès à des niveaux de conscience différents, à une meilleure qualité d'écoute, qui permettent de commencer à percevoir les choses autrement quand le monologue intérieur cesse et que s'arrête le déversement de son discours personnel sur l'autre personne. Cet état permet ensuite de rediriger son attention et d'agrandir le spectre de ce l'on peut ressentir. Alors confronté à des émotions dont certaines peuvent être difficiles à supporter, choisir de lâcher prise à ses certitudes va permettre d'accéder à un lieu intérieur plus calme, plus silencieux, où logent les intuitions, les idées en émergence, les pressentiments et à une énergie inaccessible aux niveaux plus superficiels. Lieu d'authenticité, où l'esprit, le cœur et la volonté convergent vers l'ouverture, cet état de conscience permet de voir émerger la nouveauté, l'idée surprenante ou inattendue qui sera par la suite mise en forme, esquissée avec plus de précision, puis mise en œuvre dans l'action. Cette approche invite l'humain à plonger en lui-même, dans les profondeurs de ce qui reste souvent inaccessible parce que l'on croit que ces profondeurs sont inaccessibles et parce qu'elles sont confrontées à des jugements à l'emporte-pièce que nous émettons pour nous défendre de l'évidence et parce qu'elles suscitent le cynisme et la peur. Comme on le dit, il est toujours plus facile de critiquer les autres que de se responsabiliser et d'agir. Néanmoins, si l'on accepte de remettre en question l'ordre établi, de nouveaux espaces se dessinent devant nous, à la fois personnels et collectifs. En contexte de travail, il pourra s'agir de la possibilité nouvelle de faire les choses autrement parce que, arrivés à un état de présence réelle et authentique, la source à partir de laquelle chacun travaille passe de la volonté d'opposition à la volonté d'agir avec bienveillance pour le bénéfice du groupe. Ainsi, la nature véritable de l'humain, celle de la bonté et de l'amour, peut refaire surface.

Agissant à la fois sur une base individuelle et collective, ce modèle de changement est nommé « *Presencing* » car il repose sur la capacité de l'être humain d'être entièrement présent à lui-même et aux autres, posture incontournable pour qui veut entrer dans une véritable dynamique de changement, car on y reconnaît que le changement part toujours de soi-même. Le modèle en U de Scharmer a l'avantage d'être réflexif, humaniste, bien adapté à la complexité des problèmes du XXI^e siècle.

Par ailleurs, Scharmer (2007) propose l'idée qu'à chaque niveau d'écoute, du plus superficiel au plus profond, correspond un type de communication ou de discours entre les parties, qui va du moins engageant au plus authentique, ou de l'exposé qui ne laisse aucune place à l'échange, puis au débat, au dialogue et, arrivé dans les profondeurs, à la co-création, qui permet de donner vie à une pensée qui n'appartient qu'au groupe, qui a émergé de l'expérience et qui est collective. On pensera au processus créatif théâtral, quand il est collectif. Ainsi, force est de constater que l'exposé et le débat occupent une très large place dans la vie quotidienne, du moins dans la sphère publique et semi-privée, tel que le rendent possible les médias sociaux. L'exercice du dialogue et la co-création restent confinés à des milieux spécifiques, pensons à l'accompagnement psychothérapeutique ou la création artistique. Hors de ces murs, peu de possibilités sont offertes d'être en lien autrement. La perspective exposée ici présente en outre l'intérêt de mobiliser des pratiques qui créent les conditions du dialogue et de la co-création. L'expérience et la recherche en cours nous invitent à proposer que ces pratiques comportent un potentiel de dissolution des cadres contrôlant du discours de nos sociétés capitalistes et que, de ce fait, elles sont d'intérêt pour l'intervenant social qui anime un collectif.

Pratiques de participation démocratique

Certaines pratiques de mobilisation collective peuvent revendiquer une place de choix dans le passage d'une organisation vers l'intégration de savoir-faire socialement responsables. C'est le cas de celles qui s'inscrivent dans l'idée d'une intelligence collective (Por, 2008). Des habiletés réflexives permettant la distanciation, la réflexion et l'apprentissage collectif sont ainsi mobilisées. Nous considérons chaque pratique comme un processus en trois volets. D'abord une préparation à l'intervention auprès du groupe concerné, conçu et assuré par une personne interne à l'organisation ou par un intervenant externe ou encore par un groupe, en fonction des enjeux, de la situation et de la culture de l'organisation. Ensuite, une intervention ou un accompagnement préparé et animé par la même personne ou par le même groupe. Finalement, la collecte et la formalisation des décisions et des diverses productions qui auront été réalisées par les participants lors de ces sessions de réflexion collective.

Pour les fins du présent article, nous considérerons ici uniquement les forums ouverts ou Open Space Technology (Owen, 1997), les conversations de cafés ou World Cafés (Brown et Isaacs, 2005) et les cercles de dialogue (Pauchant, 2005). Loin d'être exhaustive, cette liste considère toutefois des pratiques qui sont actuellement en plein essor dans le monde anglophone, tout comme elles commencent à traverser vers la Francophonie, ce qui justifie d'en examiner l'utilité et l'intérêt de plus près. Toutes ces pratiques partagent les mêmes fondements épistémologiques, ceux de la complexité et de l'humanisme (Le Moigne, 2006), qui appellent la pensée systémique (Senge, 1991) comme grille de lecture de la réalité et des valeurs affirmées qui sont celles de la durabilité¹² (Senge, 2008). De même, les habiletés nécessaires à une mise en œuvre maîtrisée de ces pratiques reposent sur une même posture intérieure, celle de l'attention et de la présence (Scharmer, 2000). Outre ces ancrages affirmés, ces pratiques sont également associées à la perspective durable dans le sens où on la définit comme positive, tout comme on parlera de changement positif (Cooperrider et D., Srivastva, S., 2000).

Du point de vue de la démocratie organisationnelle, autrement dit en ce qui a trait aux enjeux de

¹² *sustainability*

pouvoir, chacune de ces pratiques peut devenir un vecteur d'espoir potentiel pour l'organisation qui cherche à concrétiser ses initiatives de RSE. Ces dernières incarnent en effet les valeurs sociales (le bien commun) et morales (justice et démocratie) qui permettent de contrer certaines lacunes et écueils de la société marchande occidentale postmoderne. En effet, l'individualisme actuel, associé à la cupidité, contribuent à la perte de sens, à la négation des valeurs humanistes de partage et d'échange et, par opposition, favorise un courant contraire qui canalise les efforts vers le DD et la RSE. Ces pratiques positives font de ces processus de réflexion collective des leviers de mobilisation très utiles, des catalyseurs communautaires du XXI^e siècle.

Si l'existence de ces pratiques est récente, elles ne sont toutefois pas le fruit d'une génération spontanée. Leur origine se situe dans le passé, nos sociétés ayant dû de tout temps négocier leur existence. En la matière, les inspirations sont donc multiples. De l'arbre à palabres africain au *Folketing* islandais en passant par les *Town Hall meetings* américains ou encore les *Folkebildning* (cercles d'études scandinaves), chacune de ces pratiques établit un espace de parole libre, accessible à tous et ouvert à la contestation. Les valeurs démocratiques qui fondent ces pratiques, anciennes ou plus récentes, sont fondées sur le respect de l'opinion divergente tout en favorisant l'émergence de ce qui relie plutôt que de ce focaliser sur ce qui divise. Permettant de questionner l'ordre établi, elles possèdent le potentiel de bousculer l'autorité en offrant un espace ouvert à la controverse, au débat, à la confrontation des idées et à l'innovation, le tout suivant des règles pacifiques qui favorisent l'expression de toutes les voix.

La pratique du forum ouvert

Les forums ouverts ou *Open Space technology* (Owen, 1997 et 2000) commencent par une invitation à participer à une réflexion collective lancée à des personnes qui s'intéressent toutes à un même sujet. Une fois sur place, elles sont invitées à indiquer par écrit les enjeux particuliers qui les préoccupent, sur un babillard sur un grand mur prévu à cet effet. Le babillard se remplit au fur et à mesure, selon le nombre de personnes qui assistent à l'événement, et par auto-organisation, des fusions et des scissions de thématiques se produisent, en fonction des sujets inscrits au babillard. Au bout d'environ 90 minutes, une fois le babillard rempli et l'ensemble des sujets exprimés, les personnes se regroupent par affinité et chaque ensemble s'organise pour tenir les rencontres qui conviennent. Chaque groupe procède alors avec son propre agenda, qui est connu de tous, afin que chacun puisse venir se joindre au groupe, éventuellement. L'espace aura été prévu à cet effet, dans un lieu approprié qui permettra à chacun de circuler d'un groupe à l'autre en fonction de l'intérêt qu'il ou elle trouve aux discussions en cours. Ainsi, des personnes intéressées par le même sujet vont pouvoir faire connaissance et échanger sur un thème qu'elles considèrent important et, en fonction de la tournure des discussions, de nouvelles personnes s'ajoutent et se retirent de chaque groupe, très naturellement. Des rencontres plénières peuvent s'ajouter selon le cas et le calendrier de l'activité se transformer au fur et à mesure selon les besoins.

Les conversations de café

Les cafés du monde ou *World Café* (Brown et Isaacs, 2005) sont des conversations menées par de grands groupes de personnes, réunies autour de sujets qui les préoccupent et qu'elles souhaitent partager en contexte agréable, informel, amical, d'où la référence aux conversations de café, entre amis. Autour de plusieurs tables se retrouvent des groupes de 4 ou 5 personnes par table qui vont échanger pendant 20 minutes sur un sujet précis, initié à partir d'une question ouverte qui leur est soumise par un

intervenant. Chacun est invité à laisser des traces des idées en écrivant ou en dessinant sur les nappes en papier qui sont placées sur chaque table. Les traces de la conversation seront glanées par l'hôte de chaque table qui invite chacun à s'exprimer pendant la durée de chaque conversation. Une fois le temps écoulé, les personnes changent de table pour reprendre la conversation avec des personnes différentes, alors que l'hôte se chargera de transmettre la mémoire de la conversation précédente au groupe qui suit. Ces rondes de conversations se succèdent pendant environ 2 heures ou plus, selon le cas. Les principes du Word Café se résument comme suit : d'abord procéder à la clarification du contexte, créer ensuite un espace hospitalier, explorer uniquement des questions critiques, partager les perspectives diverses, encourager chacun à contribuer, assurer une écoute active et collective des patterns, régularités, indices menant à des questions profondes, et finalement, partager les découvertes collectives.

Les cercles de dialogue

Un cercle de dialogue (Pauchant, 2005) est un espace et un temps privilégié où l'on se rend plus attentif au processus intérieur de la pensée et à ses effets extérieurs. Un dialogue est une exploration « à travers le sens » afin d'assister son émergence. La pratique du dialogue a été proposée par le physicien quantique David Bohm, l'héritier d'Albert Einstein. Bohm considérait le dialogue comme une pratique ou une discipline qui permet de mieux percevoir les mécanismes émotionnels et intellectuels de la pensée et de les dépasser par une opération mentale d'une plus grande maturité. Le processus du dialogue comprend trois étapes inter-reliées, formant un mouvement en « U » : la suspension, la présence et l'action consciente. Selon Pauchant (2005), cette pratique est particulièrement performante afin de mieux gérer des enjeux complexes tels que la transformation des entreprises et les dossiers d'éthique. La pratique du dialogue en entreprise répond à la volonté des personnes de s'engager personnellement dans les décisions, au lieu de seulement suivre des directives. Cette pratique répondrait aussi à la quête actuelle dans nos sociétés de retrouver des repères pour guider les actions, à l'heure où le brassage des idées et des cultures rend ces repères moins évidents.

Plus concrètement, un dialogue est plus riche lorsque les groupes sont composés de 20 à 40 personnes volontaires (Pauchant, 2005). Assises en cercle, symbolisant l'égalité, les personnes se rencontrent à intervalles réguliers, pendant plusieurs mois. Elles dialoguent sur des sujets qu'elles considèrent critiques et qu'elles ont en commun. Ces dialogues gagnent à n'avoir ni ordre du jour spécifique prédéfini, ni leader désigné, et demandent l'aide d'un intervenant qui facilite le processus.

Discussion

Réactualisées, remixées et redécouvertes au XXI^e siècle, les approches et pratiques décrites plus haut ont des visées de mobilisation et de collaboration et leur migration des milieux de l'altermondialisation est déjà amorcée dans le monde anglophone, alors qu'elle arrive tout juste en Francophonie. En contexte d'entreprise, d'abord accueillies à bras ouverts, ces pratiques retiennent aujourd'hui l'attention des dirigeants, qui sont initialement séduits par le potentiel qu'elles représentent en matière de mobilisation de leurs équipes. Pour ce qui est du potentiel démocratisant, il n'est pas compris d'emblée comme vecteur de bouleversement de l'ordre établi. Toutefois, une fois le processus amorcé, au moment du design des interventions, la question de la participation démocratique commence à poindre comme enjeu, alors qu'il s'agit, pour les dirigeants en dialogue avec l'intervenant, de décider qui seront les

participants à une intervention, qui seront les destinataires des résultats et quelles suites seront effectivement apportées par la Direction de l'entreprise. Ce moment de négociation agit alors comme révélateur des représentations des dirigeants. Ces modèles mentaux à la source de l'action motiveront en effet les prises de décision, en favorisant ou en freinant le processus en cours, et ces décisions seront interprétées par les différents acteurs de l'entreprise en fonction de leur cohérence entre les valeurs et l'action. Quand elles sont utilisées en milieu de travail, le levier politique que constituent ces pratiques a tendance se dissoudre au fil de la négociation entre le client et le fournisseur, jusqu'à une édulcoration parfois totale. On aura négocié le temps accordé et la manière dont on compte l'utiliser avec les participants et la logique capitaliste qui régule le monde marchand aura raison de la plupart des intervenants, s'ils ne défendent pas les fondements mêmes de ces pratiques et de cette approche. Le risque de se retrouver avec une technique d'animation comme une autre, festive, excitante mais dont le pouvoir transformateur est amoindri est bien réel. En effet, les valeurs démocratiques promulguées par ces pratiques favorisent la participation réelle aux prises de décision de l'organisation, bousculant ainsi les rapports de pouvoir en place. En d'autres termes, elles ébranlent les autorités en proposant d'établir des espaces de parole libre qui concrétisent la participation citoyenne démocratique au sein d'une organisation. La négociation impliquant le dirigeant et l'intervenant au sujet de la pertinence et de l'utilité d'établir ces espaces peut en soi devenir un enjeu susceptible de faire échouer l'initiative. Ainsi, au quotidien, les dirigeants se posent en supra autorité à une démocratie toute relative qu'ils contrôlent en continu, pourvoyant de ce fait une forme de violence qui vise à contrer la pression démocratisante, tout en se cachant derrière un discours positif de développement durable (DD) et de responsabilisation sociale des organisations (RSO). Otages potentiels d'une rhétorique néo-libérale de justification des entreprises, ces pratiques participatives courent donc le risque de se retrouver soumises à l'autorité même qu'elles ont le potentiel de contester. Subordonnées aux impératifs d'une gestion productiviste qui affiche ses affiliations au discours de l'heure, celui du DD et de la RSO, ces pratiques peuvent donc souffrir d'un vide axiologique si l'intervenant les instrumentalise sans les comprendre. Autrement dit, agir à partir de valeurs de court terme, de cupidité et d'individualisme, ou en abdiquant, tout simplement, par servitude volontaire, tout en convoquant ces pratiques de démocratie organisationnelle comme véhicule de changement organisationnel est une démarche vouée à l'échec. Une rapide lecture à partir de Schein (1992) permet d'entrevoir que le paradoxe révèle les tensions entre surface et profondeur, entre valeurs promulguées et comportements effectifs, les seconds contredisant les premiers en laissant entrevoir les véritables croyances, occultées mais rendues transparentes par les gestes posés.

L'instrumentalisation des valeurs à la source des pratiques de démocratie organisationnelle constitue donc une fragilité potentielle qui invite à une réaffirmation de leurs ancrages et des idéaux qui y sont associés, en lien avec les enjeux qu'elles permettent d'explorer dans toute leur complexité. Il y a lieu d'affirmer cette posture en rappelant les fondements. Dans la même perspective, une réflexion sur la réforme du capitalisme (Scharmer, 2008 ; 2010) propose d'ailleurs une alternative qui a le mérite de recadrer l'ensemble de la problématique mondiale actuelle à partir de valeurs de partage, de paix, et de participation à la vie démocratique, basée sur la mise au jour de la complexité du changement social. Critique de la pensée unique, Scharmer dénonce en effet les fondamentalismes économique, politique et religieux. Il propose un regard écosystémique où les acteurs ne seraient plus limités à la dyade du

marché et du gouvernement œuvrant en opposition. Cette alternative est plutôt triadique, intégrant les ONG, les trois acteurs œuvrant ensemble « *seeing and acting from the whole* ». En matière de gouvernance, une telle proposition appelle une nécessaire évolution allant de la hiérarchie et la planification centrale aux réseaux de dialogue qui interagissent en contexte complexe, ancré du point de vue éthique. Scharmer a eu recours à deux termes pour qualifier cette proposition : technologie sociale de *liberté* et technologie sociale de *présence*¹³. Cette perspective induit une incontournable prise de conscience des acteurs via un apprentissage collectif et le développement de pratiques cohérentes qui favoriseront le développement du collectif. Scharmer propose donc une réforme du capitalisme qui passe par l'intégration de pratiques de mobilisation et de collaboration participatives. Selon lui, l'évolution sociale en dépend. En ce sens, une telle perspective pourrait être considérée comme un mode de pensée et d'action pertinent pour l'intervenant qui explore des avenues durables et responsables pour faire communauté. Il pourrait s'agir là d'un potentiel d'innovation sociale, un projet d'ordre culturel, qui questionne les valeurs aussi bien que les comportements quotidiens, les normes et les discours et qui possède donc un potentiel de renouvellement. Ce mouvement citoyen, tel qu'il s'incarne dans l'action, affirme une nécessaire authenticité de l'humanisme affiché, en invitant les collectifs à s'engager concrètement, sans dissonance entre le discours et l'action. Au cœur résiderait l'évolution de la conscience, autrement dit la volonté des acteurs d'amorcer une telle transformation. La renaissance d'un capitalisme plus sain, véhiculant des forces de vie, et de ce fait en cohérence avec les valeurs et principes du DD et de la RSE, en dépendrait donc.

Références

- Agrikoliansky, Eric. (2005). Altermondialisation, permanence et novation des formes d'engagement, *Revue critique d'écologie politique*, no.18. <http://ecorev.org/spip.php?article330>
- Bigaouette, Michel. (2008). Et la santé, comment ça va ? Dossier thématique, *Objectif Prévention*, ASSTSAS - Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (31 :3), 12-16. <http://www.asstsas.qc.ca/publications/revues-et-infolettre/objectif-prevention/objectif-prevention-vol-31-no-3-juin-2008/dossier-et-la-sante-comment-ca-va/et-maintenant-comment-allez-vous.html> page consultée le 15 juin 2011.
- Block, Peter (2008). *Community, the structure of belonging*, Berrett-Koehler, San Francisco
- Brown, J. and D. Isaacs. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler.
- Brown, Juanita and David Isaacs. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler Publishers
- Brun, Jean-Pierre, C. Biron et H. Ivers (2007). *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail*, Études et recherches, Rapport R-514, Santé psychologique, IRSST, Montréal.
- Carle, Paul. (2009). *Inventaire de quelques processus de changement non-linéaires exprimables sous forme de courbe en U*, réflexions sur la créativité et l'intervention dans de telles situations, avec la coll. d'Isabelle Mahy, publié à compte d'auteur.
- Cooperrider, D., Srivastva, S. (2000). *Appreciative Inquiry in Organizational Life. Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change.*, Eds Editor: D. Cooperrider , P F Sorensen , D Whitney.

¹³ Scharmer transforme ce nom en verbe en proposant le terme de *Presencing* que nous pourrions traduire par mise en présence, ou encore énaction de la présence, faute de mieux, en français.

- Csikszentmihalyi Mihaly. (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale: De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard Edition.
- Della Porta, Donatella. (2005). *La délibération en mouvement : la démocratie interne chez les altermondialistes italiens*, Revue critique d'écologie politique, no.18.
<http://ecorev.org/spip.php?article320>
- Harvey, Steve, et al. (2006). *Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail, Une synthèse des approches au niveau international*, Études et recherches, Rapport R-474, IRSST, Montréal.
<http://www.artofhosting.org/home/>
- Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change.*, Eds Editor: Doubleday Business.
- Le Moigne, Jean-Louis, (1994), *Le constructivisme. Tome 1: des fondements, Tome 2: des épistémologies*, ESF Editeur, Paris.
- Lévy, Pierre. (2003). Le jeu de l'intelligence collective, Société, *Technocommunications*, vol.79, no.1, p.105-122.
- Mahy, Isabelle, (2008), *Les coulisses de l'innovation, création et gestion au Cirque du Soleil*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Mahy, Isabelle. (2009), « Innovation organisationnelle : comment passer au XXIe siècle en ranimant la flamme par des pratiques collectives inspirantes », dans Agbobli, Christian, (Dir.), *Quelle communication pour quel changement ? Les dessous du changement social*. PUQ, 222-238.
- Mahy, Isabelle. (2009b). *Yes we can, ou le potentiel et les risques du changement organisationnel engagé, au service de la responsabilité sociale des entreprises*, Actes, ACFAS 2009 - Colloque sur les nouvelles tendances en communication organisationnelle, Ottawa, 13-14 mai.
- Mahy, Isabelle. (2010). « *How Artists can Inspire Sustainable Collective Innovation Practice: Hosting and Harvesting Change* », Lahti Symposium on Practice-based Innovation, Proceedings, Finland.
- Mahy, Isabelle. (2010). Building a bridge toward the 7th generation : from talking about corporate social responsibility to embodying sustainable collaboration in organizations, dans "*Aproximaciones a la gerencia humanista*", Universidad EAN, Colombie.
- Maranda, Marie-France et Simon Viviers. (2011). « *Psychodynamique du travail d'une école d'un milieu socioéconomique défavorisé : des interactions complexes entre les enseignants et le personnel scolaire* », Colloque international Le travail enseignant au XXIe siècle, Institut français de l'éducation, www.inrp.fr/archives/colloques/travail-enseignant/contrib/174.pdf page consultée le 15 juin 2011.
- Nissen, Monika et Chris Corrigan. (2009). *The Art of Harvesting*, second Edition.
<http://www.artofhosting.org/thepractice/artofharvesting/>
- Owen Harrison, (1997). *Open Space Technology: A User's Guide*, Berrett-Koehler.
- Pauchant, Thierry et al. (2005). *Les cercles de dialogue : Pour des transformations performantes et éthiques*, Chaire de Management éthique, HEC Montréal.
- Scharmer, C. Otto (2007). *Theory U: Leading from the Emerging Future As It Emerges. The Social Technology of Presencing*, Cambridge, MA: SoL Press.
- Scharmer, C. Otto, (2000), *Three gestures of becoming aware. Conversation with professor Francisco Varela*, A McKinsey/SoL Joint research Project, Dialog on Leadership Series. Accès : www.dialogonleadership.org.
- Scharmer, C. Otto. (2010). Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy, *Oxford Leadership Journal*, (1 :3), 1-21.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic books.

- Senge, P., C. O. Scharmer, J. Jaworski, and B. S. Flowers. (2004). *Presence: Human Purpose and*
- Senge, Peter M., et al., (2004), *Presence, Human purpose and the field of the future*, The Society for Organizational Learning, Cambridge, MA.
- Senge, Peter, et al., (2008). *The Necessary Revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*, US Green Building Council.
- Senge, Peter. (1994). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, the Field of the Future*, Cambridge, MA: SoL Press.