



Praxis Paper No. 7

Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle

Par Mia Sorgenfrei et Rebecca Wrigley

Remerciements

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance aux nombreuses personnes qui ont donné de leur temps pour nous apporter conseils et soutien dans la préparation de ce document. Parmi celles-ci, mentionnons Peter Morgan, Alnoor Ebrahim, Vicky Cosstick, Bruce Britton, Bill Crooks (qui a également fourni les illustrations) et Bill Sterland. Nous sommes aussi très reconnaissantes envers nos collègues d'INTRAC, en particulier Rick James, Anne Garbutt et Brian Pratt, qui ont apporté des commentaires sur plusieurs ébauches de ce document.

Ce document Praxis a pu être réalisé grâce à une subvention accordée par le ministère néerlandais des Affaires étrangères, dans le cadre de son Programme de cofinancement thématique.

Table des matières

Sommaire	5
Introduction	7
1 Pourquoi des capacités d'analyse et d'adaptation ?.....	10
1.1 Capacité d'analyse.....	11
1.2 Capacité d'adaptation.....	11
1.3 Le lien entre analyse et adaptation.....	12
2 Comprendre la capacité d'analyse.....	15
2.1 Observer la réalité	17
2.1.1 Comprendre le tout.....	17
2.1.2 Prendre conscience de différents points de vue	20
2.2 Créer du sens	23
2.2.1 Engager une réflexion critique	23
2.2.2 Interpréter les schémas.....	25
2.2.3 Exercer la pensée créative	26
2.3 Capacité d'analyse : l'expérience pratique	28
2.3.1 Programme de formation des compétences d'analyse d'INTRAC en Asie centrale	28
3 Comprendre les capacités d'adaptation.....	31
3.1 Sentir les événements « émergents ».....	31
3.2 Adapter les actions	33
3.2.1 Reconnaître le défi.....	34
3.2.2 Répondre à la complexité.....	35
3.2.3 Sortir des pratiques habituelles.....	38
3.2.4 Faire le lien avec l'apprentissage organisationnel.....	41
3.3 Capacité d'adaptation : L'expérience pratique	44
3.3.1 Capacités d'analyse et d'adaptation dans une ONG internationale	44
4 Implications pour la pratique du renforcement des capacités	46
4.1 Capacités d'analyse et d'adaptation essentielles pour les OSC	46
4.2 Facteurs qui influent sur le développement des capacités	50
5 Conclusions	53
Bibliographie	54

Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle

Par Mia Sorgenfrei et Rebecca Wrigley

Mots clés : renforcement des capacités organisationnelles, capacité d'analyse, capacité d'adaptation, théorie de la complexité, approche systémique

Sommaire

Les organisations de la société civile (OSC) opèrent dans un environnement complexe et en constante évolution, qui a une incidence significative sur leur efficacité. Les pressions internes et externes mettent continuellement à l'épreuve leur identité organisationnelle et leur capacité à remplir leur mission. Cela peut être particulièrement important lorsque des influences contextuelles, qu'elles soient négatives (comme le VIH/sida ou une guerre civile) ou positives (par exemple, une augmentation du financement des donateurs) déclenchent des processus de changement rapide.

La capacité des OSC à *analyser* et à comprendre leur environnement interne et externe et à *adapter* leurs stratégies aux nouvelles conditions peut les aider à répondre adéquatement à ces défis. Cependant, certaines le font plus consciemment et avec plus de succès que d'autres. Ce document avance qu'on peut aider les OSC à accroître leur efficacité en les amenant à mieux comprendre les capacités d'analyse et d'adaptation, ainsi que la façon dont celles-ci peuvent être renforcées. On y présente un examen interdisciplinaire de la pensée actuelle sur la capacité d'analyse et d'adaptation, puisant dans la littérature concernant des domaines tels que l'apprentissage et le changement organisationnel, la gestion stratégique, l'approche systémique et la théorie de la complexité. Sont ensuite proposées des considérations pratiques pouvant orienter les efforts futurs visant à développer les capacités d'analyse et d'adaptation des OSC.

Introduction

Le monde change à un rythme accéléré et gagne constamment en complexité. La mondialisation et des technologies de l'information et de la communication toujours plus sophistiquées ont considérablement élargi la gamme d'acteurs et d'événements qui influent sur la vie locale, nationale et internationale. Il semble que nous vivions « dans un monde beaucoup plus dense et interdépendant – et la vitesse des interactions entre toutes les sociétés a augmenté » (Morgan, 2005). *[Traduction non officielle]*

À mesure que la société civile se développe dans le monde entier, des environnements imprévisibles et souvent hostiles posent des défis majeurs aux nouvelles organisations de la société civile (OSC). Dans des contextes marqués par l'instabilité politique et économique, celles-ci doivent faire face aux perturbations provoquées par les crises et les conflits. Les OSC doivent également répondre et s'adapter à de nouveaux domaines de connaissances et à des objectifs de développement qui changent constamment, qu'il s'agisse de l'intégration d'une approche sexospécifique, du VIH/sida ou des Objectifs de développement du millénaire (ODM), même s'ils ne font pas partie de leur mission et dépassent leurs capacités.

Dans les régions où les secteurs de la société civile sont à un stade embryonnaire ou en émergence, les organisations individuelles ont relativement peu d'expérience et un accès limité à un financement stable. En raison de cette vulnérabilité, elles se sentent souvent obligées de se conformer aux priorités des donateurs et du gouvernement pour pouvoir survivre. Les déséquilibres du pouvoir qui ont persisté, ou se sont même aggravés, entre les différentes régions du monde et à l'intérieur de celles-ci n'arrangent en rien la situation. Comment alors les OSC peuvent-elles rester à flot dans cette mer de changement imprévisible et remplir efficacement leur mission ?

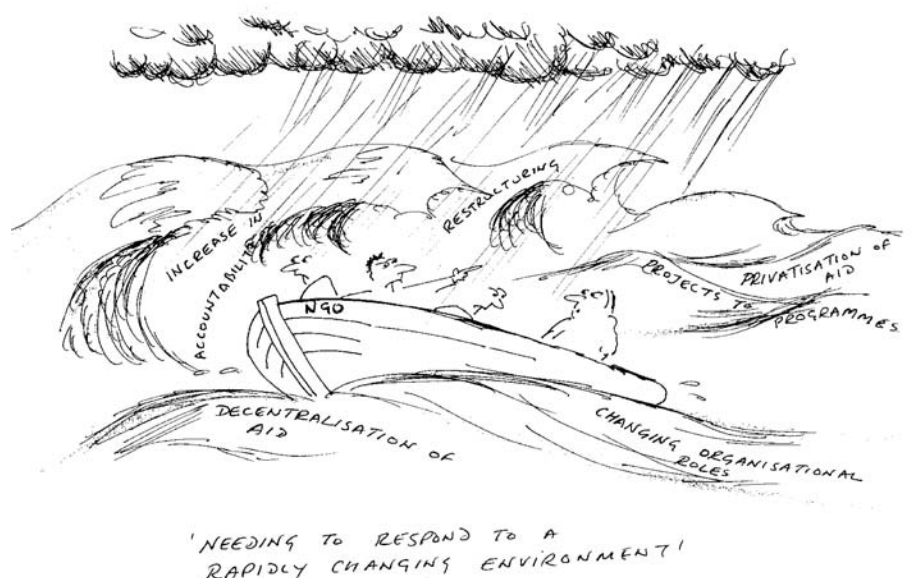


Illustration: Bill Crooks

D'après Rihani¹, la clé de la réussite consiste à considérer le développement comme une « affaire locale » de survie, d'adaptation et d'apprentissage. Les interventions de développement devraient donc à l'avenir viser à créer les conditions pour faire du développement local un processus d'évolution où les communautés et organisations locales accumulent des connaissances, interagissent librement dans les systèmes complexes au sein desquels elles opèrent et répondent aux possibilités et aux menaces présentes dans leur environnement. Pour y parvenir, les OSC doivent être en mesure d'observer et d'analyser leur environnement et de s'adapter continuellement à de nouvelles situations en développant des modes de fonctionnement souples tout en demeurant fidèles à leur vision et à leur mission. Ce faisant, elles vont au devant des forces internes et externes du changement et y répondent de façon proactive, plutôt que de se limiter à adopter des stratégies d'adaptation réactives et à court terme. Pour y arriver, les OSC doivent donc être capables d'exercer continuellement l'esprit critique et d'agir efficacement.

Les OSC doivent être en mesure d'observer et d'analyser leur environnement et de s'adapter continuellement à de nouvelles situations en développant des modes de fonctionnement souples

Ce document Praxis soutient qu'il est nécessaire de reconnaître et d'améliorer ces capacités d'analyse et d'adaptation afin de renforcer les capacités organisationnelles des OSC (c.-à-d. accroître leur efficacité et leur pérennité par rapport à leur mission et à leur contexte). On reconnaît ainsi que l'accent mis actuellement sur le perfectionnement des capacités techniques et de gestion des organisations, plutôt que sur celui des capacités d'analyse et d'adaptation, a limité l'impact du renforcement des capacités², orienté vers la mesure des résultats et vers la gestion axée sur les résultats.

Ce document ne prétend pas être une étude définitive ni couvrir toute la littérature pertinente. Il s'agit d'un document de discussion qui vise à susciter un débat sur les capacités d'analyse et d'adaptation et leur pertinence pour les OSC. Il offre une vue d'ensemble et un examen de ces questions, en puisant dans des domaines tels que l'apprentissage organisationnel, la planification stratégique, la gestion du changement, l'approche systémique et la théorie de la complexité.

Dans la section, nous expliquons ce que nous entendons par capacités d'analyse et d'adaptation, ainsi que les interrelations qui existent entre les deux. Nous examinons un modèle proposé pour le processus d'analyse et d'adaptation au sein d'une organisation. Dans les sections 2 et 3, nous nous attachons à développer une meilleure compréhension conceptuelle des capacités d'analyse et d'adaptation en nous inspirant de théories et de modèles existants. Dans la Section 4, nous examinons comment ces concepts pourraient aider à mettre la théorie en pratique afin de renforcer les capacités d'analyse et d'adaptation des OSC. En conclusion,

¹ Rihani 2002.
² Ebrahim 2003.

dans la section 5, nous reconnaissons qu'il y a d'autres questions auxquelles il faudra répondre si on veut trouver des solutions pratiques pour améliorer les approches actuelles du renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation, et en développer de nouvelles, qui soient appropriées dans des contextes et cultures différents.

1 Pourquoi des capacités d'analyse et d'adaptation ?

Le concept de capacités d'analyse et d'adaptation s'appuie sur des pratiques existantes, comme la planification stratégique et l'apprentissage organisationnel. Conçue initialement à des fins militaires, la planification stratégique porte sur l'identité globale, l'orientation, les buts et les objectifs d'une organisation. On reproche aujourd'hui à ce modèle, basé sur une approche économique rationaliste, de trop reposer sur des résultats prédéterminés, un environnement « connaissable » et un avenir prévisible³. Dans des situations où les changements sont relativement simples et faciles à prévoir, il suffirait peut-être de planifier, de décider, de surveiller et de contrôler le processus qui s'ensuit.⁴ Cependant, « lorsqu'on est confronté à des questions ou dilemmes très difficiles, que des personnes très différentes doivent s'allier dans un contexte très complexe et que l'avenir pourrait être différent du passé, il faut procéder différemment. »⁵ [*Traduction non officielle*] Les OSC oeuvrant dans le domaine du développement sont souvent engagées dans des processus de transformation sociale et sont donc naturellement confrontées à des situations complexes, essayant de créer un avenir qui soit différent du passé. Par conséquent, il est nécessaire d'explorer de nouvelles façons de conceptualiser la réflexion, l'action et l'apprentissage stratégiques afin de mieux traduire le caractère indéterminé et imprévisible du développement.

Le processus d'analyse et d'adaptation décrit dans le présent document constitue une approche non linéaire et souple, qui tient compte du fait que les organisations opèrent dans des environnements complexes où elles entretiennent de nombreuses interrelations dynamiques. Le processus est étroitement lié à la théorie et à la pratique de l'apprentissage organisationnel, comme processus de développement conjuguant la réflexion et l'action. En renforçant leur capacité d'analyse et d'adaptation, les organisations pourront, consciemment et avec détermination :

- réfléchir sur leur propre réalité et lui donner un sens ;
- se reconnaître comme partie intégrante d'un tout, c'est-à-dire dynamiquement reliées au contexte global ;
- sortir des cadres et des modes d'action préétablis⁶ ;
- réagir aux événements de façon proactive à mesure qu'ils se présentent ; et
- susciter et créer des réalités nouvelles.

Mais qu'entend-on par capacités d'analyse et d'adaptation ?

³ Voir Mintzberg 2000.

⁴ Voir Pasteur 2004.

⁵ Senge et autres. 2004 – citation attribuée à Adam Kahane.

⁶ Senge et autres. 2004.

1.1 Capacité d'analyse

L'analyse peut se définir comme étant l'examen minutieux d'un objet, d'une organisation ou d'un système en vue de l'interpréter ou de l'expliquer.⁷ Bien que les sciences cognitives donnent parfois l'impression que l'analyse est centrée uniquement sur l'action de décomposer un tout en ses éléments constituants, aux fins du présent document, nous soutenons que le processus de compréhension du tout devrait aussi être pris en compte. Ainsi, la capacité d'analyse d'une organisation est liée à sa capacité d'examiner et de comprendre son environnement interne et externe, ainsi que les interactions entre les deux environnements et à l'intérieur de ceux-ci. Cela peut consister à établir une relation de cause à effet, mais aussi à comprendre les schémas de comportement et d'évolution. La capacité d'analyse peut se définir comme suit :

Capacité d'analyse (compréhension)

Capacité d'observer le tout, de dégager des schémas, d'exercer l'esprit critique et de comprendre les dynamiques et interactions, tout en demeurant ouvert aux nouvelles idées et perspectives.

La capacité d'analyse englobe la capacité de :

- Prendre du recul pour observer les contextes interne et externe et réfléchir sur ceux-ci.
- Comprendre les schémas, les dynamiques et les interrelations qui opèrent à niveau plus global
- Examiner les questions sous différents angles et points de vue
- Voir au delà des modes de pensée établis
- Donner un sens à l'information
- Identifier les causes premières des réussites et des échecs
- Élaborer des modèles simples pour conceptualiser sa vision des choses

1.2 Capacité d'adaptation

L'adaptation est le processus par lequel on s'adapte à de nouvelles conditions afin de mieux répondre au contexte ou à l'environnement. Les capacités d'adaptation peuvent aider les OSC à améliorer leurs actions en répondant de manière proactive aux circonstances changeantes, c.-à-d. à évoluer de concert avec leur environnement. L'adaptation peut se définir comme un processus d'assimilation et d'accommodation⁸, où

⁷ Voir définition du Concise Oxford English Dictionary, onzième édition, 2004.

⁸ Adapté d'après des aspects de la théorie du développement cognitif de Piaget (voir Huit et Hummel 2003).

- *l'assimilation* consiste à intégrer à une vision du monde existante de nouvelles expériences et connaissances issues d'événements survenant dans l'environnement.
- *l'accommodation* est la modification des schèmes de pensée existants en fonction des nouvelles connaissances, conduisant à des actions ou comportements nouveaux.

Ce double processus d'assimilation et d'accommodation, souvent provoqué par le changement, l'instabilité, les conflits ou les crises, peut permettre aux personnes et aux organisations de faire le lien entre l'analyse et l'adaptation des actions qu'elles entreprennent. La capacité d'adaptation peut se définir comme suit :

Capacité d'adaptation (action)

Capacité d'adapter stratégiquement sa pensée et ses actions pour répondre aux circonstances changeantes, à partir de connaissances appropriées et d'une meilleure compréhension.

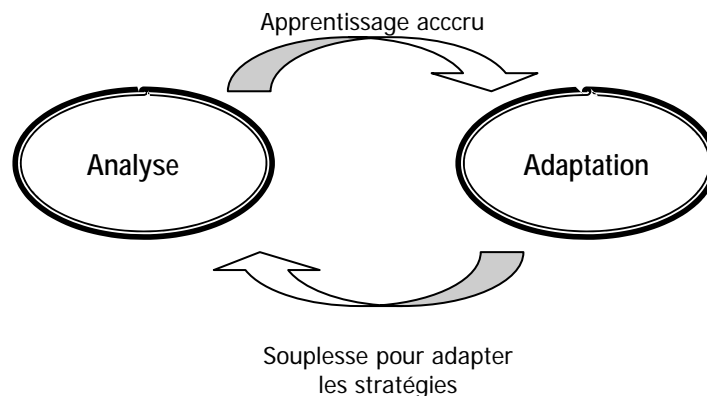
La capacité d'adaptation englobe la capacité de :

- Adapter ses actions de façon appropriée sur la base d'une meilleure compréhension des choses
- Élargir sa conscience pour pouvoir sentir les événements nouveaux et émergents
- Répondre de façon proactive aux circonstances changeantes
- Saisir les conséquences prévues et imprévues de l'action
- Observer et corriger continuellement le cours des choses
- Tirer des enseignements des actions ayant été modifiées et les intégrer à toute analyse future

1.3 Le lien entre analyse et adaptation

Le fait de lier le renforcement des capacités d'analyse au développement des capacités d'adaptation peut contribuer à ce qu'une organisation ait la capacité de jugement, la confiance en elle-même et le temps nécessaires pour faire l'analyse critique d'une situation et utiliser cet apprentissage pour améliorer ses actions ou stratégies. Si les deux sont dissociés, il peut s'ensuivre 1) une meilleure compréhension mais sans qu'aucune action pertinente ne soit menée par la suite ou 2) une adaptation mal comprise, se traduisant en une réponse réactive, et peut-être

inappropriée, à une situation donnée. L'analyse et l'adaptation devrait donc être considérées comme étant étroitement liées et interdépendantes.⁹



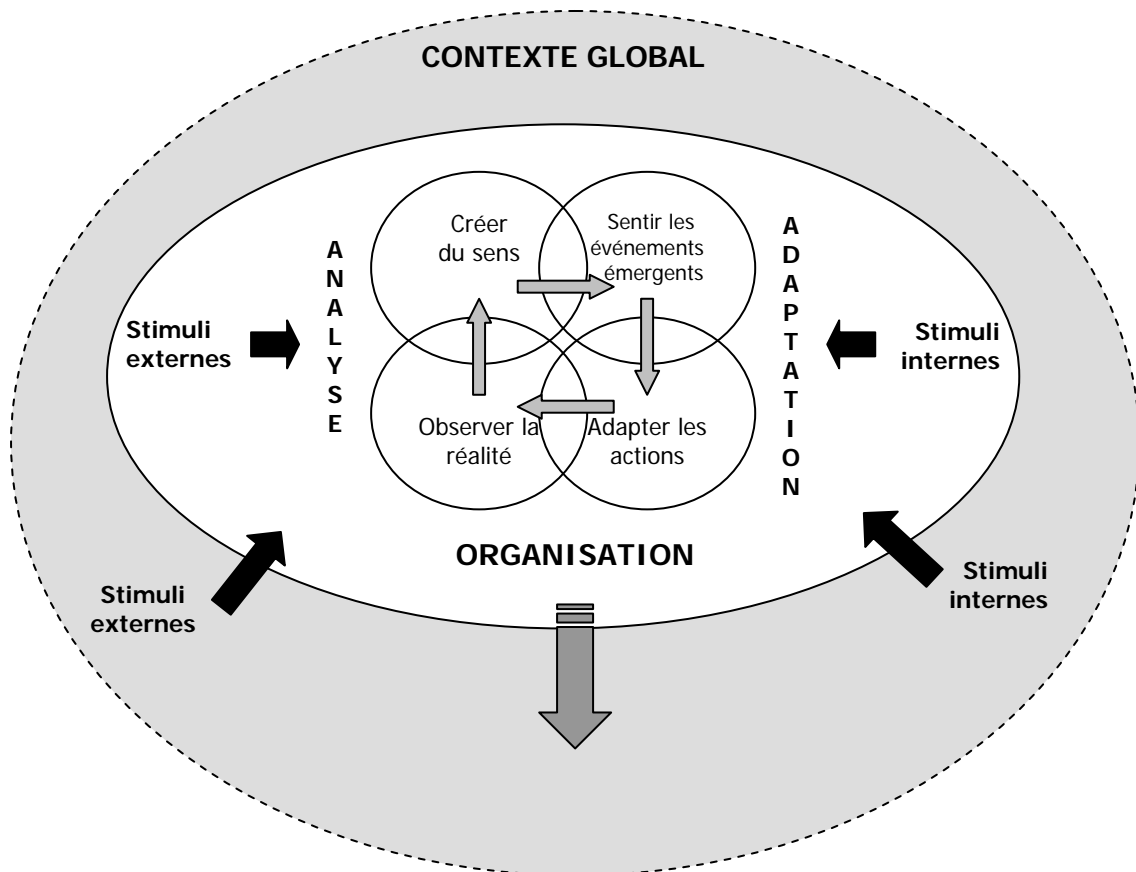
Le processus d'analyse et d'adaptation au sein d'une organisation suppose la capacité à :

- **Observer la réalité** : en prenant du recul pour « voir » et recueillir des informations sur l'environnement interne et externe complexe dont elle fait partie.
- **Créer du sens** : en soumettant ces informations à une réflexion critique et en examinant différents points de vue afin de développer une nouvelle compréhension qui sorte des cadres établis.
- **Sentir les événements émergents** : en dégagant dans l'environnement des schémas et événements plus généraux, prévus ou non, et en décidant lesquels pourraient nécessiter, ou « stimuler », une réponse.
- **Adapter les actions** : en améliorant l'approche utilisée, en expérimentant de nouvelles idées et en explorant d'autres solutions.

Bien que celles-ci puissent intervenir simultanément, il peut être plus efficace de les réaliser consciemment de façon cyclique. Plus les processus sont intégrés et continus, plus l'organisation peut répondre de façon proactive, car elle est en mesure de surveiller les déclencheurs de changement, de réfléchir et d'agir sur eux. Les apprentissages réalisés à partir de ces expériences peuvent ensuite être intégrés aux analyses futures. Le diagramme ci-après illustre ce processus :

⁹ Adapté d'après le processus décrit dans le Cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb (Kolb 1984).

Figure 1 : Processus d'analyse et d'adaptation organisationnelles



2 Comprendre la capacité d'analyse

Dans la section précédente, nous avons expliqué pourquoi nous traitons expressément des capacités d'analyse et d'adaptation et avons suggéré un processus d'analyse et d'adaptation organisationnelles. Dans la présente section, nous commençons à approfondir le concept de capacité d'analyse et avançons que l'acquisition de cette capacité doit être liée plus explicitement à l'amélioration des *actions* ou des *politiques*. Les capacités d'analyse devraient comprendre, mais sans s'y limiter, la capacité de réfléchir sur la pratique et d'analyser des données. Elles devraient aussi comprendre la capacité d'examiner les questions sous des angles nouveaux, de réfléchir hors des contraintes et de développer de nouveaux modèles au besoin. La démarche d'investigation, d'analyse de notre travail, demande donc un effort continu de conceptualisation et de reconceptualisation. Il ne s'agit pas simplement de recueillir des informations conformément à des cadres et visions du

Le développement des capacités d'analyse suppose d'encourager les organisations à observer leur réalité, à mettre en doute les modèles imposés et à les modifier ou les changer au besoin..

monde préétablis. Il s'agit également de déceler des signes indiquant que ces cadres ne suffisent plus ou sont moins pertinents, et trouver de nouvelles façons de concevoir ou de conceptualiser le monde afin de résoudre les problèmes.

Les organisations, tout comme les individus, observent et interprètent la réalité à partir d'expériences antérieures, lesquelles peuvent donc s'inscrire dans des visions du monde reçues/admises. Il peut y avoir des domaines d'activité où les organisations développent leur base de connaissances principalement à partir de leur expérience accumulée dans la réalisation d'activités régulières – comme, par exemple, la prestation de services. Cependant, lorsqu'il s'agit d'identifier de nouveaux secteurs d'activité ou de revoir ses orientations stratégiques, une organisation peut avoir tendance à fonder son analyse sur des conceptions ou des modèles dominants, plutôt que d'engager une réflexion nouvelle. Dans le secteur de l'aide, le travail de développement social est complexe et très spécifique à chaque contexte, et ceux qui déterminent les priorités (p. ex. les donateurs) – même s'ils sont bien intentionnés – peuvent trouver que leurs paradigmes ou modèles actuels sont trop souvent acceptés sans réserves par les organisations/acteurs du développement.

Le développement des capacités d'analyse suppose donc d'encourager les organisations à observer leur réalité, à mettre en doute les modèles imposés et à les modifier ou les changer au besoin. Ceci implique, comme nous l'expliquerons plus loin, une évolution de l'interaction entre la théorie et la pratique, à travers :

- **L'observation de la réalité** en définissant notre vision du monde et en la comprenant selon des perspectives (concepts) différentes.

- **La création de sens** en choisissant des moyens de recueillir des informations liées à des situations ou des questions précises, de réfléchir sur celles-ci et de les interpréter (collecte et analyse de données). Ces nouvelles connaissances peuvent ensuite être intégrées à nos visions du monde (nous revenons encore une fois aux concepts).

2.1 Observer la réalité

La première étape du processus d'analyse est un exercice de description faisant appel à l'imagination – par lequel on décrit une situation spécifique de façon aussi détaillée et précise que possible, avant de procéder à la création de sens à partir des informations recueillies. Cela suppose de prendre du recul pour porter un regard neuf sur les choses en essayant de se libérer des façons habituelles de percevoir le monde. Étant donné la complexité du développement social, et les interrelations dynamiques qui y sont à l'œuvre, il peut-être nécessaire, pour développer une vision du monde, de commencer à voir le monde comme un « tout ».

2.1.1 Comprendre le tout

Les organisations, et les personnes qui en font partie, ne devraient pas être considérées simplement comme des observateurs passifs du monde, mais bien comme des participants actifs, qui sont en interrelation étroite avec l'ensemble du système au sein duquel ils opèrent.¹⁰ L'analyse conventionnelle a eu tendance à simplifier la complexité en réduisant le tout à une série d'éléments constitutifs. Cette analyse *réductionniste* peut être une manière logique de penser aux machines, qui fonctionnent comme un tout lorsque toutes les pièces sont montées, mais elle est moins utile dans le cas des systèmes humains dynamiques qui caractérisent les organisations, car elle est limitée dans sa capacité à représenter :

- la dynamique et les interrelations à l'intérieur d'une organisation, qui fonctionne comme un système « vivant » qui croît et évolue constamment
- les relations et les interactions entre l'organisation et l'environnement social, politique, économique, culturel et physique complexe au sein duquel elle opère.

L'*approche systémique*, au contraire, permet de s'attaquer à la complexité en prenant du recul par rapport au tout et en le conceptualisant. La complexité des systèmes humains résulte du caractère imprévisible des nombreuses relations et interactions entre les différents éléments à l'intérieur du système. L'approche systémique vise à reconnaître ces interactions « dans plusieurs directions différentes, soit verticales, horizontales et circulaires, en accordant beaucoup plus d'importance au flux, au mouvement et à la dynamique ».¹¹ Elle met en cause la linéarité implicite, ou la relation de cause à effet souvent admise, entre une intervention et un ensemble de conséquences. L'une des façons de visualiser la différence entre « l'approche mécaniste linéaire et l'approche systémique holistique est de comparer ce qui se passe si on lance une pierre et un oiseau vivant. Les modèles mécaniques et

La complexité des systèmes humains résulte du caractère imprévisible des nombreuses relations et interactions entre les différents éléments à l'intérieur du système.

¹⁰ Voir, par exemple, les Rapports annuelles 2002–2003 et 2003–2004 du CDRA.

¹¹ Morgan 2005.

linéaires sont excellents pour déterminer où la pierre va tomber, mais ne servent en rien à prévoir la trajectoire d'un oiseau.»¹² [Traduction non officielle] Malheureusement, plusieurs tranchent ce dilemme entre la pierre et l'oiseau en attachant la pierre au dos de l'oiseau, pour ensuite le lancer en l'air et espérer le meilleur.

L'une des caractéristiques d'un système est que les résultats ou les effets de certaines interactions se produisant à l'intérieur de celui-ci peuvent entraîner des modifications du système lui-même. Ces « boucles de rétroaction » peuvent être difficiles à prévoir et peuvent donc amener des conséquences imprévues. Le monde du développement est bourré de situations de ce genre. Voyons, par exemple, le cas d'une station de recherche agricole en Turquie, qui travaillait avec les agriculteurs

L'utilisation de l'approche systémique dans le cadre d'un processus d'analyse peut aider les personnes et les organisations à observer le tout, à interpréter les schémas et les dynamiques et à comprendre les interrelations.

locaux pour les aider à améliorer le rendement de leurs cultures d'orge et, par conséquent, leurs revenus. Après sept ans de travaux de sélection végétale, ils ont réussi à augmenter la production d'environ 20 %, ce qui, au début, a fait la joie des agriculteurs locaux. Toutefois, les agriculteurs ont vite recommencé à semer leurs propres grains d'orge. Les chercheurs n'avaient pas prévu que la paille de la nouvelle variété d'orge était trop dure pour que les moutons des agriculteurs puissent la manger et qu'elle ne pouvait

donc pas servir de fourrage hivernal. En conséquence, les bénéfices découlant de l'augmentation de la production ont été annulés par la réduction de la disponibilité en fourrage.

L'utilisation de l'approche systémique dans le cadre d'un processus d'analyse peut aider les personnes et les organisations à observer le tout, à interpréter les schémas et les dynamiques et à comprendre les interrelations. La méthode des images-contexte (*rich pictures*) est un outil de plus en plus utilisé pour visualiser et schématiser des systèmes complexes (voir encadré ci-après).

¹² Chapman 2002.

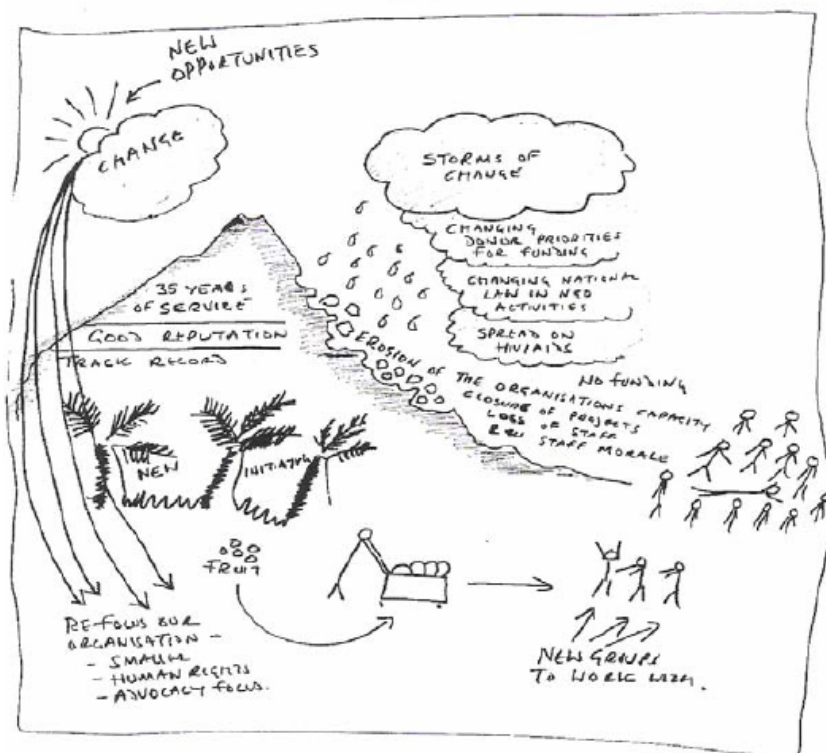
Schématisation d'un système à l'aide d'images-contexte

Dessiner une image-contexte (*rich picture*) est une façon de schématiser des systèmes humains où interviennent de multiples relations. Dessiner une image peut être un meilleur moyen que l'écriture pour exprimer ces relations complexes, car les images permettent de représenter une situation de manière plus dynamique et intégrale – bref, elles peuvent fournir une mine d'informations faciles à assimiler. Dans le cas des agriculteurs en Turquie que nous avons mentionné plus haut, cette méthode aurait pu faire ressortir les usages multiples de l'orge et les répercussions que pourraient avoir la modification d'un de ces usages sur un autre.

Une image-contexte illustre la façon dont une personne ou un groupe perçoit une situation donnée. Les images peuvent servir à examiner des facteurs liés à l'environnement global, à cerner des questions, des problèmes ou des préoccupations et même à les représenter sous forme de métaphore. Les images permettent donc aux gens d'exprimer leurs idées de façon créative, par exemple, sous la forme :

- d'un organigramme ou un schéma organisationnel – représentant la nature des relations à l'aide de lignes, de bulles, de lignes discontinues, de cercles, etc.
- d'un ensemble de petits dessins représentant différents éléments d'une situation.

L'image-contexte suivante est issue d'une activité de groupe réalisée dans le cadre d'un cours de formation offert par INTRAC en 2003 . Une personne devait identifier une question organisationnelle qu'elle souhaitait partager avec le reste du groupe, afin d'obtenir commentaires et conseils.



2.1.2 Prendre conscience de différents points de vue

Observer la réalité implique de prendre conscience du contexte et de la nature des questions auxquelles est confrontée une organisation. Cependant, il est également nécessaire que les organisations comprennent comment ces questions sont perçues par différents groupes de personnes et parties prenantes. Certaines tendances dans le domaine du développement social ont mis l'accent sur l'utilisation de méthodes de recherche qualitatives et de méthodes participatives de collecte et d'analyse de données, ce qui témoigne de l'importance croissante accordée à la compréhension de ces différentes perceptions. De plus, les points de vue à l'intérieur d'une organisation peuvent varier en fonction des intérêts divers de différents départements, groupes ou individus. La tâche consiste donc à intégrer ces différents points de vue, internes et externes, au cœur de la vision organisationnelle.

Le fait de rendre possible l'exploration des différents points de vue au sein d'une organisation et de ses différents groupes d'intérêt, peut permettre à celle-ci de commencer à observer sa propre réalité et lui donner un sens. Il faut, pour ce faire, prendre le temps de ralentir et permettre aux gens de prendre conscience de leur propres processus de pensée, ou « modèles mentaux », mais aussi examiner d'autres points de vue et modes de pensée. Le fait de reconnaître que chaque personne a ses propres modèles mentaux peut être utile lorsqu'il s'agit d'examiner la façon dont les différentes perceptions individuelles peuvent influencer sur les processus de réflexion collective au sein d'une organisation (voir encadré ci-dessous).

Modèles mentaux







Les « modèles mentaux » peuvent se définir comme des présupposés et pratiques profondément enracinés qui influencent la manière dont les individus au sein d'une organisation ou d'un groupe quelconque perçoivent leur environnement et interagissent avec celui-ci. Selon Peter Senge (1990), spécialiste de l'apprentissage organisationnel, ces idées préconçues sont le produit de l'expérience, du milieu social et culturel, ainsi que du contexte organisationnel dans lequel travaillent ces individus. Ces modèles mentaux servent de filtre pour la sélection et l'interprétation des informations qui transcendent les frontières organisationnelles. Les modèles mentaux déterminent donc la façon dont les individus au sein d'une organisation analysent et interprètent l'information et adaptent les stratégies organisationnelles.

On peut stimuler la volonté de reconnaître les modèles mentaux et la souplesse nécessaire pour les modifier en trouvant un équilibre entre la création d'espaces de réflexion et d'analyse collectives, d'une part, et une orientation et un leadership clairs, d'autre part. Ce processus peut être long et graduel, puisqu'il est souvent difficile pour les individus et les organisations de se défaire de leur « carcan mental » ou mentalité.

Le fait d'encourager les gens à voir le monde sous un nouvel éclairage sans se laisser enfermer dans des cadres préétablis peut aussi favoriser une meilleure prise de conscience des différents points de vue. Il existe un outil pratique pouvant aider à reconnaître et à examiner les différents modes de pensée, à savoir, la méthode des « six chapeaux de la réflexion » développée par Edward de Bono.

Les six chapeaux de la réflexion¹³

La méthodologie des Six chapeaux de la réflexion a été développée pour aider les gens à réfléchir de différentes manières. L'outil central est une collection de six chapeaux symboliques de différentes couleurs représentant des modes de pensée¹⁴ différents. Ces chapeaux illustrent aussi bien les dispositions d'esprit que les états émotionnels. Ils ont pour but d'orienter les processus de réflexion, et non de classer les façons de réfléchir. En groupe, les personnes sont appelées à porter différents chapeaux afin de leur permettre d'explorer différents modes de pensée et de reconnaître que toutes les façons de penser se valent lorsqu'elles sont bien adaptées à différentes situations. Les six chapeaux de la réflexion sont :

-  Blanc (information) : objectif, pose des questions, cherche à obtenir des informations
-  Rouge (intuition) : émotif et spontané, suit son instinct
-  Noir (circonspection) : pense aux faiblesses, aux risques, identifie les difficultés
-  Jaune (esprit constructif) : positif et optimiste, cherche les avantages
-  Vert (créativité) : explore les possibilités, les idées nouvelles, les solutions alternatives
-  Bleu (réflexion) organise et oriente le processus de réflexion

Cependant, à mesure qu'on prend conscience de différents points de vue, il est important de reconnaître qu'on peut accorder plus d'importance à certains points de vue qu'à d'autres. Par exemple, les gens peuvent avoir peur d'exprimer leurs opinions, particulièrement dans des contextes où la réflexion critique est mal vue et où il est difficile de remettre en cause le statu quo. Il peut également y avoir des situations où certains points de vue sont plus valorisés que d'autres, par exemple dans des organisations où les employés de milieu urbain ayant une formation universitaire n'apprécient pas toujours à leur juste valeur les idées des employés de milieu rural qui sont moins scolarisés. Un leadership dynamique peut fournir l'espace et l'encouragement nécessaires pour que les processus collectifs d'observation évoluent et que les personnes puissent échanger leurs idées et étudier différents scénarios. En créant un environnement « sûr », on permet aux employés d'acquérir

¹³ de Bono 1999.

¹⁴ L'expression en anglais « thinking behaviour » (comportements de la pensée) signifie la transition directe entre la réflexion et l'action.

la confiance nécessaire pour remettre en cause et modifier de façon constructive les modèles mentaux individuels et organisationnels. L'approche systémique critique (*critical systems thinking*) va un peu plus loin en favorisant une démarche qui, par nature, met en question les relations de pouvoir et analyse les motivations et les objectifs des acteurs impliqués (voir encadré ci-dessous).

Critical Systems Thinking (Approche systémique critique)

L'approche systémique critique ou Critical Systems Thinking s'inspire de la préoccupation de Freire pour la transformation sociale et l'autonomisation. Elle tire parti des expériences de vie de différents acteurs et fait intervenir les principales parties intéressées dans un processus collectif de réflexion et de négociation pour la prise de décisions.¹⁵ Ce processus fait ressortir des questions de pouvoir, mais permet également de prendre conscience des partis pris des différents points de vue, en posant les questions suivantes :

- **dans l'intérêt de qui** les connaissances sont produites ?
- **à qui profite** le maintien ou la modification des modèles mentaux ou systèmes de croyances existants ?

Les organisations qui utilisent ce genre d'approche peuvent acquérir une plus grande conscience du rôle qu'elles jouent, et souhaitent jouer, dans les systèmes dont elles font partie. Elles peuvent également explorer les façons dont elles veulent influencer sur leur environnement et, par conséquent, être plus à même d'envisager des scénarios leur permettant de prendre une part active à la transformation sociale (par exemple, en influant sur les relations qui excluent, diminuent et dépouillent certains acteurs de la société de leurs pouvoirs et renforcent ceux qui sont en position de force. Cette pratique de développement permet aux acteurs qui ont moins de pouvoir d'exercer consciemment une influence sur le monde et sur la place qu'ils y occupent, plutôt que de simplement se conformer aux cadres établis.¹⁶

Observer la réalité : Sommaire de la section

Il est ressorti de cette section que, pour réaliser une analyse efficace, les organisations doivent prendre le temps d'observer, se voir comme faisant partie d'un système plus vaste, comprendre les différentes perceptions et interactions au sein de ce système et avoir la confiance nécessaire pour commencer à formuler leurs propres points de vue.

¹⁵ Bammer 2003.

¹⁶ Voir les rapports annuelles 2002-2003 et 2003-2004 du CDRA.

2.2 Créer du sens

Créer du sens, c'est saisir le sens des informations et des connaissances et leur attribuer une signification. Il s'agit d'un processus qui est profondément influencé par les systèmes de valeurs et de croyances de ceux qui y participent et conditionné par leur culture, leur communauté, leur religion, leurs relations sociales, leur éducation, et ainsi de suite. Le sens qui est créé pourrait être fondamentalement biaisé, puisque les gens ont tendance à chercher des interprétations et des points de vue qui viennent confirmer leurs croyances préexistantes. Toutefois, on peut établir une cohérence entre différentes idées et points de vue, en les comparant et en les opposant, en réalisant une réflexion critique, ainsi qu'en reliant et en interprétant les schémas, un peu comme si on faisait un casse-tête et qu'on le regardait une fois terminé. Lorsque bien réalisée, cette démarche peut amener les gens à développer un regard nouveau et créatif sur le monde.

2.2.1 Engager une réflexion critique

Une fois qu'une rigoureuse description des différentes réalités a été officialisée ou valorisée, l'étape suivante de l'analyse consiste à engager une réflexion critique sur les informations et les descriptions qui ont été recueillies. On peut, par exemple, mettre en doute les données dont on dispose, en se demandant :

- L'information est-elle exacte ?
- Quelles méthodes a-t-on utilisées pour recueillir l'information ?
- Y a-t-il des lacunes ou des informations supplémentaires qui pourraient être utiles ?
- Les connaissances de qui ont-elles été prise en compte ou pas ?
- L'information représente le point de vue de qui ?
- Est-il possible que l'information ne reflète que certains points de vue ?

De plus, il est nécessaire de reconnaître et d'explicitier les présupposés et les valeurs des personnes concernées avant de tirer des conclusions. Les présupposés sont les idées inexprimées qu'on accepte comme des vérités ou qu'on considère comme allant de soi, sans nécessairement avoir d'éléments pour les justifier. Les valeurs peuvent se définir comme les idées ou croyances que les gens considèrent comme dignes d'estime, c'est-à-dire celles qui définissent des normes de conduites en fonction desquelles on mesure la qualité du comportement humain.¹⁷ Tant les présupposés que les valeurs peuvent contribuer fortement à guider les personnes dans un processus de réflexion et d'interprétation des informations. Toutefois, ils peuvent aussi être trompeurs, puisque les gens ne sont pas toujours conscients de la façon dont leurs valeurs et leurs présupposés influencent leur raisonnement et, par conséquent, les conclusions qu'ils tirent.

¹⁷ Browne et Keeley 2004.

Étant donné que le secteur du développement met l'accent sur des processus de transformation sociale dans plusieurs cultures et contextes différents, les valeurs et les présupposés implicites des différents acteurs concernés peuvent varier considérablement. Si on n'aborde pas ouvertement et explicitement ces valeurs et ces présupposés, il peut s'ensuivre un conflit de valeurs, où on privilégie une valeur plutôt qu'une autre ou pouvant mener éventuellement à une conclusion erronée. Il existe bon nombre de présupposés courants, mais souvent non fondés, sur lesquels s'appuient certains acteurs du développement – comme par exemple, l'idée préconçue selon laquelle le développement agricole entraînerait une augmentation des revenus ou que l'alphabétisation contribue à une société plus libérale.

Ces présupposés et ces valeurs peuvent conduire à la mise en œuvre d'initiatives de développement inappropriées et/ou inefficaces. Par exemple, sur l'île de Bougainville en Papouasie Nouvelle-Guinée, après dix ans de guerre civile, un programme a été

Une mauvaise compréhension de la culture et du contexte local peut faire qu'un processus de réflexion critique mène à des conclusions erronées.

créé pour aider les comités de développement des villages à mettre sur pied des projets visant à générer des revenus. Les conseils des aînés traditionnels étant formés exclusivement d'hommes, on supposait que la seule façon d'intégrer les femmes, c'était qu'elles aient leurs propres comités et projets. Cependant, plusieurs des projets qui ont été mis en place, comme, par exemple, ceux de production de volaille, ont plus

tard été vandalisés pour des raisons de jalousie entre maris et femmes. Après mûre réflexion, il a été reconnu que, comme la culture locale était matrilineaire, même si les femmes ne participent pas officiellement aux conseils de village, elles influencent officieusement les décisions de plusieurs façons. En séparant les hommes et les femmes, on avait donc, par inadvertance, accentué l'exclusion de ces dernières, plutôt que de favoriser leur inclusion.

Une mauvaise compréhension de la culture et du contexte local peut donc faire qu'un processus de réflexion critique mène à des conclusions erronées. Cependant, cela peut aussi amener les gens à supposer qu'il existe une façon « correcte » de procéder à une réflexion critique et qui peut s'appliquer dans toutes les cultures. Dans plusieurs cultures, il existe des obstacles importants à la réflexion critique, pouvant rendre nécessaire l'utilisation d'approches d'analyse critique mieux adaptées aux conditions locales. Par exemple, au Cambodge¹⁸ :

- Jusqu'en 1980, l'enseignement dans les écoles était fondé sur une méthode didactique qui réprimait ouvertement la pensée libre et analytique.
- Si on est incapable de répondre à une question, on risque de perdre la « face ». Donc, en général, poser des questions (en particulier « pourquoi ? ») est perçu comme étant négatif, et non pas constructif.

¹⁸ Voir la prochaine Praxis Note : 'Organisational Learning Across Cultures' édité par Jenny Pearson, Directrice, VNBK.

- On s'attend généralement à ce qu'il y ait une « bonne » et une « mauvaise » réponse à toute question, et toute autre position est mal reçue.

De plus, dans plusieurs cultures, la réflexion critique ne repose pas seulement sur la pensée « rationnelle », mais fait aussi intervenir l'intuition, les émotions et l'empathie d'une personne. Pour engager les gens dans une démarche d'analyse beaucoup plus approfondie et réflexive, il suffit peut-être de reconnaître et de mobiliser ces capacités humaines. La création d'espaces de réflexion collective, en utilisant par exemple la méthodologie des Six chapeaux de la réflexion de de Bono (p.14) comme processus de groupe, pourrait servir de stimulant (voir encadré ci-dessous) Toutefois, il faut également admettre que, dans le contexte plus large de la société civile, où les organisations se font ouvertement concurrence pour obtenir du financement et se faire une place au soleil, il peut être à la fois difficile et non souhaitable que les organisations mènent une réflexion sur leur propre travail et le critiquent ouvertement.

Les Six chapeaux de la réflexion comme outil de réflexion collective

On peut utiliser la méthodologie des Six chapeaux de la réflexion¹⁹ dans une démarche structurée de réflexion collective, où tous les membres du groupe portent un chapeau symbolique à la fois. Ce concept s'appelle la pensée parallèle et permet d'orienter clairement le processus de réflexion. Par exemple :

Première étape : Étude des éléments essentiels du problème (Blanc)

Deuxième étape : Production d'idées sur la façon de faire face au problème (Vert)

Troisième étape : Énumération des avantages (Jaune) et des inconvénients (Noir) que présentent les idées

Quatrième étape : Échange d'intuitions et d'impressions sur les solutions possibles (Rouge)

Cinquième étape : Synthèse des résultats du processus (Bleu)

2.2.2 Interpréter les schémas

Un schéma est un ensemble d'événements qui se répète régulièrement. Les processus d'analyse impliquent de reconnaître et d'interpréter ces schémas à mesure qu'ils se présentent. Une organisation peut ainsi commencer à donner un sens à plusieurs éléments d'information. Pour dégager des schémas, il faut dans un premier temps examiner et résumer les informations recueillies, pour ensuite les comparer et les opposer au cadre conceptuel utilisé au départ. On peut encore une fois mettre en doute la validité et la fiabilité des données et repérer des contradictions. Si on essaie de donner trop tôt un sens à l'information, on peut en arriver à de fausses conclusions ou omettre des informations importantes. À cette

¹⁹ de Bono 1999.

étape du processus, il faut donc appliquer des méthodes de collecte, de traitement et d'organisation des informations qui soient assez souples pour permettre de réorganiser celles-ci si de nouvelles données confirment ou mettent en doute les interprétations qu'on en a faites.²⁰ On pourrait alors constater qu'il faut recueillir d'autres informations pour résoudre ces contradictions.

En reconnaissant et en interprétant les schémas, les organisations peuvent commencer à donner un sens à plusieurs éléments d'information.

Lorsqu'il est évident que les informations ne sont pas adaptées aux modèles ou aux cadres existants, ceux-ci pourraient devoir être revus ou reconceptualisés. L'information peut ensuite être diffusée plus largement à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation afin de déterminer si le tableau présenté recueille l'assentiment général. On peut ensuite discuter de la pertinence des analyses ou modèles existants, ainsi que des possibilités de développer de nouveaux modèles.

Bien que ce processus d'interprétation puisse aider les organisations à donner un sens aux informations recueillies, la remise en question de la façon de voir et d'interpréter le monde peut se heurter à une résistance considérable. Par exemple, dans certains contextes, où le clientélisme est très répandu ou qui sont marqués par des conflits et traumatismes récents, les gens peuvent être réticents à remettre en cause le statu quo et se sentent plus à l'aise d'interpréter le monde d'une façon qui leur est familière et qui est sûre. Dans de telles situations, il est souvent plus pertinent d'adopter une approche à long terme, qui encourage les gens à interpréter leur réalité en faisant appel à leur « sagesse » ou à leur « jugement » plutôt que de recourir à des « réponses » prédéfinies.

2.2.3 Exercer la pensée créative

Les organisations ont tendance à interpréter leur propre réalité en définissant le domaine d'activité sur lequel elles vont centrer leurs efforts et la façon dont ce travail sera effectué. Le danger, c'est que les organisations demeurent confinées dans des méthodes de travail désuètes et inefficaces et/ou qu'elles se conforment à des modèles reçus et peut-être inappropriés. Le développement de la capacité d'analyse est un moyen de promouvoir des façons différentes d'interpréter le monde, et qui sont peut-être mieux adaptées à la réalité observée. Les travaux d'Amartya Sen sur les libertés, les droits et les capacités²¹, qui proposent une approche du développement humain qui ne soit plus centrée sur la croissance économique, mais qui tienne compte de facteurs généraux qui influent sur le bien-être humain, constituent un exemple important des effets qu'une telle « révolution conceptuelle » a pu avoir sur la façon dont les organismes fonctionnent.

²⁰ Felix Alvarado, communication personnelle.

²¹ Voir, par exemple, Sen 1999.

Il peut se produire des « révolutions » semblables au niveau des individus et des organisations, qui peuvent tirer de véritables enseignements en observant minutieusement, en partageant les réalités et en repensant de façon créative les cadres servant à décrire ces réalités. Par exemple, au Mexique, les coopératives productrices de café étaient vulnérables face aux fluctuations des prix mondiaux du

On peut tirer de véritables enseignements en observant minutieusement, en partageant les réalités et en repensant de façon créative les cadres servant à décrire ces réalités.

café et aux prix abusivement bas payés par les intermédiaires, ou *coyotes*. Toutefois, avec l'aide de conseillers externes, une coopérative a commencé à analyser la situation sous un nouvel éclairage. À la suite d'une analyse de marché, ils ont réalisé qu'ils pouvaient réduire leur vulnérabilité et accroître leurs revenus en trouvant de nouveaux marchés pour leur café sans passer par les intermédiaires. Cette initiative a conduit

à la création d'une chaîne de cafés très prospère, qui a permis d'accroître les revenus de la coopérative en 1) ajoutant de la valeur aux grains de café et en 2) créant un marché national du café qui existait à peine auparavant.

Créer du sens : Sommaire de la section

Pour interpréter l'information, les organisations doivent mener une réflexion critique sur les valeurs et les présupposés de différents acteurs, commencer à étudier les schémas plus vastes et repenser les cadres établis de façon créative, si ceux-ci s'avèrent inadéquats.

2.3 Capacité d'analyse : l'expérience pratique

2.3.1 Programme de formation des compétences d'analyse d'INTRAC en Asie centrale²²

Conditionnée par le passé soviétique récent et sous l'influence de traditions hiérarchiques et d'attitudes conservatrices, l'Asie centrale est une région qui tend à privilégier la pensée conformiste. Le système d'enseignement formel ne favorise pas la réflexion critique et, pendant la période soviétique, les scientifiques devaient produire des résultats de recherche positifs en appui au discours politique officiel. En russe, on utilise le même terme pour désigner la recherche et l'analyse et, selon l'idée générale qu'on se fait de la recherche, l'accent y est mis sur l'utilisation de statistiques et de données quantitatives.

Dans ce contexte, la société civile en est encore à ses premiers balbutiements. En conséquence, les dirigeants des OSC sont très peu reconnus ou n'ont que peu d'influence dans la société et sont souvent mis sur la touche par les fonctionnaires gouvernementaux, malgré le fait que la majorité de ces dirigeants occupaient autrefois des postes de cadres dans le système gouvernemental soviétique. De plus, quelques OSC sont issues de groupes véritablement concernés et, par conséquent, la plupart d'entre elles s'efforcent d'établir des relations avec les groupes communautaires qu'ils se sont donnés pour mission de soutenir. Compte tenu de ces circonstances, le Programme de renforcement de la société civile d'INTRAC en Asie centrale a estimé que, pour assurer l'efficacité organisationnelle des OSC dans la région, il était essentiel de renforcer les aptitudes des employés à comprendre, analyser et influencer les politiques.

De 2002 à 2004, INTRAC a mené un Programme de formation des compétences d'analyse (PFCA) dans trois pays : le Kirghizistan, le Kazakhstan et le Tadjikistan. Ce programme visait à aider les OSC locales à contribuer plus efficacement à influencer les politiques en renforçant leur capacité à réaliser une analyse socio-économique. L'objectif de la formation était au départ de renforcer les compétences en recherche, mais il a été redéfini à partir du constat que plusieurs OSC avaient besoin de développer des compétences d'analyse et la capacité d'exercer une réflexion critique. Les participants ont assisté à cinq modules répartis sur neuf mois et structurés comme suit :

²² Voir également la prochaine Praxis Note 'Building Organisational Capacity through Analytical Skills Training in Central Asia', par Mia Sorgenfrei (décembre 2005).

Programme de formation des compétences d'analyse d'INTRAC :

Aperçu du cours

Le **Module 1** présentait une vue d'ensemble des théories du développement et se servait de l'exercice des Six chapeaux de la réflexion pour montrer qu'il existe différentes façons d'analyser des problèmes. Des conseils ont été fournis sur la manière de formuler des questions de recherche qui offrent une description rigoureuse (« quoi ? », « comment ? », « pourquoi ? ») et proposent des hypothèses pour examen (« que se passerait-il si ? »)

Le **Module 2** présentait différentes interprétations du concept de pauvreté, étudiait l'émergence et la pratique du développement social, ainsi que l'évaluation d'impact comme méthode d'investigation, et a permis d'appliquer des outils participatifs de collecte de données.

Le **Module 3** examinait les méthodes participatives et aidait les participants à élaborer leur propres questions et méthodologies de recherche. Les participants devaient réaliser la majeure partie de leur recherche avant le Module 4.

Le **Module 4** examinait l'utilité des systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Il étudiait des approches d'analyse de données (y compris des façons de combiner des techniques qualitatives et quantitatives) et aidait les participants à effectuer leur propre analyse. De plus, des méthodes de diffusion des résultats ont été présentés.

Le **Module 5** a pris la forme d'une mini conférence. Les participants ont présenté les résultats de leurs projets de recherche individuels aux représentants du secteur des OSC, des médias, du milieu universitaire et d'organismes gouvernementaux locaux et nationaux qui ont apporté des commentaires sur les résultats des recherches et sur les méthodes utilisées.

En 2005, des entretiens ont été réalisés auprès de certains participants et formateurs du PFCA afin de connaître l'impact de la formation, tel que perçu et vécu par les personnes concernées. Bien que le but premier de la formation ait été de renforcer la capacité des personnes à influencer les politiques, il semble que les connaissances et les compétences acquises peuvent aussi contribuer à renforcer les capacités organisationnelles si les participants sont en mesure de partager ces compétences avec leurs collègues et influencer sur les façons de travailler dans leurs organisations. INTRAC a également procédé à une réflexion interne sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du PFCA. L'encadré ci-dessous présente un résumé de l'ensemble des apprentissages identifiés au cours de ces réflexions :

Principaux apprentissages réalisés dans le cadre du PFCA

Impacts identifiés par les participants :

- La notion de recherche a été démystifiée et les participants ont acquis les compétences nécessaires pour adopter des approches de recherche qualitative et participative par un recoupement de différentes méthodes.

- La capacité d'observer l'interaction entre les organisations et leur environnement et de représenter des situations complexes d'une façon simple et accessible a été renforcée.
- Une collecte de données plus pertinentes et une analyse plus rigoureuse ont contribué à éclairer la programmation et la conception des projets.
- Une évaluation plus intuitive et plus analytique avant le développement de stratégies, ainsi que la reconnaissance du fait qu'il y a des façons différentes d'envisager et d'affronter les difficultés ont permis de renforcer la réflexion stratégique à long terme.
- L'évaluation des besoins, l'identification des problèmes et la planification des projets en consultation avec les groupes communautaires ont été intégrés à la mise en œuvre des programmes.
- L'approche de formation modulaire et analytique d'INTRAC a influé sur la conception des programmes de formation locaux.
- La capacité de surveiller, d'évaluer et de mesurer l'incidence des actions de développement sur les communautés a été renforcée.
- Les organisations ont gagné en crédibilité du fait qu'elles sont bien informées et capables de réaliser une analyse critique. Ce fait a été reconnu par les organismes donateurs et le gouvernement et a permis d'accroître les possibilités de financement et de collaboration.
- La qualité des informations transmises aux médias s'est améliorée et la couverture médiatique s'est accrue.
- Des réseaux d'OSC ont été mis en place pour influencer les politiques en se fondant sur des données factuelles.

Réflexions sur la mise en œuvre du PFCA :

- En Asie centrale, certaines parties prenantes s'attendaient à ce que le PFCA accorde une plus grande importance à la recherche statistique et quantitative. Pour éviter ce genre de confusion, il est nécessaire d'exposer et d'expliquer dès le départ le but du PFCA et la distinction entre la recherche, la réflexion critique et l'analyse, surtout si ces termes, lorsque traduits dans d'autres langues, prennent des connotations différentes.
- L'approche modulaire du PFCA a permis aux participants d'améliorer leur capacité d'analyse de façon graduelle, d'un module à l'autre, en apprenant de leur expérience. Entre les cinq modules, ils ont accompli des tâches liées à leur projet de recherche et ont pu mettre la méthodologie du PFCA en pratique dans leur propre travail. Cela leur a permis de soulever des questions qui étaient discutées collectivement pendant le module suivant.
- Il est essentiel pour la réussite du programme de donner une suite au PFCA. Bien qu'il ait été mentionné que le parrainage offert par INTRAC au Kirghizistan était utile, il est évident que la fermeture du bureau d'INTRAC au Kazakhstan a eu une incidence négative sur la mesure dans laquelle les participants estimaient avoir pu continuer à développer leurs compétences d'analyse.

3 Comprendre les capacités d'adaptation

Dans les sections précédentes, nous avons vu que les organisations doivent prendre du recul et réfléchir sur leur propre réalité, se considérer comme faisant partie du « tout » et créer des idées et des points de vue sans s'appuyer sur « d'anciens cadres et des conceptions établies ».²³ On a également fait remarquer que les organisations peuvent être vues comme des systèmes humains dynamiques qui font partie de l'environnement social, culturel, économique et politique global et qui interagissent avec celui-ci. Étant donné la complexité de ces systèmes, il peut être difficile de prévoir les changements avec certitude, qu'ils soient internes ou extérieurs à l'organisation. Cependant, ce document avance que la réussite et l'efficacité d'une organisation reposent sur sa capacité non seulement à analyser la complexité, mais aussi à déterminer s'il est nécessaire d'adapter ses actions face à des événements et des schémas imprévisibles. Ce genre de réponse devrait s'appuyer sur une vision et une mission claires, que les OSC n'ont pas nécessairement.²⁴

3.1 Sentir les événements « émergents »

Il existe une certaine contradiction dans le fait d'encourager les OSC à définir clairement l'objet, les objectifs et les résultats attendus de leur travail, tout en étant assez souples pour répondre à la dynamique du changement dans les systèmes humains et dans l'environnement au sein duquel elles opèrent.

La compréhension de l'environnement ou du contexte a toujours fait partie intégrante de la planification stratégique. Toutefois, l'environnement a souvent été

Le changement se produit rarement selon une séquence pratique et logique d'étapes, mais se caractérise plutôt par un va-et-vient sinueux entre les étapes.

perçu comme étant stable et prévisible. Plus récemment, il a été reconnu que le milieu de l'aide au développement était, par nature, imprévisible, et la planification stratégique a cessé d'être un processus consistant à « prévoir et tracer des trajectoires linéaires » pour devenir « une démarche beaucoup plus participative qui met l'accent sur des facteurs internes, tels que les valeurs, le consensus et la collaboration. »²⁵ [Traduction

non officielle] Il est également évident qu'aucun modèle facilement compréhensible ne peut prétendre à représenter la complexité du changement humain, puisque le changement se produit dans un entrelacs de relations, où plusieurs acteurs différents sont en même temps les sujets du changement. Le changement se produit rarement selon une séquence pratique et logique d'étapes. Il se caractérise plutôt par un va-et-vient sinueux entre les étapes. Parfois le changement est radical, parfois il est

²³ Senge et autres. 2004.

²⁴ Lors d'examen des activités de consultation d'INTRAC réalisé en 2004, cette lacune est apparue comme un problème majeur dans plusieurs OSC en ce qui a trait au renforcement des capacités.

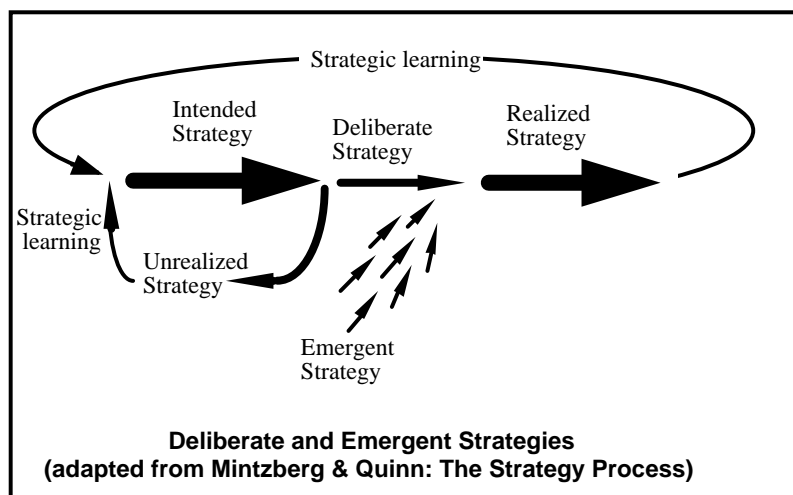
²⁵ Montuori 2003.

plus progressif. Différents degrés de changement peuvent aussi susciter différents degrés d'inquiétude.²⁶ Le secret d'une stratégie efficace pourrait donc être de répondre aux complexités du changement sans trop s'éloigner de l'objectif principal.

Mintzberg a utilisé le concept d'*émergence* pour faire une distinction éclairante entre les stratégies *planifiées* et *émergentes*. Le changement survenant par émergence n'est pas prévisible puisqu'il découle de l'ensemble complexe des interactions qui ont lieu continuellement à l'intérieur d'un système. En conséquence, selon Mintzberg, les stratégies qui sont effectivement *réalisées* (mises en œuvre) par une organisation correspondent rarement tout à fait à ce qui était *voulu* (planifié) au départ.²⁷ Certains éléments d'une stratégie *émergent* en réponse aux possibilités et aux menaces qui se présentent à l'organisation pendant la réalisation de son travail. Certaines peuvent même ne pas se réaliser (stratégies *non réalisées*) pour une raison ou pour une autre. Ces propriétés émergentes n'obéissent pas à des plans, objectifs ou échéanciers bien définis, puisqu'elles résultent du dynamisme des interrelations au sein du système, et non pas de la nature de ses éléments constituants.²⁸

La distinction entre ces différents types de stratégies peut être utile puisqu'elle oblige les organisations à identifier – et à réfléchir sur – les différents éléments d'une stratégie émergente (c.-à-d. non planifiée mais mise en œuvre), une stratégie délibérée (c.-à-d. planifiée et mise en œuvre) et une stratégie non réalisée (c.-à-d. planifiée mais pas mise en œuvre). Le schéma ci-dessous illustre le processus de développement de stratégies planifiées et émergentes :

Figure 2 : Stratégie planifiée et émergente²⁹



Traduction: Strategic learning : Apprentissage stratégique; Intended strategy : Stratégie voulue; Deliberate... : Stratégie délibérée; Realized... : Stratégie réalisée; Unrealized... : Stratégie non réalisée; Emergent... : Stratégie émergente; Stratégies délibérée et émergentes adapté de Mintzberg et Quinn : The Strategy Process)

²⁶ James 2003.

²⁷ Britton 2005.

²⁸ Morgan 2005.

²⁹ Britton 2005.

Une plus grande conscience des événements et schémas émergents peut aider à éviter la « vision en tunnel » dont souffrent plusieurs organisations et qui réduit leur capacité à voir au delà de ce qui est attendu et préétabli. Cependant, le développement des capacités d'analyse et d'adaptation soulève la question de savoir comment appuyer les OSC pour qu'elles puissent gérer efficacement les stratégies tant planifiées qu'émergentes. L'émergence fait intervenir un nouveau schéma qui ne peut être décelé que si on scrute à l'aide d'une antenne ou un « radar » pour capter les événements à mesure qu'ils surviennent. L'émergence pose problème du fait qu'elle peut être plus facile à identifier rétrospectivement, ce qui fait que les concepts de Mintzberg sont difficiles à mettre en œuvre dans la pratique. De plus, les organisations ont généralement plus de facilité à prévoir un avenir hypothétique, et peut-être même à évaluer le passé par rapport à cet avenir hypothétique, qu'à remarquer « ce qui se passe maintenant ». ³⁰ Le développement des capacités des OSC pourrait impliquer la recherche d'un équilibre entre le développement de la logique de planification stratégique en parallèle et une compréhension globale des systèmes et dynamiques organisationnelles.

La reconnaissance de la nécessité d'améliorer la capacité des OSC à scruter l'environnement pour déceler des événements et schémas émergents soulèvent aussi des questions plus générales. Par exemple, le système actuel d'aide au développement, avec sa recherche linéaire de résultats préétablis et sa tendance à privilégier des rapports hiérarchiques fondés sur le contrôle et la domination des donateurs, est-il en mesure de fournir un environnement favorable, qui soit suffisamment ouvert et souple pour tenir compte à la fois des stratégies planifiées et émergentes ? Cela pourrait demander un changement profond des mentalités et des méthodes de travail.

Sentir les événements « émergents » : Sommaire de la section

Les organisations doivent être conscientes de l'imprévisibilité des changements dans un système, trouver des façons d'identifier, ou de scruter l'environnement pour repérer, les nouveaux schémas à mesure qu'ils se présentent et déterminer lesquels pourraient nécessiter une réponse.

3.2 Adapter les actions

En prenant conscience du phénomène d'émergence, les organisations pourraient être plus à même de répondre aux changements non linéaires de façon plus globale, plus dynamique et plus souple, en faisant appel à l'intuition, à l'expérience et à l'expérimentation afin de compléter les approches plus traditionnelles d'analyse des rapports de cause à effet. Toutefois, le type de réponse dépend de la nature du problème ou du défi qui a été identifié.

³⁰ Vicky Cosstick, communication personnelle.

3.2.1 Reconnaître le défi

Dans l'approche systémique, il peut être utile de faire la distinction entre deux catégories de problèmes ou défis, qui peuvent à leur tour demander des réponses de différents types. Ces catégories sont :

- **Les difficultés** : lorsqu'on a une idée relativement claire de la nature du défi, des solutions possibles, ainsi que du temps et des ressources nécessaires.
- **Les confusions** : lorsque le défi n'est pas clairement défini, que la marche à suivre semble incertaine et ambiguë, et qu'on n'a aucune idée du temps et des ressources nécessaires.³¹

À l'intérieur du système d'aide au développement, des pressions sont souvent exercées pour que les résultats soient clairement définis dès le début, comme si tous les problèmes pouvaient être qualifiés de « difficultés ». Dans certaines situations, cela peut convenir à court terme – on pourrait, par exemple, relever le défi de l'approvisionnement en eau pendant une situation d'urgence en utilisant une approche réductionniste par étapes. Toutefois, les systèmes au sein desquels se fait le développement sont souvent complexes et dynamiques par nature et il est donc plus probable que les problèmes qui surviennent puissent être qualifiés de « confusions ». Ceci est particulièrement vrai dans le cas des processus de développement immatériels, comme le renforcement des capacités et l'autonomisation, où il n'est pas toujours possible de définir avec certitude les changements voulus ou d'établir clairement le lien entre la cause et l'effet.

La nature ambiguë des « confusions » peut être interprétée de différentes façons et sous différents angles. La discussion et la recherche d'un consensus sont donc nécessaires pour résoudre ce type de problèmes sans tirer des conclusions trop hâtives ni prendre de mesures inappropriées (comme, par exemple, en « masquant » les erreurs commises antérieurement). Si on ne reconnaît pas cette nécessité, non seulement les « confusions » resteront sans solution, mais cela pourrait également entraîner des conséquences imprévues, positives ou négatives. Dans de telles situations, il peut être utile de bien comprendre la complexité des systèmes pour pouvoir décider comment faire face aux défis et aux problèmes « confus ».

³¹ Chapman 2002.

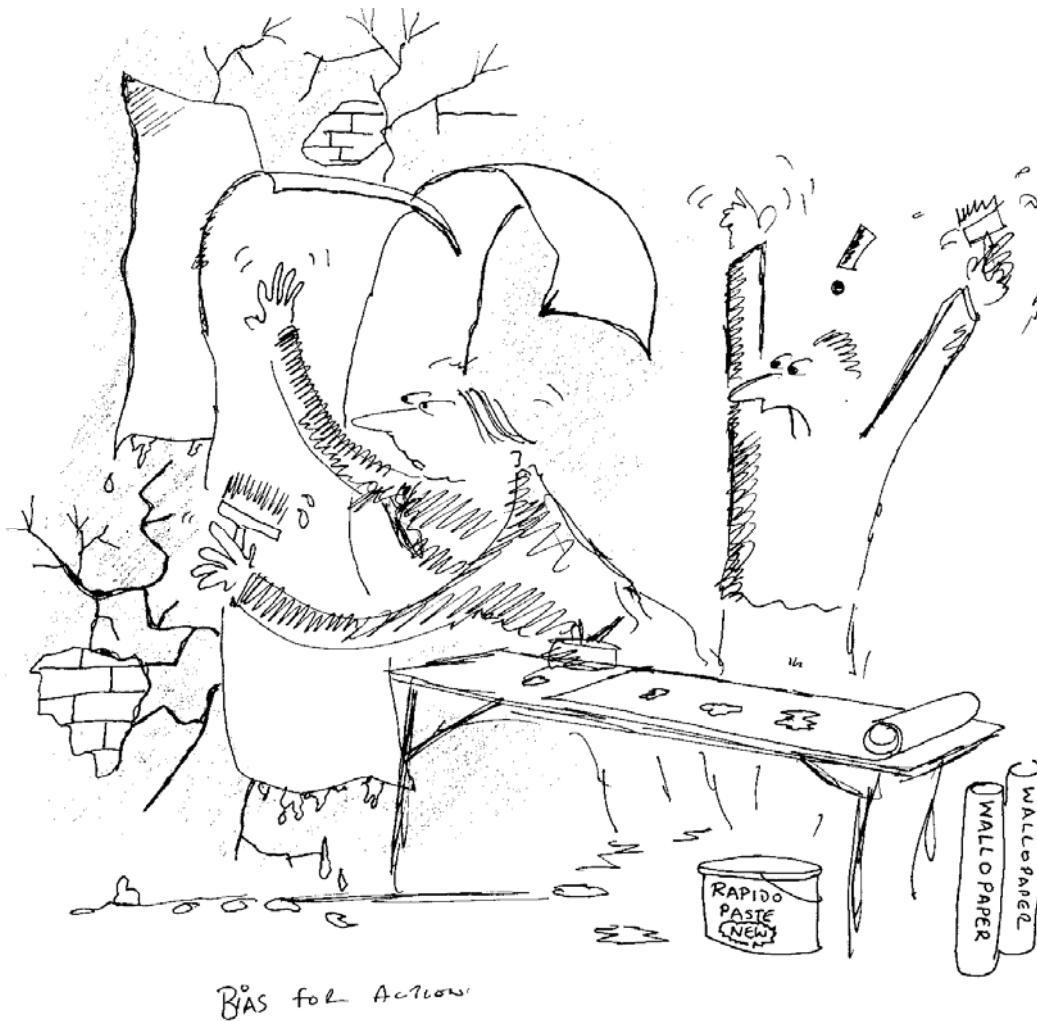


Illustration: Bill Crooks

3.2.2 Répondre à la complexité

Les théories des systèmes complexes et les possibilités qu'elles offrent pour l'innovation dans les organisations suscitent un intérêt grandissant.³² Celles-ci s'appuient sur l'approche systémique pour explorer les moyens qui permettraient aux organisations de répondre plus efficacement à l'environnement turbulent et en constante évolution qui les entoure, en s'inspirant des théories de l'écologie des organisations, du chaos, de la complexité et de l'évolution. L'approche de l'adaptation stratégique complète ces théories en avançant que les organisations ont également le pouvoir d'influencer et de façonner leur environnement.³³ Les *systèmes complexes adaptatifs* peuvent aussi aider à comprendre l'influence de la complexité sur les organisations (voir encadré ci-après).

³² Voir, par exemple, Stacey 1992 et Lissack et Gunz 1999.

³³ Hall 2002.

Les organisations vues comme des systèmes complexes adaptatifs

Un système complexe adaptatif est un système ouvert, tel un écosystème, un système immunitaire ou un système social, qui s'adapte constamment à son environnement.³⁴ Comme tout organisme à l'intérieur d'un écosystème naturel, les organisations peuvent fonctionner comme des systèmes ouverts qui répondent aux changements dans l'environnement et évoluent de concert avec eux pour survivre et progresser.³⁵ La complexité vient de la multiplicité des relations et des interactions qui se produisent à l'intérieur et à l'extérieur du système. Des régularités se dégagent de ces interactions et commencent à former des schémas. Ce processus d'adaptation est plutôt lent et graduel, mais à certains moments, la turbulence de l'environnement peut donner lieu à une transformation organisationnelle plus radicale. Il est possible d'influencer le processus d'évolution, mais pas de le contrôler. Étant donné le grand nombre d'interrelations et de boucles de rétroaction, il est difficile de prévoir les conséquences des interventions dans le système, ce qui peut entraîner des conséquences intentionnelles et non intentionnelles. De plus, en tant qu'élément du système, une organisation peut elle-même influencer sur la dynamique et sur le caractère imprévisible du système et de l'environnement par les conséquences de ses actions.

La *méthodologie des systèmes souples (MSS)* peut également servir à analyser et à comprendre les problèmes à l'aide d'une approche des systèmes complexes (voir encadré ci-dessous).

Méthodologie des systèmes souples à partir d'images-contexte³⁶

La méthodologie des systèmes souples a été utilisée dans la mise en œuvre de processus d'apprentissage pour identifier, analyser et comprendre les problèmes complexes.

« La MSS vise à apporter des améliorations en engageant les personnes concernées par une situation dans un cycle d'apprentissage qui, idéalement, ne se termine jamais. L'apprentissage se réalise à travers l'utilisation répétée de concepts systémiques visant à réfléchir sur la réalité, débattre des perceptions qu'on en a, passer à l'action, et apprendre du changement en utilisant des concepts et modèles systémiques. Il est tenu pour acquis qu'il est impossible de fournir une vue objective et complète d'un problème ou d'une situation.³⁷

[Traduction non officielle]

Le processus de MSS commence dès qu'une situation problème a été identifiée. Les participants concernés peuvent alors utiliser des images-contexte pour examiner les problèmes et le contexte et illustrer leurs différents points de vue.³⁸ Une fois qu'ils sont parvenus à un consensus, les participants peuvent ensuite identifier les idées clés ou les « points d'ancrage » (root definitions) en jeu. Ces

³⁴ Voir Olson et Eoyang 2001.

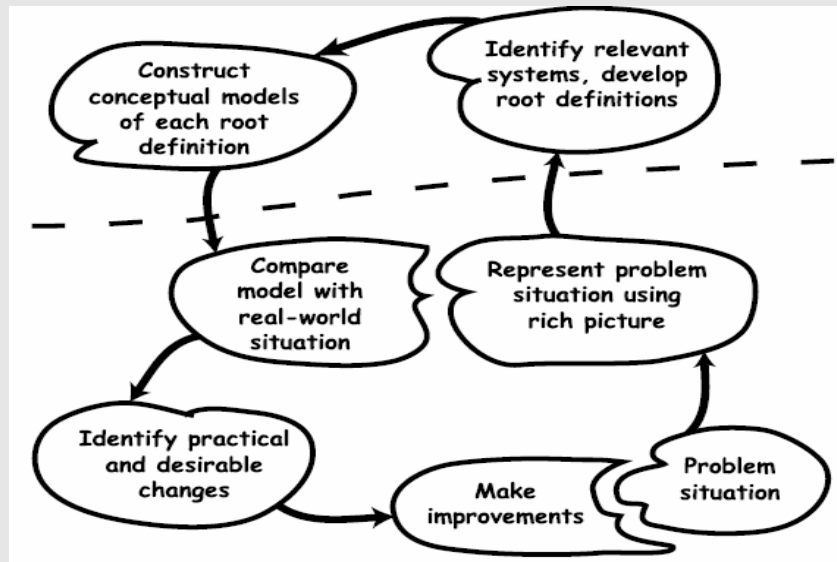
³⁵ Voir, par exemple, Aldrich, dans Hall 2002.

³⁶ Voir Chapman 2002.

³⁷ Von Bulow 1989, cité par Chapman 2002.

³⁸ Voir la section 2.1.1 pour en savoir davantage sur les images-contexte et leur utilisation pour schématiser un système.

points d'ancrage leur servent de base pour construire un modèle conceptuel du système et établir la séquence des activités qui pourraient contribuer au changement souhaité. La définition de modèles conceptuels clairs demande une capacité à simplifier la complexité pour en dégager les grandes lignes tout en maintenant les connexions essentielles. L'utilisation de proverbes, de récits, de métaphores ou d'analogies appropriés au contexte local peut être utile à cet égard.³⁹ Le diagramme ci-dessous présente une vue d'ensemble de la MSS⁴⁰ : Les éléments simplifiés sont séparés des problèmes concrets par une ligne pointillée :



Certaines expériences d'utilisation de la MSS laissent croire que sa principale force réside dans le fait qu'elle permet de faire ressortir différentes perceptions d'un problème et de les structurer utilement. Lorsque les personnes concernées sont disposées à examiner les différentes positions à l'intérieur du groupe, elles peuvent parvenir à s'entendre sur des buts communs et sur le mode de fonctionnement du système même.⁴¹

*Traduction : Identification de systèmes pertinents, définition de points d'ancrage
 Construction de modèles conceptuels à partir de chaque point d'ancrage
 Comparaison entre le modèle et des situations réelles
 Identification de changements pratiques et souhaitables
 Actions visant à améliorer la situation
 Situation problème
 Représentation de la situation problème à l'aide d'une image-contexte*

Comme tout autre système humain, les organisations sont tout à fait capables de s'auto-organiser, de développer des formes de leadership provisoires à des fins précises et de créer de nouvelles structures et de nouveaux systèmes au besoin.⁴² Il a aussi été avancé que si on permet aux groupes à l'intérieur d'une organisation de

³⁹ Voir, par exemple, Malunga et James 2004, Crooks 2004, et Sterland 2005.

⁴⁰ Tiré de Chapman 2002.

⁴¹ Chapman 2002 et Lynch 1997.

⁴² Voir, par exemple, Wheatley et Kellner-Rogers 1995 et Olson et Eoyang 2001.

s'auto-organiser spontanément, l'échange de vues et d'idées différentes peut donner lieu progressivement à des stratégies créatives. Cela pourrait permettre de faire des choix éclairés quant aux moyens à mettre en œuvre pour s'adapter. On peut donc provoquer ou influencer l'adaptation en :

- **accroissant les liens entre différentes personnes** de tous les niveaux de l'organisation (plutôt que d'exercer un contrôle de haut en bas).
- **offrant un espace pour créer une tension dynamique** entre les valeurs partagées et les différences, entre la coopération et la concurrence, qui permettrait de préparer le terrain pour l'adaptation et de remodeler les schémas organisationnels
- **encourageant l'expérimentation et la prise de risques** tout en acceptant qu'il y aura des échecs.

Le renforcement de la créativité et de l'innovation face aux déclencheurs de changement, tant internes qu'extérieurs au système, contribuera à accroître l'efficacité organisationnelle. En même temps, la pérennité de l'organisation peut être renforcée par un processus continu d'interprétation de la complexité et de la dynamique du système et d'adaptation à celles-ci dans le temps et à différents niveaux.⁴³

3.2.3 Sortir des pratiques habituelles

Bien que le fait de reconnaître la complexité peut aider les organisations à réagir de façon appropriée, celles-ci ont tendance à fonder leurs actions sur les habitudes du passé. Cela peut être dû au fait qu'il existe une réticence naturelle à sortir des cadres rassurants et familiers, mais aussi au fait que « lorsque quiconque d'entre nous est en proie à la peur ou à l'anxiété, il y a des chances qu'on revienne aux actions les plus habituelles : nos comportements les plus instinctifs dominent, nous réduisant en définitive à un état « de lutte ou de fuite ».⁴⁴ « Les actions collectives

Le fait de reconnaître que la complexité peut aider les organisations à réagir de façon appropriée, mais celles-ci ont tendance à fonder leurs actions sur les habitudes du passé.

ne font pas exception. »⁴⁵ Par conséquent, face aux transformations profondes que connaît la situation mondiale, plusieurs organisations trouvent plus rassurant de continuer à mener les mêmes actions que d'habitude. Ces réactions peuvent nous amener à ne pas tenir compte des interprétations et des options qui sont différentes de celles qu'on connaît et dans lesquelles on a confiance, limitant ainsi la capacité des organisations à avancer vers

un avenir qui pourrait être différent du passé.

Les « solutions rapides » peuvent aussi engendrer des « effets secondaires imprévus et de nouveaux problèmes, demandant d'autres solutions rapides et entraînant

⁴³ Wilhelmson et Döös, 2002.

⁴⁴ La Praxis Note 17 montre un exemple d'application de cette approche au développement du leadership au Malawi.

⁴⁵ Senge et autres. 2004.

d'autres effets secondaires » ⁴⁶, sans jamais contribuer aux résultats escomptés. C'est comme si on s'attaquait au symptôme d'un problème sans jamais essayer de trouver la cause profonde ou la solution fondamentale, comme le montre l'expérience d'une organisation de défense des droits humains au Malawi (voir encadré ci-après). Il est toutefois important de reconnaître qu'il pourrait y avoir une tension entre la promotion de l'innovation et le maintien du statu quo. Encourager l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles façons de faire peut s'avérer une tâche énorme pour des organisations qui luttent sans cesse simplement pour réaliser ses activités de base. Cela peut être particulièrement vrai dans le cas des petites organisations dont les sources de financement sont instables et de celles des pays où le secteur de la société civile est relativement faible.

Aller de l'avant – exemple d'une organisation de défense des droits humains au Malawi⁴⁷

Une organisation de défense des droits humains a été établie en 1993 pour aider les gens du Malawi à « connaître, revendiquer et défendre leurs droits ». En 2000, l'organisation a constaté qu'elle avait moins d'impact dans sa région cible que par le passé et que la confiance et le nombre de leurs donateurs avaient diminué drastiquement.

Le directeur a engagé un expert-conseil pour aider l'organisation à « aller de l'avant ». L'expert conseil a animé un processus visant à aider l'organisation à développer une « image du monde » ou à s'imaginer ce qu'elle serait dans cinq ans. Il a encouragé l'organisation à opposer l'environnement (politique, économique, socioculturel et technologique) au sein duquel elle opérait en 1993 au contexte actuel. Cela a mené à une discussion sur les répercussions des changements dans l'environnement sur le travail et sur l'avenir de l'organisation. Grâce à cette analyse, l'organisation a réalisé que :

- Les vrais problèmes auxquels il fallait s'attaquer ne se situaient pas dans les régions urbaines où ils concentraient leurs efforts, mais dans les régions rurales.
- Les projets de diffusion d'information qui étaient mis en œuvre n'avaient plus la même importance qu'avant puisqu'un grand nombre de gens connaissaient les droits humains. Le défi consistait maintenant à traduire ces connaissances dans la pratique.
- Sa zone d'intervention était trop grande pour qu'elle puisse avoir un impact significatif.

À la suite de ces constats, l'organisation :

- a modifié sa région-cible pour se concentrer sur les régions rurales
- est passée des projets de diffusion d'information à des projets visant à modifier les comportements

⁴⁶ Senge et autres 2004.

⁴⁷ Chiku Malunga, communication personnelle.

- a réduit sa zone d'intervention géographique et s'est concentrée sur quelques communautés

L'expert conseil a aidé l'organisation à élaborer un système de « suivi et d'apprentissage » lui permettant de « déceler les changements dans son travail et dans son environnement interne et réagir à temps en utilisant l'image du monde comme point de référence. » À l'aide de ce système, ils ont adapté régulièrement leurs actions dès qu'ils décelaient ou prévoient quelque changement dans l'environnement. En 2002, l'organisation a regagné la confiance de ses donateurs et a obtenu des fonds suffisants pour financer ses activités pendant cinq ans. La situation des droits humains a amélioré dans les communautés où elle intervient. Les veuves dont on avait « saisi » la propriété ont pu la récupérer. Des groupes de jeunes ont aidé les filles à ne pas se laisser contraindre à se marier en bas âge. Plusieurs autres ONG de défense des droits humains ont réalisé des « visites d'étude » dans les communautés en question.

3.2.4 Faire le lien avec l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est un processus de développement qui conjugue la réflexion et la pratique. Il établit un lien entre le passé et l'avenir, nous obligeant à chercher un sens à nos actions et à donner un but à nos réflexions. L'apprentissage enrichit ce que nous accomplissons individuellement et collectivement et est indispensable à l'efficacité organisationnelle, au développement de la qualité de notre travail, à la capacité d'adaptation et d'innovation de l'organisation, ainsi qu'à sa pérennité.⁴⁸

Le processus d'analyse et d'adaptation organisationnelles que nous proposons dans ce document n'est pas séparé de l'apprentissage organisationnel, mais devrait plutôt être considéré comme étroitement lié à celui-ci. Cependant, dans un processus d'analyse et d'adaptation, le mode d'apprentissage utilisé peut influencer le fait qu'une organisation s'en tienne aux cadres et aux stratégies préétablis ou qu'elle développe de nouvelles façons de travailler. Les concepts d'apprentissage en simple boucle⁴⁹, en double boucle et maintenant en triple boucle peuvent nous aider à comprendre cette distinction.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'apprentissage en boucle simple, double et triple⁵⁰

	Apprentissage en simple boucle	Apprentissage en double boucle	Apprentissage en triple boucle
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appliquer les règles/procédures établies ▪ Traiter les symptômes des problèmes ▪ Poser des questions sur le « comment » mais pas sur le « pourquoi » ▪ Connaître les résultats d'une action ▪ Mener une réflexion dans la contrainte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser les causes sous-jacentes des problèmes ▪ Mettre en doute les règles/procédures et les valeurs/croyances ▪ Aborder les problèmes différemment ▪ Adapter les modèles mentaux existants ▪ Mener une réflexion hors des contraintes ▪ Encourager l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser les valeurs et l'identité fondamentales ▪ Repenser le but et les principes fondamentaux ▪ Mettre en doute les structures du pouvoir ▪ Réflexion critique et nouvelles idées ▪ Mener une réflexion sur les contraintes
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes de travail plus efficaces ▪ Meilleure application des règles/procédures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes de travail plus efficaces ▪ Connaissances et idées nouvelles ▪ Règles et procédures améliorées ▪ Systèmes et stratégies améliorés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvel énoncé des valeurs et buts fondamentaux ▪ Nouvelle identité et nouvelle mission

⁴⁸ Britton 2005.

⁴⁹ Argyris et Schon, 1978.

⁵⁰ Britton 2005.

L'apprentissage en simple boucle peut être d'une portée limitée dans les OSC qui font face à des situations complexes où l'avenir est « inconnaissable », car il concerne « les façons habituelles de penser, ou de continuer à voir le monde selon des catégories familières avec lesquelles on est à l'aise. »⁵¹ [*Traduction non officielle*] Cependant, ce type d'apprentissage pourrait être le plus approprié pour les organisations qui ont du mal à réaliser même les activités de base, car il peut leur permettre de trouver des moyens plus efficaces d'accomplir les activités en place sans qu'elles soient débordées par de nouveaux champs d'action.

L'apprentissage en double boucle et en triple boucle suit une approche plus systémique qui laisse place aux changements non linéaires et à l'imprévisibilité qui caractérise le développement. Ces types d'apprentissage peuvent nous permettre d'approfondir notre champ de conscience en dépassant le cadre des événements superficiels et des circonstances actuelles pour parvenir à une compréhension plus globale de nos interactions avec l'environnement social, économique, politique et naturel. Dans des situations complexes, où il est impossible d'appliquer des cadres généraux à chaque événement qui survient, il peut être nécessaire, pour assurer un apprentissage efficace, d'engager un processus continu d'observation et de correction de cap, c'est-à-dire de déceler les petits changements et d'adapter les actions en étant conscient des rétroactions que suscitent ces actions. Toutefois, l'apprentissage en double boucle et l'apprentissage en triple boucle demandent beaucoup de temps et sont des processus plus sophistiqués qui peuvent se heurter à des obstacles importants. Ils ne s'adaptent pas facilement à une culture organisationnelle axée sur les tâches, les priorités d'action et les résultats. Les organisations qui sont hostiles à ces types d'apprentissage ont donc déjà des excuses toutes faites pour les éviter, notamment le manque de temps, de ressources et d'accès à des professionnels de l'apprentissage pouvant accompagner ces processus.⁵²

De plus, la nature critique de l'apprentissage en double boucle et en triple boucle, et le fait qu'ils mettent sérieusement en cause des positions fermement ancrées et les structures du pouvoir organisationnel, peuvent susciter une certaine résistance au sein d'une organisation, car ils impliquent de changer les mentalités et de « faire ressortir et étudier les comportements d'apprentissage et les défenses organisationnelles. »⁵³ [*Traduction non officielle*] Pour ces raisons, plusieurs organisations peuvent s'opposer ouvertement (ou du moins faire obstacle) à ce type d'apprentissage. En termes simples, les personnes (généralement les cadres) peuvent éviter les problèmes organisationnels mis au jour par l'apprentissage en double boucle et en triple boucle, soit en ne faisant rien (et en espérant que les problèmes disparaîtront) ou en « fuyant dans l'action », ce qui donne une impression

⁵¹ Senge et autres. 2004.

⁵² Vicky Cosstick, communication personnelle.

⁵³ Stacey 1992.

de changement sans toutefois résoudre le problème de fond.⁵⁴ Les cadres peuvent également empêcher de tels processus d'apprentissage s'ils voient la critique comme une menace ou qu'ils sont mal à l'aise à l'idée de réduire le contrôle qu'ils exercent sur les orientations stratégiques.

Certains facteurs culturels et contextuels peuvent aussi avoir une influence considérable sur l'apprentissage organisationnel. Il est primordial de comprendre la

Il est primordial de comprendre la culture, puisqu'il ne faut pas présumer que l'apprentissage se produira même si toutes les « bonnes » conditions semblent être réunies.

culture, puisqu'il ne faut pas présumer que l'apprentissage se produira même si toutes les « bonnes » conditions semblent être réunies. Par exemple, l'organisation cambodgienne VBNK⁵⁵ a rencontré des difficultés causées par des questions culturelles liées au statut, et qui ont entraîné des réticences face à certaines possibilités d'apprentissage, notamment :

- La réticence à apprendre des expériences des participants (dans la culture cambodgienne, le professeur est supposé tout savoir et l'étudiant ne rien savoir du tout).
- La perception qu'ont les participants des compétences des formateurs influence énormément leur attitude vis-à-vis l'apprentissage.
- Capacité limitée à transférer les apprentissages réalisés dans les ateliers dans les pratiques quotidiennes de travail.
- Capacité limitée à lire l'environnement, à identifier de nouvelles tendances et à répondre aux besoins avec souplesse ou à développer de nouvelles initiatives.

Pour être une organisation apprenante, il doit exister un certain consensus sur la nature et le but de l'apprentissage. L'apprentissage peut être en soi une compétence qu'il faut acquérir d'une façon qui soit appropriée à la culture locale. L'adaptation et l'innovation peuvent aussi comporter des processus de désapprentissage – où l'on abandonne consciemment des pratiques d'apprentissage qui, dans plusieurs cas, ne sont plus efficaces depuis longtemps. Le processus de désapprentissage peut être beaucoup plus ardu que l'apprentissage, car il implique de modifier des modes de comportement enracinés.

Le fait d'intégrer au processus d'analyse et d'adaptation un apprentissage plus approfondi soulève également la question de savoir si le système actuel d'aide au développement, qui exige des résultats déterminés à l'avance selon des cadres de projet généralisés, peut offrir un environnement favorable où : 1) la faillibilité, l'incertitude et la prise de risques sont acceptables et 2) on est ouvert à ce que

⁵⁴ Britton 2005.

⁵⁵ Voir la prochaine Praxis Note : 'Organisational Learning Across Cultures' édité par Jenny Pearson, Directrice, VNBK.

l'apprentissage conduise à des actions non planifiées en réponse aux changements dans l'environnement.

Adapter les actions Sommaire de la section

Toutes les organisations sont confrontées à la complexité et à l'incertitude qui découlent des forces de changement dans leur environnement interne et externe. Reconnaître ce fait peut permettre aux organisations de réagir de façon plus appropriée, en allant au delà des actions fondées sur les habitudes du passé tout en apprenant à écouter la rétroaction que suscitent ces actions.

3.3 Capacité d'adaptation : L'expérience pratique

3.3.1 Capacités d'analyse et d'adaptation dans une ONG internationale⁵⁶

Le bureau régional de l'Union mondiale pour la nature (UICN) est basé à Bangkok et opère dans 23 pays. Il mène deux programmes nationaux et sept programmes technique dans des domaines comme : la biodiversité, l'économie de l'environnement, les forêts, la conservation marine et côtière, les aires protégées, l'eau et les zones humides et le droit de l'environnement. Il s'agit, dans la pratique, d'une organisation transnationale comptant 445 employés, dont 82 % travaille dans les bureaux régionaux. Deux des principaux défis de l'UICN-Asie consistent à :

- être à la fois décentralisée et intégrée, et
- être en mesure de faire face à l'évolution rapide des événements dans toute la région.

Un apprentissage et une adaptation rapides sont donc essentiels pour assurer l'efficacité, voire la survie, de l'UICN Asie. En tant qu'organisation, l'UICN a réagi en déployant des efforts systématiques dans l'ensemble de ses activités pour renforcer ces capacités. Les cadres supérieurs exercent un leadership solide, mais ils favorisent l'émergence dans l'ensemble de l'organisation de personnel capable de prendre des initiatives et de réagir rapidement. Les employés à tous les échelons sont encouragés à développer de nouvelles compétences. Les nouvelles idées et réflexions, mêmes si elles sont dérangementes ou risquées, sont bienvenues, et l'espace où on peut exprimer ces idées est protégé. La structure organisationnelle est fondée sur le travail d'équipe et l'organisation matricielle afin d'encourager le travail en réseau, l'établissement de liens et de relations, ainsi que la circulation de l'information. On incite tous les employés, quel que soit leur poste ou leur lieu de travail, à scruter l'horizon pour comprendre ce qui se passe ou ce qui pourrait se passer.

⁵⁶ Peter Morgan, communication personnelle

Le Programme Asie essaie également de se déstabiliser de temps en temps pour stimuler de nouveaux schèmes d'action. De ce fait, il semble maintenant être entré dans une « spirale vertueuse » – c'est-à-dire, une série de cycles où le renforcement efficace des capacités, la bonne performance, la demande de la clientèle et la confiance organisationnelle se renforcent mutuellement et poussent l'organisation plus haut et plus loin. Les trois principales réflexions suscitées par l'expérience de l'UICN Asie sont:

Principales réflexions suscitées par l'expérience de l'UICN Asie

1. Les capacités essentielles ne sont pas un simple appendice accolé à l'organisation. Ce ne sont pas des fonctions techniques qui existent indépendamment du reste du système. Il s'agit, en réalité, de propriétés émergentes du système ou de l'organisation, qui résultent d'une série d'interactions complexes. Ces capacités font partie intégrante de l'organisation.
2. L'UICN Asie se considère comme une communauté humaine vivante ainsi que comme une organisation performante. Elle consacre peu de temps à l'élaboration de stratégies explicites, mais elle mène une réflexion consciente et continue sur ses propres capacités et sur les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour les développer de façon proactive.
3. L'UICN Asie ne compte pas beaucoup sur les donateurs pour obtenir des conseils ou une assistance technique en ce qui a trait aux questions de capacités. Elle accepte volontiers tout soutien et/ou toute nouvelle approche, mais elle trace sa propre voie.

4 Implications pour la pratique du renforcement des capacités

Toutes les organisations sont confrontées à la complexité et à l'incertitude et, dans une certaine mesure, elles analysent les forces de changement dans leur environnement et s'y adaptent. Cependant, certaines le font plus consciemment et avec plus de succès que d'autres. Bien que les capacités en place doivent être valorisées et soutenues, ce document avance que le renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation peut aider les OSC à améliorer leur efficacité. Pour ce faire, ces capacités devraient être reconnues officiellement comme faisant partie des façons de faire de l'organisation conformément à sa vision et à ses valeurs, plutôt que d'être considérées comme des capacités individuelles des membres du personnel. Il s'agit peut-être davantage de façonner et de maintenir une organisation pour en faire non seulement un acteur productif, mais aussi une communauté humaine.⁵⁷ Ces capacités peuvent également être utilisées de différentes façons et à des degrés différents selon le type d'organisation. Le renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation peut aussi être considéré comme faisant partie intégrante de tout processus de renforcement des capacités, par exemple dans le cadre du développement organisationnel (DO) ou du développement du leadership, et non seulement comme un résultat.

Les considérations théoriques présentées dans ce document sont utiles pour conceptualiser les capacités d'analyse et d'adaptation. Dans cette section, nous allons un peu plus loin en examinant comment ces concepts pourraient aider à mettre la théorie en pratique afin de renforcer les capacités d'analyse et d'adaptation des OSC qui opèrent dans les pays en voie de développement et en transition. Pour ce faire, nous allons :

- identifier les capacités d'analyse et d'adaptation qui pourraient être les plus pertinentes pour les OSC
- étudier les facteurs qui influent sur le développement de ces capacités d'analyse et d'adaptation

4.1 Capacités d'analyse et d'adaptation essentielles pour les OSC

Les concepts et les outils décrits dans ce document sont issus du contexte occidental, tant du secteur privé que du secteur public. Il est donc important de déterminer dans quelle mesure ils sont utiles et applicables au renforcement des capacités en place dans les OSC, là où :

⁵⁷ Senge et autres. 2004.

- l'incertitude et l'instabilité peuvent forcer encore davantage les organisations à réagir rapidement à un environnement en mutation
- le type d'éducation, et le niveau d'accès à celle-ci, ne favorisent peut-être pas la réflexion critique et l'analyse réflexive
- la culture locale exerce une influence sur les modes de travail et détermine la compréhension conceptuelle ainsi que les expériences de l'organisation.
- les organisations n'ont peut-être pas les ressources nécessaires pour créer un temps et un espace qui permettent l'échange d'expériences, ou qui favorisent la réflexion critique et l'initiative individuelle
- la maturité et la capacité des OSC peuvent varier considérablement

En tenant compte de ces facteurs, nous pouvons résumer un certain nombre de capacités essentielles qui pourraient être pertinentes pour les OSC :

1. **Fort accent sur la mission et les valeurs** : les organisations ayant un fort sentiment d'identité fondé sur une vision claire et sur des valeurs explicites peuvent répondre avec plus d'assurance, de pertinence et d'efficacité aux circonstances changeantes. Sans ce « point d'ancrage », elles pourraient être guidés par les intérêts des autres ou simplement continuer de recourir aux mêmes stratégies sans les mettre en doute. Ceci peut être particulièrement vrai dans les cultures où on tolère moins l'incertitude⁵⁸, et où les gens peuvent être mal à l'aise à l'idée de réfléchir hors des cadres imposés et d'être innovateurs et créatifs sans ce point d'ancrage stabilisateur que constituent une vision claire et des valeurs.
2. **Aptitude à schématiser et à scruter le système global** les organisations doivent pouvoir comprendre et schématiser les dynamiques et interrelations du système au sein duquel elles opèrent. Il leur faut également « scruter » périodiquement le système, comme le fait un radar, pour identifier les possibilités, les défis ou les déclencheurs de changement qui émergent. Les images-contexte, décrites dans la section 2.1.1, représentent un moyen relativement simple pour y parvenir. Ce processus peut être compliqué lorsque les frontières du système global sont difficiles à définir ou sont perçues différemment par les personnes qui participent à la schématisation. L'efficacité des systèmes de gestion des connaissances de l'organisation, la façon dont l'information est produite et interprétée, et le degré d'intégration de cette démarche aux processus de planification détermineront si celle-ci conduira à une adaptation proactive.⁵⁹
3. **Souplesse pour modifier les modèles mentaux organisationnels** : les organisations doivent être souples et ouvertes aux nouvelles connaissances et à l'innovation, mais elles peuvent être enfermées dans des méthodes de travail « ayant fait leurs preuves » ou dans une vision étroite de la résolution de problèmes. Il faut alors prendre du recul et se demander « pourquoi les choses

⁵⁸ L'incertitude est l'une des dimensions culturelles du cadre développé par Hofstede (voir Hofstede 2003).

⁵⁹ Voir Britton 2005 pour en savoir plus sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances.

sont ce qu'elles sont ». Dans les contextes où le changement est souvent perçu comme négatif, et qu'il est jugé important de maintenir le statu quo, il peut être difficile d'amener les organisations à sortir de leur « zone de confort » et à adapter leurs modèles mentaux. Par contre, dans certains contextes, les règles et procédures peuvent être appliquées avec plus de souplesse, ce qui permet une plus grande ouverture au changement.

4. **Combiner les approches réductionniste et systémique** : les organisations qui combinent l'approche réductionniste et l'approche systémique pourraient être en mesure de mieux comprendre la question qu'elles veulent traiter et son lien avec le système global. Dans plusieurs cultures, on n'éprouve pas le besoin qu'ont les organisations occidentales de réduire des dynamiques complexes à ce qui trouve une explication rationnelle. Pour les organisations travaillant dans ces contextes, il est peut-être plus naturel de combiner un raisonnement de cause à effet avec une approche systémique holistique, même si elles ne le voient pas explicitement de cette façon. Cependant, la combinaison de ces deux modes de réflexion dans une organisation peut s'avérer difficile à gérer dans la pratique.
5. **Trouver l'équilibre entre les stratégies planifiées et émergentes** : les organisations qui trouvent un équilibre entre le processus plus rigide de planification stratégique et le processus d'apprentissage organique et créatif pourraient être plus disposées à permettre l'émergence de stratégies d'adaptation. Il faut pour cela être capable de prévoir les changements plutôt que de simplement y réagir. Il semble toutefois que plusieurs OSC adoptent des méthodes de travail qui s'apparentent aux modèles occidentaux de planification et de gestion stratégiques, plutôt que de tirer parti des stratégies moins formalisées et plus émergentes qui sont peut-être plus courantes dans leurs cultures locales.⁶⁰ Dans ces cas-là, il peut être avantageux de développer des modèles mixtes qui font appel à la planification stratégique pour doter un programme d'une structure ou « logique », mais qui tiennent également compte des événements imprévus ou « émergents ».

Le tableau suivant montre comment des capacités d'analyse et d'adaptation faibles et fortes peuvent influencer sur l'efficacité des OSC.

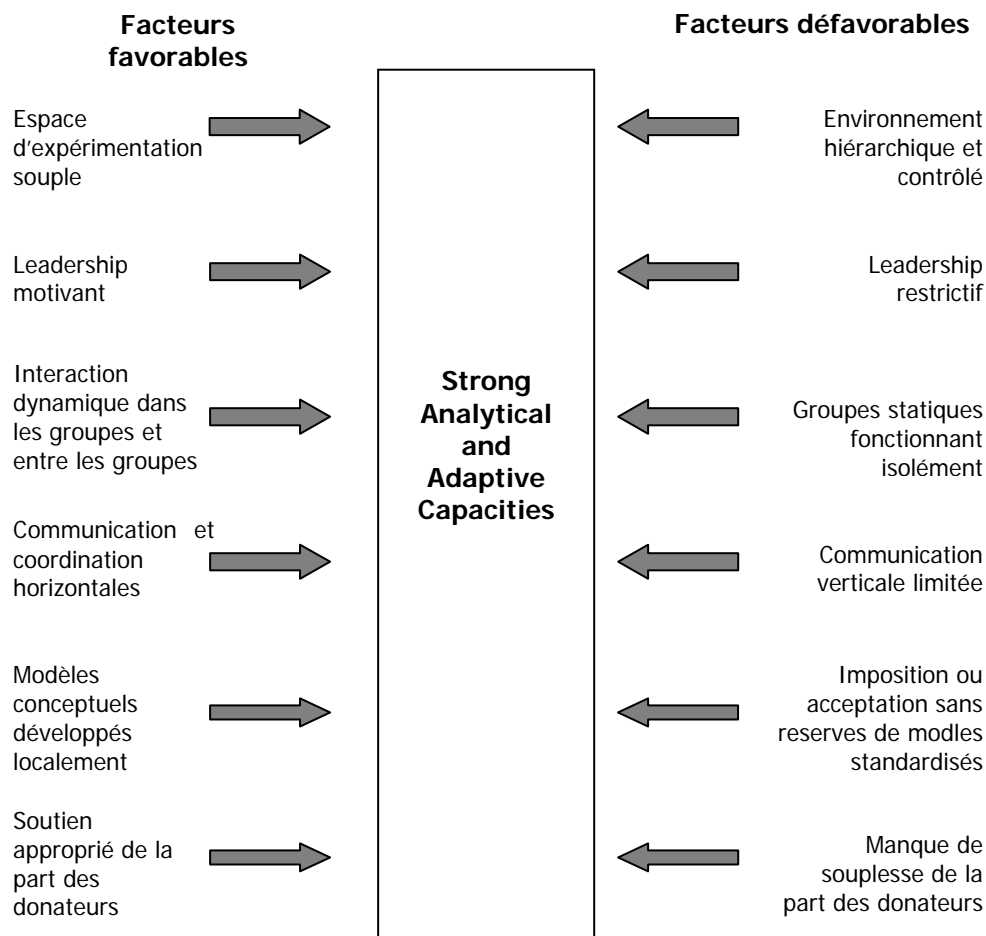
⁶⁰ Voir les Praxis Notes 1–4 par Terry Jackson.

Tableau 2: Comparaison entre une faible et une forte capacité d'analyse et d'adaptation

Faible capacité d'analyse et d'adaptation	Forte capacité d'analyse et d'adaptation
<p>Compréhension partielle et statique : les membres de l'organisation se consacrent uniquement à leurs propres tâches, sans comprendre comment ils contribuent au travail de l'organisation, absorbent les informations qui ne concernent que leur travail, et voient d'un mauvais œil l'instabilité ou l'incertitude</p>	<p>Compréhension systémique et dynamique : les membres de l'organisation peuvent voir la synergie qui existe entre les différents domaines d'activité, et profitent des changements internes et externes pour développer de nouvelles idées et acquérir de nouvelles compétences qui contribueront au travail de leur organisation et à son interaction avec l'environnement.</p>
<p>Vision à court terme : l'accent est mis sur les résultats et la résolution de problèmes à court terme, sans qu'il y ait un axe stratégique clair ou une cohérence avec la mission de l'organisation</p>	<p>Vision à long terme : projections de scénarios et développement de stratégies orientant les actions futures que devrait mener l'organisation pour accomplir sa mission</p>
<p>Comportement réactif : un manque de coordination et de cohérence dans la réponse aux besoins des parties intéressées peut entraîner une diversification des activités, une dispersion des ressources, une faible correspondance avec les compétences clés et une prestation de mauvaise qualité</p>	<p>Comportement proactif : l'analyse et l'adaptation stratégiques sont compatibles avec la mission organisationnelle, les compétences clés et les besoins des parties intéressées, garantissant l'utilisation coordonnée et efficace et l'amélioration des capacités organisationnelles, ainsi qu'une prestation de grande qualité.</p>
<p>Organisation rigide : renforcement des relations et structures en place, reproduction des mêmes procédures et maintien des modes de pensée et de travail habituels</p>	<p>Organisation souple : les membres établissent des relations qui évoluent, revoient et améliorent constamment leurs méthodes de travail, et répondent de façon créative et novatrice aux changements rapides dans l'environnement interne et externe, en s'auto-organisant spontanément</p>
<p>Lutte pour la survie : l'organisation perd en crédibilité, du fait qu'elle est contrainte à lutter quotidiennement pour sa survie, et est incapable de renouveler ses ressources et ses compétences ou d'amener des changements dans la société dont elle fait partie</p>	<p>Un acteur autonome de la société civile : l'organisation gagne en légitimité, en s'engageant activement dans la transformation sociale, avec assurance, détermination et un fort sentiment d'identité</p>

4.2 Facteurs qui influent sur le développement des capacités

Bien qu'il y ait peu d'expériences pratiques de renforcement des capacités visant spécifiquement à renforcer les capacités d'analyse et d'adaptation des organisations, nous sommes en mesure d'avancer qu'il existe des facteurs tant favorables que défavorables au développement de ces capacités. Le degré d'influence de ces facteurs sur les capacités d'analyse et d'adaptation peut varier selon les cultures et les contextes. Le diagramme ci-dessous présente un résumé de ces facteurs, suivi d'une brève description de chacun d'entre eux.



▪ Un espace d'expérimentation souple :

Le développement de relations de confiance, tant entre les personnes et les groupes à l'intérieur d'une organisation qu'entre l'organisation et ses parties intéressées, est essentiel pour faciliter l'adoption de méthodes de travail souples qui favorisent le développement d'idées et d'initiatives. Il faut pour cela créer un espace d'apprentissage (en prévoyant le temps et les ressources nécessaires) qui encourage l'expérimentation et la prise de risques. La mise en place d'espaces collectifs précis,

comme les groupes de formation-action (*learning sets*)⁶¹ ou les communautés de pratique peut faciliter ces processus.

▪ **Un leadership motivant :**

Le leadership joue un rôle fondamental. Les dirigeants pourraient devoir céder un peu de leur pouvoir, promouvoir des processus collectifs d'analyse et d'adaptation, et favoriser une plus grande participation du personnel à la prise de décisions. Ils doivent également encourager les employés à exprimer leur opinion, à prendre des risques sans crainte de l'échec et à mettre en œuvre les idées pertinentes. Les bons dirigeants sont fascinés par l'apprentissage. Ils sont constamment à l'affût de nouveaux moyens d'améliorer leur capacité à apprendre. Une étude réalisée auprès de hauts dirigeants d'ONG en Asie du Sud a révélé qu'ils « avaient une passion pour les connaissances et l'apprentissage... Ce qui était frappant, c'était la capacité des dirigeants fondateurs à changer et à s'adapter. »⁶² [Traduction non officielle] Plutôt que d'attendre que les circonstances les forcent à changer, les dirigeants efficaces modifient leur comportement à l'avance.⁶³

▪ **Interaction de groupe dynamique :**

Dans les situations complexes qui caractérisent la plupart des systèmes, il est peu probable qu'une seule personne possède une connaissance complète de ce système et des défis qu'il comporte. Le fait de développer des interactions de groupe à l'intérieur d'une organisation permet de combiner différents points de vue et puiser dans un réservoir de connaissances plus vaste pour définir des réponses proactives.⁶⁴ Lorsque des besoins d'adaptation ou d'innovation se font sentir, cela peut susciter la formation de groupes où les membres de l'organisation assument des rôles ou fonctions différents pour une période de temps limitée et à une fin précise. L'absence de groupes de référence peut entraîner le développement naturel de structures n'ayant que peu de liens entre elles.

▪ **Communication et coordination horizontales**

Les processus d'analyse collective se déroulent souvent en groupes isolés à l'intérieur de l'organisation, ce qui empêche une adaptation organisationnelle proactive. Les mécanismes de communication et de coordination sont donc importants pour établir un lien entre l'analyse et une adaptation efficace. Dans les organisations hiérarchiques axées sur une gestion verticale, les voies de communication et les mécanismes de coordination officiels peuvent être relativement faciles à gérer. Toutefois, les cadres occupant les postes de décision peuvent ne pas avoir accès aux informations plus officieuses, ou ne pas stimuler les idées créatives et les initiatives innovantes qui se développent par l'interaction horizontale entre les employés. Cela donne à penser qu'il n'est pas suffisant de développer les capacités d'analyse et

⁶¹ Les groupes de formation-action ou *action learning sets* consistent en de petits groupes qui se réunissent régulièrement pour discuter de questions d'intérêt mutuel. Ils se penchent sur un sujet à la fois et sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques de leurs membres.

⁶² Hailey et James 2002.

⁶³ James 2003.

⁶⁴ Stacey 1992.

d'adaptation des membres du personnel. Il importe également de s'assurer que des mécanismes sont en place pour permettre de partager et d'analyser l'information collectivement et de façon coordonnée, comme, par exemple, des communautés de pratique ou des groupes de formation-action.

- **Modèles conceptuels développés localement**

Plusieurs des concepts et méthodes employés par les donateurs ne sont pas fondés sur les besoins locaux. Cependant, plusieurs OSC locales doivent appliquer ces méthodes pour répondre aux exigences liées à l'octroi de financement, malgré les difficultés méthodologiques qu'elles peuvent rencontrer ou le fait que les approches ne répondent pas à la logique ou aux méthodes de travail locales.⁶⁵ Il est même possible que ces approches ne soient pas mises en œuvre conformément aux attentes des donateurs, puisque l'organisation locale peut interpréter les concepts selon son propre modèle mental, et non selon celui des donateurs. Développer la capacité des OSC à représenter et à simplifier la complexité sans perdre de vue la dynamique du système et l'interdépendance de ses éléments peut les aider à élaborer de manière plus consensuelle la base conceptuelle d'un programme en collaboration avec leurs parties prenantes. L'utilisation de proverbes, de récits, de métaphores ou d'analogies appropriés au contexte local peut être utile à cet égard.⁶⁶

- **Soutien approprié de la part des donateurs :**

Les donateurs peuvent jouer un rôle important dans la création d'un environnement qui permette aux OSC d'intégrer à leurs méthodes de travail des processus d'analyse et d'adaptation visant un apprentissage plus approfondi. Pour que cela contribue à renforcer l'efficacité organisationnelle, les donateurs pourraient devoir assouplir leurs exigences en ce qui concerne l'obtention de résultats déterminés à l'avance selon des cadres de projet relativement rigides pour laisser plus de place à l'apprentissage et permettre une plus grande souplesse dans l'adaptation des actions. Ils pourraient, par exemple, financer directement des activités expérimentales, promouvoir la création « d'espaces d'innovation » qui encouragent une certaine prise de risques et/ou laissent plus de latitude pour adapter les actions à mesure que les projets avancent.

⁶⁵ Ceci est ressorti comme étant un problème important en ce qui a trait au renforcement des capacités dans un examen des activités de consultation d'INTRAC, réalisé en 2004.

⁶⁶ Voir, par exemple, les Praxis Notes 6 (Malunga 2004), 7 (Crooks 2004), et 9 (Sterland 2005)

5 Conclusions

Différents modèles, cadres et outils pratiques peuvent être utilisés dans un processus visant à renforcer la capacité des OSC à analyser leur environnement complexe et à bien s'y adapter. Ceux-ci offrent quelques idées sur la façon de faire passer le renforcement des capacités d'une approche axée sur les compétences techniques ou de gestion à une approche plus holistique du développement des capacités. Il est toutefois également évident que la clé du renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation ne réside pas tant dans les modèles et les outils eux-mêmes que dans la manière dont on les applique. Il apparaît aussi clairement qu'il reste encore plusieurs questions et difficultés à résoudre concernant la mise en pratique des concepts et des approches présentées dans ce document. Voici quelques-unes de ces questions :

- Qu'est-ce qui fait que certaines organisations évoluant dans un environnement en mutation rapide réussissent mieux que d'autres à percevoir et à réagir efficacement aux déclencheurs de changement ?
- Existe-t-il des moyens efficaces et appropriés pour schématiser et scruter l'environnement ?
- Quelles sont les conditions favorables ou défavorables au développement des capacités d'analyse et d'adaptation, sur le plan tant individuel qu'organisationnel ?
- Les OSC sont-elles en mesure de gérer tant l'approche réductionniste que l'approche systémique ? De quel soutien auraient-elles besoin pour le faire ?
- Quelles capacités les OSC doivent-elles développer pour bien planifier tout en demeurant ouvertes aux possibilités émergentes ? Celles-ci sont-elles appropriées pour les organisations qui ont du mal à réaliser même les activités de base ?
- Comment peut-on aider les organisations à assurer un environnement « sûr » propice à la réflexion critique, à l'expérimentation et à la prise de risques ?
- Comment faciliter la transition de l'analyse à l'adaptation organisationnelle ?
- Est-il possible de développer des solutions combinant des éléments génériques et adaptatifs, qui correspondent à différents contextes historiques, politiques, économiques, culturels et sociaux et à la manière dont ceux-ci évoluent dans le temps ?
- Comment peut-on inciter les donateurs à aller au delà de la recherche linéaire de résultats prédéfinis et permettre une souplesse suffisante pour prendre en compte tant les stratégies émergentes que les stratégies planifiées ?
- Comment les méthodes de suivi-évaluation et d'évaluation d'impact peuvent-elles servir à mesurer le développement des capacités d'analyse et d'adaptation et contribuer à l'efficacité organisationnelle ?

On espère que, petit à petit, les enseignements que partagent les praticiens sur le terrain apporteront des réponses – et soulèveront d'autres questions cruciales.

Bibliographie

Argyris, C. et Schon, D.A. (1978) *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley. [Note de la traductrice : Publié en français en 2002 sous le titre *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, Éditions De Boeck.]

Ashford, G. et Patkar, S. (2001) *The Positive Path: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities*, Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.

Australian National University (2005) *Developments in Critical Systems Thinking*, présentation PowerPoint, Human Ecology Forum, téléchargée le 17 janvier (http://sres.anu.edu.au/associated/hec-forum/ppt_presentations/Gregory_ppt/).

Bammer, G. (2003) *Embedding Critical Systems Thinking in the Academy*, the Australian Nat. University/ Hauser Center for Non-profit Organizations, Harvard (www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/orsystems/Bammer.pdf).

Batchelor, S. (2004) *Six Hat Thinking – a Tool for Participation in Development*, téléchargé le 20 décembre (www.gamos.demon.co.uk/sustainable/hatpap.htm).

Blackman, D. (2004) *How Sharing Mental Models Can Lead to Stagnation*, Paper 145, (www.handels.gu.se/ifsam/Streams/oth/obh.htm).

Bono, E. de (1999) *Six Thinking Hats*. Back Bay Books. [Note de la traductrice : Publié en français en 2005 sous le titre *Six chapeaux de la réflexion*, Paris, Éditions Eyrolles]

Britton, B. (2005) « L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens. et l'occasion », Praxis Paper 3, Oxford : INTRAC.

Browne, M. N. et Keeley, S. M. (2004) *Asking the Right Questions: A Guide to Critical Thinking*. Londres : Pearson Education.

Bulow, I. Von. (1989) « The Bounding of a Problem Situation and the Concept of Systems Boundary in SSM » , *Journal of Applied Systems Analysis* 16: 35–41.

CDRA: *Emergence – From the Inside Out*, Rapport annuel 2003–2004.

CDRA: *Seeking the Eye of the Needle*, Rapport annuel 2002–2003.

Chapman, J. (2002) *Systems Failure*. Londres : Demos.

ACDI (2004) *Planification stratégique : Guide à l'intention des ONG canadiennes*. Agence canadienne de développement international.

Cooperrider, D. L. et Whitney, D. (1999) « Appreciative inquiry: A positive revolution in change », dans: P. Holman et T. Devane (dir.), *The Change Handbook: Group methods for shaping the future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Crooks, B. (2004) « Praxis Note No.7: Travailler sans mots », Oxford: INTRAC.

Ebrahim, A. (2003) « Building Analytical and Adaptive Capacity: Lessons from Southern and Northern NGOs », exposé préparé pour être présenté dans le cadre de la National Conference of the Association for Research on Non-Profit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Denver, Colorado du 20 au 22 novembre.

- Ferdig, M. A (2000) *Complexity Theories: Perspectives for the Social Construction of Organisational Transformation*. Illinois: Benedictine University.
- Giffen, J. (2004) « Analytical Skills Training Programme », document interne, Oxford: INTRAC.
- Grant, R. M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hailey, J. et James, R. (2002) 'Learning Leaders: The Key to Learning Organisations », *Development in Practice* 12 (3/4).
- Hall, R. H. (2002) *Organizations – Structures, Processes & Outcomes*, Londres : Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2003) *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Holloway, R. (2001) *Using the Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society – a Handbook for Using the CIVICUS Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool*, Afrique du Sud: CIVICUS.
- Huitt, W. et Hummel, J. (2003) « Piaget's Theory of Cognitive Development », *Education Psychology Interactive*, Valdosta State University.
- James, R. (2003) 'Leaders Changing Inside-Out', OPS 43, Oxford: INTRAC.
- Kolb, D. A (1984) *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kneer, G. et Nassehi, A. (1997) *Niklas Luhmann – introduction til teorien om de sociale systemer* (introduction à la théorie des systèmes sociaux). Danemark : Éditions Hans Reitzels.
- Lam, A. (2004) « Organizational Innovation », Document de travail No. 1, Brunel Research in Enterprise, Innovation. Sustainability & Ethics, Brunel University, Londres Ouest.
- Lissack, M. R. et Gunz, H.P. (1999) *Managing Complexity in Organisations – A View in Many Directions*. Westport: Quorum Books.
- Lynch, M. (1997) « The Use of Soft Systems Methodology in Multi-Voiced Groups », document présenté dans le cadre de la conférence de l'EIASM à Louvain, Belgique.
- Malunga, C. en collaboration avec James, R. (2004) « L'utilisation des proverbes africains dans le cadre du renforcement organisationnel », Praxis Note No. 6, Oxford: INTRAC.
- Mayne, J. (1999) *Régler la question de l'attribution par l'analyse de la contribution : utiliser judicieusement les mesures de rendement*. Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa, Canada.
- Michael, S. (2005) « The Promise of Appreciative Inquiry as an Interview Tool for Field Research », *Development in Practice* 15 (2).
- Mintzberg, H. (2000) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Londres : FT Prentice Hall. [Note de la traductrice : la version originale de 1993 a été publiée en français en 1994 sous le titre *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.]

- Mintzberg, H. et Quinn, J. B. (1996) *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1992) « Five Ps for Strategy », dans: Mintzberg et Quinn 1996.
- Montuori, A. (2003) « From Strategic Planning to Strategic Design: Reconceptualizing the Future of Strategy in Organizations », *World Futures: The Journal of General Evolution* 59.
- Morgan, P. (2005) *The Idea and Practice of Systems Thinking and Their Relevance for Capacity Development*. Maastricht: Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM).
- Olson, E. E. et Eoyang, G. H. (2001) *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Pasteur, K. (2004) « Learning for Development: A literature review », *Lessons for Change in Policy and Organisations* No 6, Brighton: Institute of Development Studies.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990) 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review* 3: 79–91.
- Rihani, S. (2002) *Complex Systems Theory and Development Practice – understanding non-linear realities*. Londres : Zed Books.
- Seel, R. (1999) *Complexity and OD – an Introduction*. St Bonaventure University.
- Sen, A. (1999) *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press. [Note de la traductrice : publié en français en 2000 sous le titre *Un nouveau modèle économique ; développement, justice, liberté*, Paris, Éditions Odile Jacob.]
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday. [Note de la traductrice : publié en français en 1992 sous le titre *La Cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Éditions générales First.
- Senge, P., Otto Scharmer, C., Jaworski, J. et Flowers, B. S. (2004) *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning, Inc.
- Sorgenfrei, M. (2004) « Crucial Issues in Capacity Building Provision », document interne, Oxford: INTRAC.
- Stacey, R. (1992) *Managing Chaos – Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. Londres : Kogan Page Ltd.
- Sterland, B. (2005) « Metaphor and Analogy – Creating Meaning and Understanding Complexity », Praxis Note No. 9, Oxford: INTRAC.
- Teece, D. et Pisano, G. (1994) « The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction », *Industrial and Corporate Change* 3 (3).
- Tower, D. (2002) « Creating the Complex Adaptive Organisation – a Primer on Complex Adaptive Systems », *OD Practitioner, Journal of the Organization Development Network* 34 (3).

Vogelsang, J. (2004) « Futuring – A Complex Adaptive Systems Approach to Strategic Planning », Article 5, (www.supportctr.org/futuring.php), Support Center for Non-Profit Management, New York.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organisations*. California: Sage.

Wheatley, M. J. et Kellner-Rogers, M. (1995) « Breathing Life into Organisations – Discovering a New Worldview », *Journal for Quality and Participation* Juillet/août.

Wilhelmson, L. et Döös, M. (2002) *Sustainability and Innovative Organisational Change – Identifying and Dealing with Non-Synchronised Processes in a Rapidly Changing Environment*, Scientific Series: Working Life in Transition, Sweden: Institut national de la vie au travail.

Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle

Par Mia Sorgenfrei et Rebecca Wrigley

Les organisations de la société civile (OSC) opèrent dans un environnement complexe et en constante évolution, qui a une incidence significative sur leur efficacité. Les pressions internes et externes mettent à l'épreuve leur identité organisationnelle et leur capacité à remplir leur mission, surtout lorsque des influences contextuelles, qu'elles soient négatives (comme le VIH/sida ou une guerre civile) ou positives (par exemple, une augmentation du financement des donateurs) déclenchent des processus de changement rapide.

La capacité des OSC à *analyser* et à comprendre leur environnement interne et externe et à *adapter* leurs stratégies aux nouvelles conditions peut les aider à répondre adéquatement à ces défis. Cependant, certaines le font plus consciemment et avec plus de succès que d'autres. Ce document avance qu'on peut aider les OSC à accroître leur efficacité en les amenant à mieux comprendre les capacités d'analyse et d'adaptation, ainsi que la façon dont elles peuvent être renforcées. On y présente un examen interdisciplinaire de la pensée actuelle sur la capacité d'analyse et d'adaptation, puisant dans la littérature concernant des domaines tels que l'apprentissage et le changement organisationnels, la gestion stratégique, l'approche systémique et la théorie de la complexité. Sont ensuite proposées des considérations pratiques pouvant orienter les efforts futurs visant à développer les capacités d'analyse et d'adaptation des OSC.

ISBN 1-897748-97-3



Adresse postale : PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ

Siège social : Oxbridge Court, Old Fruiterers Yard, Osney Mead, Oxford OX2 0ES

Tél: +44 (0) 1865 201851 Fax: +44 (0)1865 210852

Courriel: info@intrac.org Site web: <http://www.intrac.org>

INTRAC est une société à responsabilité limitée No. 2663769

Association caritative enregistrée au Royaume-Uni sous le numéro 101667