



Guide pratique  
pour la Grande Transition

## Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier Aryne à la fois pour son soutien et son assistance dans l'élaboration de ce guide, y compris pour les nombreuses sessions nocturnes et au petit matin, et pour la qualité de son travail d'édition, et Ina pour son dévouement et sa créativité dans la conception graphique du présent guide.

Je tiens à exprimer ma plus vive reconnaissance aux membres du groupe consultatif pour leurs précieux commentaires sur les versions antérieures du présent guide : Adrián Beling, Elena Blackmore, Charlotte Boisteau, Gonzalo del Castro, Richard Hawkins, Stefan Tuschen et Job van den Assem. Un très grand merci à Anne Knol et Philippa Parry pour leur assistance et leur soutien durant les premières phases du projet, et à de nombreux autres membres de la communauté Smart CSOs pour leurs précieuses idées et contributions.

Enfin, je tiens à remercier la Fondation Charles Leopold Mayer pour m'avoir donné l'opportunité de consacrer les ressources nécessaires à la rédaction de ce guide.

– Michael Narberhaus, octobre 2015 –

**Éditeur :** Smart CSOs Lab / Michael Narberhaus

**Auteurs :** Michael Narberhaus and Aryne Sheppard

**Composition graphique :** Ina Lohner

**Traduction française :** Renaud Beauchard et Charlotte Boisteau

**Impression :** Druckerei & Verlag Dietmar Fölbach

La composition graphique de ce guide a été financée par Brot für die Welt, Allemagne.

La traduction française a été financée par le CCFD-Terre Solidaire, France.



Le laboratoire Smart CSOs Lab est un espace d'échange où les activistes et les agents de changement de la société civile se fédèrent pour constituer une communauté de pratique autour des modes de pensée, d'action et d'opération de la société civile.

Le but ultime est de donner une impulsion à grande échelle pour un activisme qui travaille effectivement pour un changement systémique. Pour davantage d'informations : [www.smart-csos.org](http://www.smart-csos.org)

# Contenu

Introduction **PAGE 2**

## LE DÉFI

1. Pourquoi l'activisme doit être ré.imaginé ? **PAGE 4**

## LA VISION

2. Ré.imaginer notre futur **PAGE 23**
- 2.1 Comprendre le système **PAGE 23**
  - 2.2 La Grande Transition – une vision pour répondre aux crises multiples **PAGE 28**

## LE MODÈLE

3. Ré.imaginer le changement – Le modèle Smart CSOs pour le changement de système **PAGE 35**

## LES STRATÉGIES

4. Ré.imaginer nos stratégies **PAGE 41**
- 4.1 Passer d'un activisme conventionnel à un activisme systémique **PAGE 42**
  - 4.2 Les différents rôles au sein de l'activisme systémique **PAGE 60**

## L'ORGANISATION

5. Ré.imaginer nos organisations – Qu'est-ce qui doit changer dans nos organisations et comment pouvons-nous initier le changement ? **PAGE 70**

## L'ACTIVISTE

6. Nous ré.imaginer nous-mêmes en tant qu'activistes **PAGE 85**

## LE FINANCEUR

7. Ré.imaginer les financements – Comment devenir un bailleur systémique ? **PAGE 101**

Notes de fin de texte **PAGE 110**

Glossaire **PAGE 112**

Formulaires d'auto-évaluation **PAGE 115**

# Introduction

La plupart des activistes et leaders du changement engagés en faveur d'une transformation sociale estiment qu'un avenir durable n'est possible qu'à la condition que s'opèrent de profonds changements dans nos vies et dans nos systèmes politiques et économiques. Cependant, cet impératif est étrangement absent des campagnes et stratégies des partisans d'un tel changement. Bien que tout le monde ou presque s'accorde pour dire que le capitalisme néo-libéral génère d'importants problèmes écologiques et sociaux, les expressions de changement de système, de Grande Transition, de changement de paradigme, résonnent auprès de nombreux activistes comme des expressions trop générales, utopiques

ou abstraites, très difficiles à traduire en stratégies et actions tangibles. Si c'est aujourd'hui si difficile d'avancer, même à petits pas, quel sens y a-t-il à œuvrer en faveur de l'utopie ?

*Nous vivons au temps du capitalisme. Il semble qu'on ne puisse pas échapper à son pouvoir, comme au droit divin des monarchies. Tout pouvoir humain peut être contré et changé par les Hommes.*

– Ursula Le Guin –

La perspective de changer de système économique et de culture qui le sous-tend semble impossible. Mais le système actuel ne nous a pas été donné par les lois de la nature. Au contraire, il est un système construit et qui continue de l'être par l'Homme. D'ailleurs, en tant qu'êtres humains nous pouvons encore le changer. Mais ce n'est qu'en nous engageant collectivement dans cette tâche que nous pourrions créer une société plus juste et plus équitable dans laquelle les générations actuelles et futures vivront en harmonie avec la nature.

L'objectif de ce manuel est de contribuer à donner vie au rêve de la Grande Transition. Sur la base de recherches collectées, d'idées et d'expériences générées par Smart CSOs Lab, nous entendons fournir des outils et des supports aux activistes qui veulent œuvrer de façon significative à ce changement en profondeur.

Ce guide a été écrit pour des activistes et des leaders du changement social travaillant sur des sujets comme le changement climatique, la pauvreté, l'égalité, la santé, les migrations et l'égalité entre les genres. Il est destiné à quiconque est engagé ou actif en faveur de la construction et de la défense de modèles sociétaux et économiques alternatifs. Tous ces acteurs travaillent à un monde plus juste, écologiquement durable et, à cette fin, souhaitent apprendre à mettre en place des stratégies plus efficaces pour des changements systémiques en profondeur.

Le guide Ré.imaginer l'activisme fournit des conseils pratiques et soulève des questions que nous devons nous poser si nous voulons changer nos organisations, nos campagnes ou devenir actifs en faveur du changement systémique d'une manière ou d'une autre. Quels obstacles devons-nous surmonter et comment pouvons-nous y arriver ? Le présent guide vous fournira des exemples et des études de cas d'autres acteurs engagés dont les expériences nous ont semblé intéressantes à partager.

Une petite mise en garde : le présent guide n'est pas un livre de recettes toutes prêtes pour changer le monde. De telles solutions n'existent pas. Le travail en faveur d'un changement systémique implique d'expérimenter et parfois de sauter dans l'inconnu. Mais nous pouvons apprendre des autres à mieux sauter. La Grande Transition est le grand saut vers le nouveau monde. Sans une vision audacieuse, nous ne parviendrons jamais à changer le monde. Ce qui semble impossible aujourd'hui peut devenir une réalité demain.

Les contextes dans lesquels s'inscrivent nos lecteurs diffèrent et dans certains cas de manière extrême. Nous en tenons compte et nous efforçons de présenter des situations très différentes afin de permettre à un grand nombre d'activistes de participer et de se reconnaître dans cette Grande Transition. En dépit de ces différences importantes, particulièrement entre professionnels du changement social et activistes volontaires, les défis communs qui nous rassemblent sont plus importants que les différences qui nous séparent, et il est essentiel d'arriver à enjamber les fossés existant pour que la Grande Transition puisse connaître le succès.

# Pourquoi l'activisme doit être ré.imaginé ?

Etes-vous un activiste engagé en faveur de la résolution des problèmes globaux tels que le changement climatique, la pauvreté ou les droits de l'Homme ? Pensez-vous que les méthodes employées aujourd'hui par les activistes et les organisations de la société civile pour traiter ces problèmes sont inefficaces ? Le présent guide explore les raisons qui ont pu conduire à cette situation ...

## **Crises systémiques globales**

La plupart des indicateurs mesurant la santé de la planète dégagent une tendance préoccupante : le climat se dégrade, la biodiversité se réduit, l'acidification des océans progresse et les ressources d'eau douce diminuent. Tous ces défis représentent de sérieuses menaces pour la vie sur terre. En outre, les inégalités mondiales n'ont eu de cesse d'augmenter depuis des décennies.

Ces crises sont de plus en plus interdépendantes. Des questions comme le développement économique, le climat, la finance, la biodiversité, la sécurité et les migrations s'imbriquent, se renforcent mutuellement et ne peuvent pas être traitées en faisant le focus sur une seule thématique. Ces crises systémiques globales requièrent de repenser en profondeur nos systèmes économiques, politiques et sociaux.

Malheureusement, l'activisme aujourd'hui ne promeut pas encore un tel renversement systémique, comme il n'a pas encore pris en compte la complexité du changement systémique dans ses stratégies.

Nous nous efforçons d'analyser ici les raisons fondamentales qui expliquent pourquoi les organisations de la société civile et les réseaux d'activistes sur le terrain ne font pas usage de leur plein potentiel pour s'attaquer à ces questions systémiques plus profondes.

## Un excès de pragmatisme

Il est tout à la fois important et nécessaire d'être attentifs aux impacts à court terme de notre action afin d'éviter de causer des dommages aux personnes et à l'environnement. L'urgence est réelle car le climat se ré-

**Il y en a des milliers qui secouent  
les branches du mal lorsqu'il y en  
a qu'un qui frappe à la racine.**

chauffe, les populations souffrent et des espèces disparaissent. Pour l'essentiel, les organisations de la société civile assurent

– Henry David Thoreau, 1854 –



en temps réel la tâche pragmatique et importante de venir en aide aux pauvres, aux personnes marginalisées et de protéger l'environnement. Mais nous devons réaliser que traiter les symptômes des problèmes n'est pas la même chose que de s'attaquer à leurs causes.

Quasi par définition, les campagnes doivent être pragmatiques. Les personnes qui font les campagnes doivent se donner des objectifs mesurables à court et/ou à moyen-terme afin de gagner en légitimité auprès du public et de demeurer crédibles vis-à-vis de leurs bailleurs. Mais les campagnes deviennent problématiques lorsqu'elles se cantonnent à la recherche de solutions à court-terme : ce faisant, elles ne s'attaquent pas aux problèmes à la racine et ne contribuent bien souvent qu'à entretenir l'illusion que les actions menées vont résoudre des problèmes sur lesquels elles n'ont en réalité aucune prise.

La plupart des campagnes qui promeuvent un changement technologique (voir l'exemple) ou ont pour objet de lever des fonds en faveur de l'aide à la réduction de la pauvreté se heurtent au même problème. La mobilisation en faveur de systèmes productifs ou de circuits mondiaux d'approvisionnement moins énergivores et plus respectueux de l'environnement est un objectif important, mais avec les taux actuels croissants de la production liés à la consommation, de telles mesures s'inscrivent dans une course perdue d'avance.

Certes, l'aide publique au développement et l'assistance technique en faveur de la lutte contre la pauvreté dans un contexte d'urgence sont vitales pour atténuer les souffrances, mais elles ne s'attaquent pas aux racines de la pauvreté et peuvent même contribuer à créer une dépendance vis-à-vis de l'aide au développement. Par ailleurs, la coopération au développement qui vise le développement économique reproduit souvent des modèles de production et de consommation occidentaux qui sont incompatibles avec l'existence de frontières planétaires.

Tant que nous ne déploierons pas suffisamment d'efforts pour mobiliser les populations en faveur d'un changement de système en profondeur, non seulement nous échouerons à résoudre nos problèmes, mais

nous pourrions même contribuer à les perpétuer. Un excès de pragmatisme et une trop grande attention portée aux tactiques peuvent contribuer à renforcer le statu quo.



### **Comment définissez-vous le succès dans votre travail ?**

---

**Vous êtes-vous donné les bons objectifs ?**

---

**Les objectifs de votre stratégie de changement ont-ils été élaborés dans la perspective de contribuer à un changement efficace dans le long terme ?**

## **Gagner la campagne mais perdre la planète ?**

En 2013, Greenpeace a encore gagné. Grâce à une nouvelle de ses fameuses campagnes, Greenpeace a réussi à obtenir du constructeur automobile allemand Volkswagen l'engagement de cesser tout lobbying contre les réglementations européennes visant à réguler la consommation de carburant des véhicules automobiles et de s'efforcer de rendre ses véhicules plus propres. De l'avis même de l'organisation, la campagne a été un succès retentissant : d'une grande créativité (avec comme personnage principale Dark Vader, de la guerre des étoiles), elle a mobilisé plus d'un demi-million de personnes et a largement atteint ses objectifs à court terme. Greenpeace se félicitait : « C'est énorme, parce que moins de consommation de pétrole signifie moins de pollution, moins d'impact sur le climat et moins de pression sur ... l'Arctique ».

Sans aucun doute, combattre le lobbying des grands méchants groupes et promouvoir une faible consommation de carburants sont de bonnes choses. Cependant, les messages envoyés par Greenpeace dans ce genre de campagne pourraient bien se révéler contre-productifs à long terme parce qu'ils sous-estiment le pouvoir des histoires. Présenter des automobiles consommant peu de carburant comme un pas décisif dans la protection du climat est malhonnête parce que dans le contexte actuel, un meilleur rendement énergétique risque en fait d'augmenter l'utilisation de la voiture (effet rebond) et sans changement majeur dans les modes de mobilité (la tendance à aller vers les véhicules 4x4 et une augmentation programmée du parc automobile mondial de 1 à 2 millions de véhicules au cours de la prochaine décennie), la campagne aura remporté une bataille supplémentaire alors que nous perdons la planète.

Sans replacer la campagne dans le contexte plus large de ce qu'il faut faire et sans commencer à mobiliser le public par un récit de changement plus profond, de telles campagnes peuvent contribuer à renforcer le paradigme du non durable plutôt qu'à aider à en changer. Les acteurs faisant partie du réseau Greenpeace sont de plus en plus conscients des limites de telles campagnes. Des discussions sur la façon de générer des campagnes plus systémiques et de savoir comment intégrer les problèmes induits par la croissance économique dans l'action de l'organisation ont commencé à se manifester.

## Jouer le jeu de la politique et des affaires

Aujourd'hui, les Etats et les grandes entreprises sont les institutions les plus puissantes de notre société. Au cours des dernières décennies, à mesure que les organisations de la société civile se sont professionnalisées, elles ont commencé à croire que la façon la plus efficace d'influencer le pouvoir était de construire leur propre expertise politique ; elles deviendraient alors des parties prenantes crédibles et respectées de l'Etat et des entreprises. Les OSC participent régulièrement à des consultations et à des processus politiques aux échelles nationale et internationale (comme le CCNUCC et les ODD) et nombre d'entre elles ont noué des partenariats avec de grandes entreprises. En conséquence, les organisations de la société civile ont acquis une influence considérable sur les choix politiques, particulièrement lorsqu'elles ont adroitement combiné la mobilisation effective du public avec leurs efforts de plaidoyer.

Cependant, de nombreuses OSC ont perdu en chemin leurs ambitions radicales et ont été de plus en plus instrumentalisées par les Etats et les entreprises. Sans doute en raison de leur implication dans la politique au jour le jour, elles sont tombées dans le piège de la tactique et ont perdu de vue leur perspective stratégique. C'est peut-être le prix à payer pour rendre le système plus supportable à court terme, mais c'est à coup sûr problématique pour la perspective de changement systémique. Les institutions politiques et économiques d'aujourd'hui sont guidées par une toile complexe d'intérêts particuliers qui les rendent résistantes à tout changement fondamental. Le plaidoyer dominant contribue au mieux à un changement progressif et au pire à renforcer le système actuel.

Plus loin dans le présent guide, nous parlerons des alternatives...



**Dans quelle mesure considérez-vous que votre action de plaidoyer contribue à un changement systémique à long terme ?**



## **Puisqu'il n'y a pas de meilleure alternative, rejoignons le campagne Action/2015**

La campagne Action/2015 est une campagne à l'échelle mondiale appelant à « éradiquer la pauvreté, réduire les inégalités et les discriminations et œuvrer à une transition vers une énergie 100% renouvelable ».

En juillet 2015, 1600 organisations sont devenues signataires. La campagne avait pour ambition d'atteindre des résultats ambitieux lors de l'assemblée générale des Nations Unies de septembre 2015, lors de laquelle ont été adoptés les objectifs de développement durable (ODD) ainsi que lors de la conférence de Paris sur le climat (COP21) en vue de l'adoption d'un traité international contre le changement climatique.

Action/2015 a reproduit le récit superficiel des textes officiels de l'ONU sur les ODD et n'a fait aucune référence aux causes plus profondes de la pauvreté et du changement climatique et encore moins aux changements structurels nécessaires pour les endiguer. D'évidence, elle n'avait pas l'ambition d'œuvrer à un changement systémique en profondeur et a joué le même jeu que la société civile a pris l'habitude de jouer dans de tels processus : au mieux, elle a fait des propositions constructives qui ont peut-être amélioré les effets, sans pour autant être en capacité ou même désireuse de contrer les blocages institutionnels de ces processus qui ne résultent que des intérêts particuliers défendus par la plupart des Etats.

Alors que de nombreuses organisations impliquées dans la campagne Action/2015 ne se soucient guère de ce court-terme, certaines organisations croient à la nécessité d'un virage important mais signent la campagne car elles ne voient pas d'alternatives pour influencer sur les agendas institutionnels officiels. Raison de plus pour que nous construisions ces stratégies alternatives pour faire du changement systémique une réalité...

## Essayer de résoudre les problèmes un par un

L'activisme a une longue histoire en matière de résolution de problèmes particuliers, souvent saluée et couronnée de succès. Il est indéniable que de nombreux combats ont été remportés en se concentrant sur un enjeu spécifique – comme en témoignent les victoires qui scandent l'histoire de la lutte en faveur des droits de l'Homme et celles des mouvements écologistes. Aujourd'hui encore, des avancées significatives peuvent se produire en se concentrant sur un seul enjeu de société, à l'image de la promotion des droits de la communauté gay qui a connu des succès fracassants ces dernières années.

Mais compte tenu de la nature systémique et complexe des problèmes actuels, les réponses une par une sont souvent inadéquates. Un des travers de la stratégie visant à se concentrer sur un seul enjeu est que nous avons tendance à traiter les symptômes plutôt que de s'adresser aux causes. Un autre défaut de l'approche unidimensionnelle est que nous développons une expertise importante sur une question plutôt que de renforcer notre compréhension des connexions systémiques entre les enjeux.

*Il n'existe pas de lutte contre  
un problème unique, car  
nous ne vivons pas des vies  
à problème unique.*

– Audre Lorde –

Ce sont très souvent les bailleurs institutionnels ou les départements de co-financement qui poussent à concentrer la demande sur des problèmes particuliers et des réponses à court terme plutôt que de se concentrer sur une vision d'ensemble et à long terme.



**Dans quelle mesure vous concentrez-vous sur des problèmes et sur des enjeux spécifiques plutôt que sur leurs causes profondes ?**

**Quels rôles jouent vos bailleurs et vos donateurs dans tout ceci ?**

## Souffrir du syndrome de la onzième heure

Sans conteste, de nombreux activistes sont contraints d'inscrire leur action dans l'urgence. Sentant l'apocalypse approcher, nous redoublons d'ardeur à la tâche pour éviter le désastre imminent. Après tout, nous avons la responsabilité de sauver le monde avant qu'il ne soit trop tard. C'est le syndrome de la onzième heure.

Nous devons collecter plus de fonds, organiser plus d'échanges, nous rendre à davantage de conférences, écrire plus de rapports, envoyer plus d'emails. Les activistes s'affairent dans une course contre la montre mais leurs efforts n'aboutissent pas. En conséquence, ils souffrent de façon disproportionnée de stress et de *burnout*.

En réponse à l'injonction d'avoir à changer le monde, un tel activisme peut sans le savoir reproduire les tendances à la précipitation, à la course à la performance et au fétichisme de la croissance du monde que nous aspirons à changer. L'urgence est la raison communément donnée pour ne pas s'attaquer aux causes profondes – nous entendons souvent dire : « nous n'avons pas le temps de changer les va-



leurs ». Le syndrome de la onzième heure empêche aussi les activistes d'entreprendre une démarche réflexive sur leur action. Nous sommes constamment engagés dans une course pour faire avancer les choses au lieu de prendre le recul nécessaire pour analyser les modèles en cours et adapter nos stratégies en fonction.

De surcroît, à long terme, l'approche qui tend à mobiliser le public par des messages d'urgence et des scénarios catastrophes ne marche pas – la peur de l'apocalypse cède le pas à l'habitude et l'aspiration au changement s'émousse.

Nous faisons face à des enjeux profondément psychologiques et devons donc prendre conscience de certaines des motivations en germe dans ce syndrome de la onzième heure. Nous explorerons tout ceci plus en détail dans le chapitre 6 ...



**Dans quelle mesure estimez-vous que votre activité activiste est génératrice de stress ?**

---

**Vous sentez-vous guidé par un sentiment d'urgence ?**

---

**Combien de temps dédiez-vous à la réflexion ?**

## **Combattre l'ennemi**

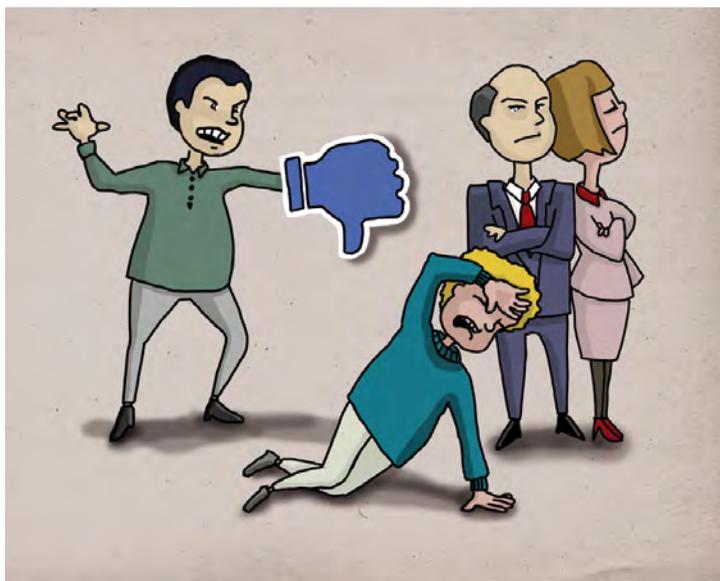
L'identité de la plupart des mouvements sociaux se définit par les idées de résistance et de lutte contre la classe dirigeante, un gouvernement oppressif, une élite oligarchique, etc.

De nos jours, les activistes sont rapides et efficaces dans l'identification et le combat des ennemis. Qu'il s'agisse de tenir les 1% les plus riches responsables des inégalités dans le monde, d'un professeur d'anglais faisant une remarque sexiste ou de Mme Merkel qui anéantit la souve-

raineté grecque par un coup d'Etat, l'orage Twitter ciblant les ennemis va très vite.

Les médias sociaux contribuent beaucoup à réduire la complexité et à favoriser des consensus rapides sur qui a tort et qui a raison. Sur les réseaux sociaux, nous sommes liés à des communautés qui pensent plus ou moins de la même manière que nous et, à l'heure de l'information à tout-va, nous ne lisons que ce qui nous conforte dans nos positions. Ceux qui sont en désaccord sont le plus souvent silencieux de peur de l'ostracisme, s'enfermant dans ce qu'on a coutume d'appeler la *spirale du silence*<sup>1</sup>. Nous devenons une foule qui pense uniformément.

Nous, humains, aimons donner un visage à nos problèmes. Nous préférons penser que, si quelque chose de mauvais se produit, c'est nécessairement la faute de quelqu'un – et bien sûr, en pensant cela, nous avons souvent raison. L'oppression n'est pas un phénomène naturel. Les personnes qui occupent des postes de pouvoir (par exemple au gouvernement) doivent être tenus pour responsables de leurs actes.



Toutefois, la personnification de l'ennemi s'accompagne d'une réduction de la complexité. Au mieux, identifier un ennemi durcit le message et rend une campagne plus efficace, au pire, elle passe à côté de la compréhension du véritable problème et s'en prend au mauvais ennemi.

Les problèmes systémiques de notre temps ne sont pas la faute de tel ou tel groupe. Si nous devons désigner un ennemi, ce serait le système tout entier. Le tournant systémique dont nous avons besoin nécessite des changements à tous les niveaux. Bien que l'abus de pouvoir par certains groupes privilégiés résistant au changement systémique soit sans conteste un facteur clé du système actuel, diviser le monde entre les bons et les méchants ne nous conduira pas bien loin. Il est important que nous comprenions que nous faisons tous partie du système et que nous interagissons avec lui. Nous devons nous confronter à la complexité. Dans les chapitres suivants, nous explorerons comment nous pouvons mener à bien cette tâche.



**Dans quelle mesure définissez-vous votre stratégie comme un combat contre un ennemi personnifié ?**

### **Reproduire des valeurs problématiques**

La plupart des organisations de la société civile et la plupart des réseaux militants s'efforcent de vaincre par des arguments rationnels (c'est à dire avec des analyses et des propositions de réformes cohérentes et scientifiquement fondées) ou bien ils essaient de remporter le débat politique en créant des mèmes (réplicateurs) et des cadres cognitifs intelligents destinés à influencer la politique au jour le jour.

Le questionnement sur la façon dont nos modes d'organisations et réseaux impactent les valeurs culturelles et pourquoi c'est important reste une nébuleuse.

## Monétiser la nature ne la sauvera pas

En 2015, le WWF a publié son rapport *Faire revivre l'économie océanique*. Le rapport, co-écrit par la société Boston Consultancy Group (BCG), a évalué la valeur monétaire des océans à 24.000 milliards de dollars. Et c'est un argument économique qui constitue le cœur de l'appel du WWF visant à protéger les océans par des conventions internationales comme les ODD et la COP 21. Il consiste à dire que les océans représentent une immense valeur pour l'économie mondialisée. La logique derrière cette stratégie est claire : WWF estime que s'exprimer dans le langage économique des décideurs est la façon la plus efficace d'atteindre ses objectifs.

Si les marchés étaient la solution à la destruction de l'océan, cela pourrait être une approche valable. Mais ils ne le sont pas. L'argument économique suggère que si nous pouvons dégager du profit en détruisant les océans (disons 48.000 milliards de dollars), alors nous devons le faire. Mais les océans sont une composante à part entière de la vie sur terre et ne peuvent pas être traités séparément et évalués comme des avoirs financiers. On ne pourra pas les remplacer lorsqu'ils auront disparus<sup>2</sup>.

La stratégie du WWF de présenter la protection de la nature en termes économiques est dès lors très problématique puisqu'elle renforce les valeurs et les cadres cognitifs qui sont à l'origine du problème.



En faisant confiance au pouvoir de la rationalité, nous sous-estimons l'importance de l'inconscient dans les comportements et les décisions individuelles. En même temps, nous ne nous rendons pas compte à quel point nous avons une influence sur les valeurs culturelles, mais souvent d'une façon qui ne sert pas directement notre cause. Rien n'est exempt de valeurs. Dans la manière dont nous communiquons et au travers des messages que nous véhiculons, nous communiquons des valeurs. Dans tout ce que nous faisons et la façon dont nous nous comportons en tant qu'individus et organisations, nous incarnons un ensemble de valeurs. Bien souvent, sans le savoir, nous renforçons des valeurs extrinsèques de notre culture dominante basée sur l'intérêt individuel et la consommation. C'est problématique et la recherche a démontré que plus les valeurs matérialistes dominent, plus les comportements individuels sont impuissants à régler des problèmes collectifs, comme le changement climatique, l'inégalité, etc<sup>3</sup>.

Dans les chapitres suivants, nous analyserons plus en détail ce piège et montrerons comment une compréhension plus en profondeur des valeurs et des cadres cognitifs peut contribuer à rendre nos campagnes et nos organisations plus efficaces.



**Quelles sont les valeurs caractérisant vos campagnes/opérations en cours ?**

---

**Dans quelle mesure avez-vous conscience de votre influence potentielle sur les valeurs culturelles ?**

---

**Dans quelle mesure pensez-vous promouvoir des valeurs utiles ou inutiles ?**

## Pourquoi la campagne *Make Poverty History* a échoué

En 2005, la campagne *Make Poverty History* a mobilisé des millions de personnes dans le monde. Près d'un quart de million de personnes ont défilé dans les rues d'Edimbourg en marge du sommet du G8. Les organisateurs de ce défilé historique étaient une coalition de 540 OSC à l'origine de la campagne britannique *Make Poverty History*.

D'un point de vue à court terme, la campagne a été un succès retentissant, en partie en raison de sa stratégie décentralisée et de l'utilisation nouvelle et efficace des SMS. Les parrainages de célébrités et un concert Live8 ont fait que la campagne a bénéficié d'une large couverture médiatique qui a eu pour impact immédiat que la proportion de la population se disant très concernée par la pauvreté extrême est passée de 25 à 32%.

Cependant, en 2011, cet indice est retombé à 24%, soit plus bas qu'avant la campagne. Pourquoi une telle inversion s'est-elle produite ?

Le rapport *Finding Frames de 2011* suggère que la campagne a en fait contribué à renforcer les valeurs et les cadres cognitifs de la poursuite des intérêts particuliers, du marché libre et de la société de consommation, lesquels ne sont pas porteurs d'engagement à long terme en faveur de la réduction de la pauvreté. Le message selon lequel lutter contre la pauvreté est un problème de dons aux associations caritatives a été trop fort. Aussi, le recours à des célébrités dans la campagne a eu pour effets non désirés de promouvoir des valeurs extrinsèques potentiellement dommageables pour les réelles motivations du public à agir contre la pauvreté<sup>4</sup>.

## **Utiliser l'argent pour conserver le monde tel qu'il est**

Les mécanismes de financement sont une des raisons centrales expliquant pourquoi les OSC poursuivent des stratégies étroitement concentrées sur des symptômes. Au cours de la dernière décennie, de nombreux donateurs, y compris des fondations privées et des bailleurs publics, ont poussé leurs bénéficiaires à se concentrer sur des objectifs mesurables plus clairs, et ce faisant à supprimer les approches innovantes, plus risquées et systémiques.

Les raisons expliquant ces stratégies de financement semblent relever de deux catégories :

Premièrement, de nombreux philanthropes qui ont créé et qui contrôlent les fondations privées, de la même façon que les gouvernements qui sont en définitive responsables des mécanismes de financement publics, s'intéressent activement à préserver le statu quo. Ces modes de financement sont intentionnellement conçus pour éviter le changement de système en profondeur et pour préserver la valeur des investissements financiers ou la richesse des philanthropes – leurs instruments préférés sont l'aide à la réduction de la pauvreté et la technologie visant à préserver l'environnement.

Deuxièmement, d'autres bailleurs privés ne sont pas confrontés à ces problèmes de sauvegarde de leurs intérêts particuliers (ou à un moindre degré), mais leur organisation sont souvent très conservatrices et trop réticentes au risque que suppose d'embarquer sur des stratégies innovantes de changement systémique. Pour ces organisations, une contradiction fondamentale persiste : la richesse sur laquelle repose les fondations résulte du système profondément inégalitaire qu'elles prétendent vouloir à présent réformer. La plupart des bailleurs n'ont pas encore résolu les problèmes liés précisément au pouvoir de l'argent. Ces organisations sont très hiérarchiques et peu transparentes. Compte tenu de leur incapacité ou de leur résistance à établir des rapports de confiance avec leurs bénéficiaires, il est difficile d'envisager une compréhension commune des stratégies

nécessaires au changement de système et des moyens satisfaisants de les évaluer.

Au chapitre 7, nous explorerons la manière dont les bailleurs et donateurs pourraient rejoindre le mouvement en faveur du changement de système.



**Dans quelle mesure votre fondation (ou votre source de financement) vous incite-t-elle à poursuivre des enjeux spécifiques dans votre action ?**

---

**Comment mesurez-vous et évaluez-vous le succès ?**

---

**Dans quelle mesure les mécanismes de financement encouragent-ils des stratégies innovantes systémiques ?**

---

**Dans quelle mesure votre partenaire financier est-il ouvert et transparent ?**



Lectures recommandées pour aller plus loin sur l'analyse critique de l'activisme dominant :

- **Gustave Speth:** *The Bridge at the Edge of the World* (2008)
- **Gustave Speth:** *Angels by the River* (2014)
- **Noami Klein:** *This Changes Everything* (2014)
- **Movement Strategy Centre:** *Out of the Spiritual Closet – Organizers Transforming the Practice of Social Justice* (2010)

Afin d'être en mesure d'aborder les enjeux ci-dessus, nous devons travailler nos stratégies de changement aux échelles personnelles, organisationnelles et sociales. Les chapitres suivants ont pour objectif d'explorer les chemins qui s'offrent à nous pour relever ces enjeux.

## Intérêts particuliers dans la philanthropie : la Fondation Gates

Certaines des plus grandes et plus célèbres ONG se sont rassemblées en 2013 pour réfléchir à la question de savoir comment elles pourraient obtenir davantage de soutien en faveur de leur action. D'un côté, cela mérite d'être salué. Après tout, ne souhaitons-nous pas tous travailler dans une atmosphère harmonieuse ? Mais le diable se cache dans les détails.

Le projet Narration a été lancé en 2014 par la fondation Gates dans son cercle d'œuvres caritatives internationales de lutte contre la pauvreté. Il postule que la principale barrière à l'efficacité du secteur réside dans « le déclin du soutien public à notre action », c'est à dire une baisse des aides et de leurs montants.

Le projet prétend se fonder sur une analyse du cadre institutionnel, mais il n'identifie pas ni ne questionne le cadre cognitif sur lequel lui-même repose, qui postule que l'aide aux pays pauvres est la façon la plus efficace de lutter contre la pauvreté et que tout ce qui compte est que le public donne plus d'argent.

On peut s'interroger sur les raisons qui conduisent la Fondation Gates à tenter d'élaborer un récit unifié sur l'aide pour le secteur du développement. Pourquoi encourager les autres à continuer de rechercher le soutien public plutôt que de questionner l'efficacité de leurs propres actions ? Au moins une partie de la réponse se trouve dans le commentaire de Bill Gates sur le livre de Thomas Piketty, *Le capital au XXIème siècle*. Gates estime que le monde devient de plus en plus égalitaire, et pas le contraire ; que seule la concentration excessive de richesses familiales pose problème ; et que le principal débat qu'on devrait avoir concerne la fiscalité dont nous avons besoin. Il s'agit là d'un remarquable exemple de pensée non systémique, qui opère une séparation dépolitisée du rôle que jouent la fiscalité et la richesse dans le système, et par là garantit que les pauvres continuent à s'appauvrir.

# Ré.imaginer notre futur

## 2.1 COMPRENDRE LE SYSTÈME

C'est difficile à nier – nous vivons dans un temps de multiples crises globales :

**CRISE ECOLOGIQUE :** Pourquoi consommons-nous plus de ressources que la nature peut régénérer ? Pourquoi les émissions de carbone augmentent-elles et la catastrophe climatique s'approche-t-elle ? Pourquoi nous trouvons-nous au centre de la sixième extinction des espèces ?

**CRISE SOCIALE ET ECONOMIQUE :** Pourquoi nos sociétés sont de plus en plus inégales avec 1% des plus riches qui détiennent 50% de la richesse mondiale ? Pourquoi la cohésion sociale est-elle en train de s'effondrer ? Pourquoi le nationalisme est-il en train de monter ?

**CRISE SPIRITUELLE :** Pourquoi ressentons-nous un stress croissant et une sensation de vide spirituel ? Pourquoi les pathologies du *burnout* et de la dépression fleurissent-elles dans de nombreux pays riches ?

**CRISE DE LA DEMOCRATIE :** Pourquoi tant de personnes perdent-elles foi dans les politiciens et le processus démocratique ? Pourquoi la participation aux élections est-elle en train de décroître dans de nombreux pays ? Pourquoi les partis nationalistes et d'extrême droite connaissent-ils tant de succès ?

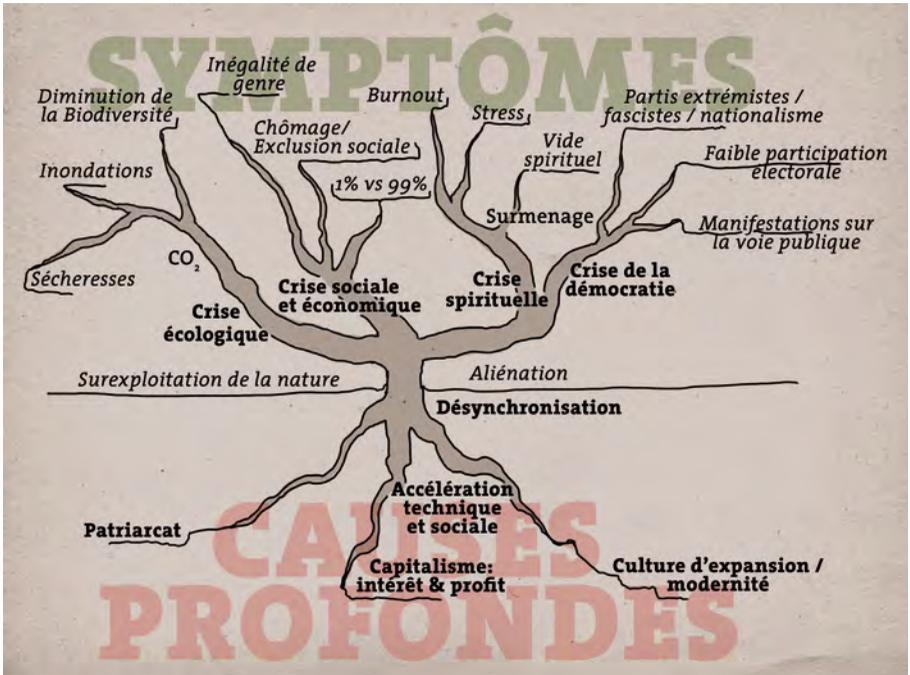
De multiples réponses peuvent être données à ces questions, mais contrairement à d'autres moments de l'histoire de l'humanité, nous réalisons chaque jour davantage que ces crises ne sont pas isolées et locales. Elles sont globales, interdépendantes et forment un système dont elles partagent les causes à leurs racines.

**ACCELERATION :** Le sociologue allemand Hartmut Rosa estime que la logique d'accélération sociale dans les sociétés modernes est à la ra-

cine de ces crises. Le principal argument ici est que le progrès technologique accélère la production de biens, les échanges et multiplie les choix pour l'Homme, mais le temps que nous avons pour tout cela reste inchangé. L'accélération technologique affecte en particulier le secteur numérique, mais paradoxalement s'accompagne également de l'accélération du rythme de vie. Bien que la première ait pour objet de libérer du temps libre pour les individus, les sociétés de modernité tardive ne jouissent pas pour autant du luxe d'avoir davantage de temps libre. Au contraire, en tentant de faire plus de choses dans le même intervalle de temps, nous nous enfermons dans une course contre la montre : nous vivons plus vite, nous travaillons plus vite, et nous consommons plus vite<sup>5</sup>.

**DESYNCHRONISATION :** Une bonne façon de regarder ces multiples crises est de les voir comme une conséquence de la désynchronisation entre les différents systèmes :

- La crise écologique procède d'une exploitation de plus en plus rapide des ressources limitées pour les besoins d'une économie qui croît à un rythme insoutenable pour la nature. Les systèmes ne sont plus en phase.
- La crise spirituelle est le résultat de l'incapacité de nos esprits à nous adapter au rythme de la vie moderne, un rythme que nous ne pouvons pas déterminer nous-même : la mondialisation numérique et la rapidité de la société de consommation conduit à une aliénation de l'espace, du travail et même une séparation d'avec nous-même. Le *burnout* est une conséquence fréquente de cette désynchronisation.
- La crise sociale et économique est le résultat d'une accumulation sans cesse accélérée du capital de certains quand d'autres s'appauvrissent et ne peuvent pas tenir le rythme de production et d'accumulation des richesses. Ces derniers ne parviennent pas à rester dans la course ou finissent par en sortir.
- La crise de la démocratie est le résultat d'un système politique et de processus de prises de décisions démocratiques qui ne peuvent tenir



le rythme d'une économie mondiale qui s'emballe. Les politiques deviennent réactives : elles doivent s'adapter aux marchés mondiaux pour rester compétitives. Ce type de politiques ne s'adresse plus aux citoyens, qui se sentent aliénés par la démocratie et sombrent dans l'apathie ou recherchent des ancrages alternatifs dans des offres extrémistes qui promettent une (fausse) stabilité et appartenance communautaire.

**CAUSES PROFONDES :** Si l'accélération fait partie de la logique sous-jacente de notre système social, économique et politique globalisé, alors quelles sont les causes profondes et les facteurs qui provoquent cette accélération ?

Le phénomène de l'accélération sociale n'est pas l'apanage du capitalisme. On le retrouve aussi, à un moindre degré, dans des économies

socialistes. Cependant, l'élément central du système capitaliste est l'accumulation de capital (profits et intérêts) qui le rendent particulièrement obsessionnel dans la recherche de croissance. Dans sa forme actuelle, le capitalisme ne peut prospérer sans croissance et le rythme de l'innovation technologique s'accélère de plus en plus.

La logique de croissance peut aussi être trouvée au plus profond de notre conditionnement mental et culturel. Nous vivons dans une culture du toujours plus – pour certains, toujours plus d'argent, pour d'autre, toujours plus de voyages, plus d'échanges, plus d'expériences ...



**Dans quelle mesure les personnes impliquées dans votre organisation, réseau ou mouvement ont-elles une compréhension commune des causes profondes et de la logique du système ?**

*Ceci est une étape d'une importance fondamentale si nous souhaitons élaborer des stratégies plus efficaces pour aborder les enjeux qui nous préoccupent.*



Quelques recommandations de lecture pour aller plus loin sur les causes profondes de nos multiples crises systémiques:

- **Hartmut Rosa:** *Aliénation et accélération : Vers une théorie critique de la modernité tardive* (2012)
- **Donella Meadows:** *Leverage Points – Places to Intervene in a System* (1999)



## C'est quoi le changement systémique ?

Par définition, l'expression *changement systémique* peut faire référence à un changement dans n'importe quel système : le système global d'éducation nationale, la chaîne alimentaire mondiale, le système local de traitement des déchets, etc.

Le changement systémique s'impose lorsque les efforts pour changer un aspect du système échouent à régler le problème. Dès lors, le système entier doit être transformé. Le changement systémique signifie que le changement doit être fondamental et affecter la totalité de la façon dont le système fonctionne.

Le changement systémique peut être mené au moyen de réformes institutionnelles graduelles, mais ces réformes doivent être fondées sur et avoir pour objectif la transformation des qualités et des principes fondamentaux du système lui-même<sup>6</sup>.

Lorsque notre objectif est le changement systémique, nous devons considérer la totalité du système incluant toutes ses composantes et les relations entre elles.

La plupart des systèmes sont par nature dynamiques et complexes et un changement systémique ne peut pas être planifié. Le changement systémique requiert plutôt l'innovation, l'expérimentation ainsi qu'un apprentissage et une adaptation constants.

Il n'y a pas une définition unique du changement systémique : certaines définitions mettent l'accent sur le quoi du changement (les fondements du système) et d'autres sur le comment du changement (implication de tous les acteurs du système, innovation, émergence) – les deux doivent être pris en compte, mais par ailleurs la définition doit inclure une prise en compte réaliste des rapports de pouvoir dans le système et comment les appréhender.

Bien délimiter le périmètre du système est fondamental. De nombreux projets et approches du changement systémique ne s'attaquent pas aux causes réelles et profondes parce que les frontières du système sont

mal définies. La plupart des crises d'aujourd'hui (ex. écologique, sociale) pourraient s'améliorer si on regardait les sous-systèmes (par exemple l'alimentation) mais afin d'identifier au mieux les leviers de changement, nous devons aller plus en profondeur et au-delà des frontières du système : en définitive les crises contemporaines majeures sont globales et profondément culturelles (modernité tardive – voir Harmut Rosa entre autres). Elles sont étroitement liées à nos systèmes économiques, politiques et sociaux au sens le plus large.

## 2.2 LA GRANDE TRANSITION – UNE VISION POUR RÉPONDRE AUX CRISES MULTIPLES

De nos jours, deux dogmes problématiques persistent :

- *Les mécanismes des marchés et de la concurrence (la main invisible) sont les meilleures garanties de bien-être dans nos sociétés.*
- *La croissance économique est nécessaire pour augmenter le bien-être, améliorer les conditions de vie des pauvres et réduire les inégalités.*

Cependant, les niveaux extrêmes d'inégalité que nous avons atteints font apparaître on ne peut plus clairement que la *main invisible* ne profite qu'au plus petit nombre et que la richesse ne coule pas à flots comme on nous l'a asséné. De surcroît, il existe une contradiction indéniable entre le fait que la croissance économique accroît les émissions de CO<sub>2</sub>, que le changement climatique détruit les conditions d'existence des plus pauvres tandis que cette même croissance économique prétend les améliorer en premier chef.

En dépit des évidences, de trop nombreuses personnes ne peuvent se défaire de l'idée selon laquelle notre système économique actuel est le plus adapté à la nature humaine et que tenter d'en changer entraînerait des conséquences catastrophiques. Pour beaucoup, l'effondrement du socialisme soviétique est la preuve qu'il n'y avait pas d'alternative au capitalisme ou que la chute du mur de Berlin marquait *la fin de l'histoire* comme l'a avancé Francis Fukuyama.

Contrairement à ces dogmes, l'idée de la Grande Transition repose sur la conviction que notre ordre sociétal et notre système économique actuels (le capitalisme néolibéral) ne sont pas gravés dans le marbre et qu'il existe de meilleures alternatives au-delà de la fausse dichotomie capitalisme/socialisme.

Personne ne sait exactement à quoi ressemblera le monde durable ni comment nous y parviendrons. Nous avons besoin d'expérimenter à partir d'une grande diversité d'idées, d'approches et de politiques. La vision de la Grande Transition est un cadre conceptuel avec des principes et des piliers pour une économie globale durable et une société qui fournit une direction élémentaire et flexible offrant de meilleures pistes pour y parvenir<sup>7</sup>.

Concernant l'ampleur du changement que nous envisageons, la Grande Transition est comparable avec la révolution industrielle du XVIIIème/ XIXème siècle. Comme l'a décrit Karl Polanyi dans son livre *La Grande Transformation* (1944), c'est précisément pendant la révolution industrielle que les postulats du marché libre d'Adam Smith se sont systématiquement mis en pratique et que les fondements de la société de marché (c'est à dire l'économie de marché et l'Etat-nation marchant à l'unisson) ont été élaborés et développés.<sup>8</sup> Au cours des dernières décennies, l'expansion du marché s'est accélérée et a envahi presque toutes les sphères de la vie. Le marché est devenu le principal mécanisme guidant notre société. Et nous ne remettons pas même en question son rôle qu'il soit positif ou non.<sup>9</sup>

La Grande Transition propose que nous rejetions le rôle du marché en tant que principe fondateur de notre société et que nous créions un système dont la vitalité ne dépende pas de la croissance économique en continu. Pour y parvenir, nous devons réinventer un nouveau socle pour nos institutions économiques et politiques. Ce qui ne peut être envisageable que grâce à l'implication active de la société civile et un profond tournant culturel libérant l'énergie politique en friche et le désir d'un changement transformationnel.

La Grande Transition ne suggère pas que tout ce que l'humanité a créé est mauvais et doit être abandonné. L'essentiel peut et doit être conservé.

L'avènement universel des droits de l'Homme et le rôle de l'Etat de droit garantissant l'égalité et la sécurité sociale pour tous sont des avancées qui doivent être préservées (ou restaurées là où le néolibéralisme et le nationalisme rampant les ont affaiblies). La Grande Transition n'est pas un appel à la révolution violente – elle est une tentative d'éviter la chute totale du système et de marcher vers un avenir durable. Le sérieux des crises systémiques actuelles suppose sans doute des perturbations, des renversements sociaux et des effondrements institutionnels, mais l'objectif ultime est celui d'une transition politique et économique sans violence où nous pouvons à la fois conserver ce qui doit demeurer et changer ce qui doit l'être.

*Un des effets les plus corrosifs de mettre un prix sur tout est celui qui pèse sur ce qui nous rassemble, le sentiment que nous sommes tous ensemble. Dans un contexte d'inégalités croissantes, de marchandisation de tous les aspects de la vie, nous sommes conduits à la situation selon laquelle l'écart entre ceux qui ont les moyens et ceux de condition plus modeste se creuse et nous sépare. Nous vivons et travaillons, achetons et jouons dans des lieux différents. Nos enfants fréquentent des écoles différentes ...*

– Michael Sandel –

# Les caractéristiques fondamentales de la Grande Transition :

**Un processus de profond changement culturel** La Grande Transition ne peut pas être un projet imposé par une politique gouvernementale top-down. Au contraire, elle nécessite une participation accrue de la société civile au processus d'innovation sociale et de délibération démocratique pour créer de nouveaux accords sociaux.

**Le bien-être comme but ultime** Le bien-être des générations présentes et futures ainsi que des autres êtres vivants doit être inscrit au cœur du système. La croissance économique ne peut pas être le principal objectif de la société.

**Une culture de suffisance** La culture de la société de consommation doit être remplacée par une culture de suffisance. Si la culture de la société de consommation est une construction sociale créée au milieu du XXème siècle (initiée par l'application par Edouard Bernays de la psychanalyse au marketing et à la production de masse<sup>10</sup>), une évolution vers une culture basée sur le véritable besoin de l'Homme est parfaitement imaginable.

**L'élimination de la logique de croissance** Le système capitaliste actuel est dépendant de la croissance. Lorsque la croissance stagne, d'importants problèmes comme le chômage de masse s'ensuivent. Le nouveau système économique post-croissance doit opérer un changement d'ADN pour éliminer sa dépendance vis-à-vis de la croissance. L'économie ne doit croître que là où elle doit croître, c'est à dire là où la croissance satisfait les véritables besoins de l'Homme<sup>11</sup>.

**Repenser le rôle du marché** Le marché doit servir la société et non l'inverse. Il existe de nombreuses formes d'organisations économiques (et non-économiques) qui ne reposent pas sur le marché. Si elles sont plus adaptées à la satisfaction des besoins de l'Homme, elles devraient pouvoir se substituer aux approches actuelles reposant sur le marché (voir aussi l'encadré ci-dessous).

**Respecter les limites écologiques** De nouvelles institutions et de nouveaux mécanismes économiques (à tous les niveaux) doivent être conçus pour garantir que les activités humaines opèrent dans le respect des limites écologiques.

**Relocalisations économiques** Une composante importante du futur système sera immanquablement une relocalisation d'ampleur des chaînes de création des valeurs économiques. Les chaînes d'approvisionnement actuelles n'ont aucun sens du point de vue des besoins de l'Homme et ne peuvent pas fonctionner en phase avec les limites écologiques. Une économie de proximité obéissant strictement au principe de subsidiarité sera plus durable, juste et démocratique.

**Soigner nos Communs mondiaux** L'interdépendance à de si nombreux niveaux requiert la conception et la création de systèmes de gouvernance démocratiques effectifs, particulièrement à l'échelle mondiale. De nouvelles institutions et de nouveaux mécanismes économiques (à tous les niveaux) doivent être conçus pour garantir à l'activité humaine qu'elle régénère les Communs mondiaux.

**Mettre l'égalité au cœur du système** Nous devons reconnaître et renverser les inégalités actuelles et historiques, y compris l'usage inéquitable des ressources du globe, les pratiques d'exploitation des travailleurs ainsi que l'invisibilisation des minorités comme les communautés indigènes et paysannes entre autres formes de marginalisations.

Pour certains, la vision d'une telle transition relève de l'utopie et il se peut qu'ils aient raison. Personne ne sait si la Grande Transition pourra voir le jour, mais elle est notre seule possibilité de créer un monde de paix, qui soit juste et durable.

La bonne nouvelle est que les lignes bougent et que des changements sont déjà en train de se produire. Chaque jour, de plus en plus de personnes s'engagent dans des mouvements préfiguratifs radicaux où ils explorent de nouvelles idées et mènent des expériences de changement systémique (voir encadré ci-dessous). Tous ces mouvements ont en commun la critique essentielle du capitalisme et promeuvent des visions alternatives. Tous portent en eux de fortes convictions à propos d'alternatives à ce système actuel. Bon nombre d'entre eux luttent en faveur de ces alternatives depuis un bon moment. Ce sont des processus importants nous menant à de nouveaux fondements sociaux. Mais nous aurons besoin d'explorer davantage, de nous organiser et de délibérer avec des pans bien plus larges et lointains de la société. La démocratie revivifiée jouera un rôle important.



## Les mouvements préfiguratifs du changement systémique

**MOUVEMENT DES COMMUNS** – il promeut une forme d’auto-organisation et de coopération (*prendre soin des Communs*) entre des personnes pour regagner ou protéger l’accès libre à des ressources culturelles ou naturelles (les Communs). Actuellement, *ces Communs* sont souvent régis par le marché et les acteurs étatiques afin d’empêcher leur accès libre. Les clôtures se dressent et perpétuent les inégalités. Le mouvement des Communs met l’accent sur le fait de prendre soin des Communs mais est assez ambigu sur le rôle que les institutions publiques et le marché tiendront dans le futur système.

**LE MOUVEMENT DE LA DÉCROISSANCE** – il promeut un déclin contrôlé de la production économique (*décroissance*) et un nouvel équilibre des relations entre les êtres humains et la nature. Le but du mouvement *de la décroissance* est de maximiser le bien-être dans le respect des limites de la nature.

**LE MOUVEMENT FÉMINISTE INTERSECTIONNEL** – il promeut le démantèlement des structures d’oppressions interconnectées et un tournant culturel et institutionnel vers l’égalité des genres. Il perçoit la cause de nombreux problèmes/crises actuels dans le patriarcat qui a persisté au cours de l’histoire et a créé et soutenu le système capitaliste. Le mouvement pense que le féminisme doit être au cœur de la transition vers un nouvel ordre économique et social durable et juste.

**LE MOUVEMENT POUR UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE** – il promeut une organisation économique ancrée dans la démocratie, la solidarité et la durabilité écologique. Il est étroitement associé au mouvement coopératif comme un mode d’organisation selon un ordre social plus égalitaire et démocratique. Pour certains, le mouvement en faveur d’une économie solidaire implique l’abolition du capitalisme et pour d’autres, il a pour objectif d’humaniser ce même capitalisme. Le mouvement est rarement explicite au sujet d’une économie post-croissance et des limites écologiques.

**LE MOUVEMENT PAIR À PAIR (PEER TO PEER - P2P)** – il promeut l'auto-organisation, la collaboration non hiérarchique sous la forme essentiellement de réseaux de co-production numériques. Le mouvement a coutume de se définir en opposition aux frontières des savoirs communs comme le copyright, etc. Il aspire à une économie future où l'auto-production et la consommation se substituent aux économies capitalistes des sociétés actionnaires. Pour de nombreux partisans des biens communs numériques, les limites écologiques ne sont pas un souci majeur.

**LE MOUVEMENT DU BIEN VIVRE (BUEN VIVIR)** – il promeut l'harmonie entre les êtres humains et entre les êtres humains et la nature, et assujettit les droits des individus à ceux des peuples, des communautés et de la nature. Fondé sur la vision du monde des populations Quechua des Andes, *Buen Vivir* décrit une façon de faire les choses qui est centrée sur la communauté, sur l'équilibre écologique et sensible à la diversité culturelle.



Pour aller plus loin, voici quelques excellentes ressources bibliographiques:

- **Great Transition: *The Promise and Lure of the Times Ahead* (2002)**
- **Karl Polanyi** : *La Grande Transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps* (1944)
- **Michael Sandel** : *Ce que l'argent ne saurait acheter – les limites morales du marché* (2014)
- **Fred Block and Margaret Somers**: *The power of market fundamentalism* (2014)
- **Décroissance** : *vocabulaire pour une nouvelle ère* (2015)

# Ré.imaginer le changement

## – Le modèle Smart CSOs pour le changement de système

Nous n'élaborons pas de modèles par pur besoin de modéliser ou pour le plaisir d'entretenir une conversation intellectuelle stimulante. En revanche, nous estimons que les modèles peuvent être des outils pratiques et importants pour ré.imaginer nos stratégies. Les questionnements au cœur du modèle Smart CSOs sont : Comment les systèmes changent-ils ? Et comment l'état de la connaissance peut-il nous renseigner sur la façon dont nos systèmes économiques, politiques et sociaux en miettes peuvent être transformés de fond en comble afin que la vie sur terre puisse s'épanouir dans la limite des ressources dont

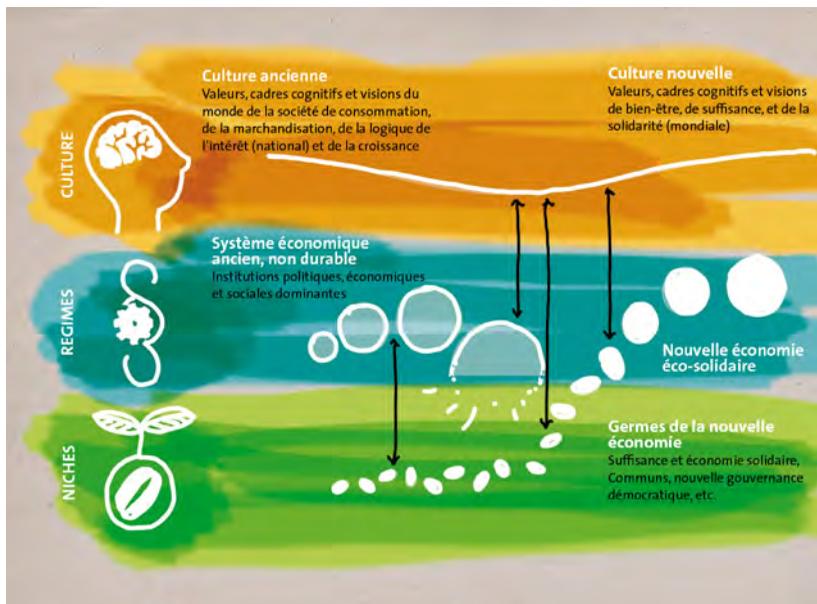
dispose la planète ?

*Vous devez continuer de pointer systématiquement les anomalies et les échecs de l'ancien paradigme. Parlez plus fort et avec assurance. Placez des gens porteurs du nouveau paradigme dans des endroits de visibilité publique et de pouvoir. Ne perdez pas de temps avec les réactionnaires mais travaillez plutôt avec les agents de changement actifs et avec la majorité des gens qui sont ouverts d'esprit.*

– Donella Meadows sur comment changer les paradigmes –

L'expérience empirique provenant de la recherche sur la transition (Geels et al) nous aide à percevoir comment le changement opère à des niveaux différents et reliés entre eux. Nous avons adapté les résultats de ces recherches à nos propres besoins. Pour le modèle Smart CSOs il y a essentiellement trois niveaux importants à considérer : La Culture, les Régimes et les Niches. Le niveau de la culture est celui où les valeurs dominantes de la société et les visions du monde

reposent et éventuellement changent. Le niveau des régimes est celui où les institutions politiques, économiques et sociales dominantes reposent et où des institutions nouvelles ou transformées émergent. Le niveau des niches se situe où les pionniers expérimentent de nouvelles idées et les germes du nouveau système.



Le modèle contient un certain nombre de messages clés qu'il est important d'intérioriser lors de la mise en œuvre de stratégies activistes :

- Pour changer le système, tenter de convaincre les acteurs actuels du système (Régimes) de changer fondamentalement est souvent peine perdue.

Aujourd'hui, la plupart des campagnes et des stratégies de plaidoyer se concentrent sur l'objectif d'infléchir le comportement des gouvernements, des entreprises et des consommateurs. Si une telle stratégie peut fonctionner dans la perspective d'un changement progressif, elle est le plus souvent inefficace lorsqu'on a pour perspective le changement systémique. La recherche empirique a démontré que les institu-

tions ont tendance à résister fortement au changement et qu'elles parviennent le plus souvent à s'auto-stabiliser lorsqu'elles sont poussées au changement.



**Pour changer les systèmes, nous devons travailler simultanément à plusieurs niveaux (Culture, Régimes et Niches).**

Nous devons considérablement élargir notre perspective sur le changement, ce qui implique la compréhension du rôle de la culture et des processus d'innovation radicaux comme catalyseurs de changement. Nous devons cultiver notre habileté à identifier et user des fenêtres d'opportunité pour effectuer des changements qui ont du sens dans le vieux système.



**Les activistes, les organisations et les campagnes doivent apprendre à infléchir les valeurs et cadres cognitifs de la société.**

La plupart des campagnes et stratégies militantes négligent l'importance de la culture dans le changement. Nous dépendons trop du pouvoir de l'information et de l'argument rationnel. Nous communiquons et représentons des valeurs d'intérêt personnel, de consumérisme et de croissance et ce faisant nous perpéтуons la culture actuelle. La Grande Transition réclame un glissement vers la suffisance, le bien-être et la solidarité. Les activistes, les organisations et les campagnes peuvent jouer un rôle bien plus positif dans le changement culturel s'ils incarnent et communiquent les valeurs du nouveau système.



**Des pionniers édifient un nouveau système et ils ont besoin de notre soutien.**

Bien qu'on recense un nombre croissant d'expérimentations de modèles économiques alternatifs, la plupart sont simplement tolérées par les institutions dominantes ou cooptées par le système pour jouer les règles actuelles du marché. Dans de nombreuses organisations de la société civile, les innovations radicales du système qui émergent sont peu comprises. Les OSC ne croient pas suffisamment en leur habileté à soutenir et nourrir les niches afin qu'elles puissent devenir des systèmes d'influence. Les innovateurs perturbants qui jettent les bases du nou-

veau système ont besoin de soutien et d'espaces protégés pour faire incuber leurs innovations. Si nous pouvons soutenir ces pionniers en les aidant à construire des communautés d'influence, ils deviendront plus forts, leurs innovations pourront opérer à plus grande échelle et un jour peut-être parviendront à institutionnaliser un nouveau système.

 **Au lieu d'entrer dans le jeu politique, nous devons saisir les opportunités que nous offre le vieux système pour faire avancer le changement de système.**

Par définition, l'élite résiste au changement de système, tout comme les institutions qui la soutiennent et souvent abusent de leurs positions de pouvoir de façon excessive et incontrôlée. Tant que les groupes ayant un intérêt à la préservation du statu quo continueront à avoir la mainmise sur le système, les pionniers du changement de système seront dans l'incapacité d'institutionnaliser de nouveaux modèles économiques. Les campagnes de protestation, la confrontation et la résistance sont des stratégies nécessaires devant figurer dans tout arsenal de changement de système.

 **Nous devons apprendre comment générer des boucles de rétroaction positives entre les trois niveaux.**

  
 Pour réussir la Grande Transition, nous devons agir sur les trois niveaux qui se renforcent mutuellement pour générer des boucles de rétroaction positives. Cela implique de se poser les questions stratégiques suivantes : quel effet mon action peut-elle avoir sur un des trois niveaux et quel retour positif sur les autres niveaux peut-elle catalyser ?

 **En conclusion ...**

  
 Le modèle Smart CSOs perd tout son intérêt s'il est interprété d'une façon simpliste. Par exemple, il faut faire attention à ne pas assigner une stratégie ou une approche activiste à l'un des trois niveaux sans évaluer le message clé à chaque niveau ou quelles boucles de rétroaction elle génère, soutient ou affaiblie. Aussi utile et flexible que puisse être

ce modèle pour amorcer des conversations stratégiques, il n'est pas un coffre miraculeux renfermant les réponses à toutes les questions. Nous devons l'améliorer petit à petit par de la connaissance et de la sagesse, grâce aux apports de la théorie et de la pratique, afin d'améliorer notre compréhension des stratégies de changement de système.

Ce modèle peut contribuer à aider les activistes à évaluer le potentiel des stratégies actuelles à promouvoir (ou entraver) la Grande Transition. Il peut aussi stimuler des conversations stratégiques sur les nouvelles stratégies de changement de système et la question de savoir comment elles peuvent se renforcer mutuellement. Dans le prochain chapitre, nous explorerons certaines de ces perspectives en plus amples détails.



Suggestions de lectures pour en savoir plus sur le modèle de changement de système de Smart CSOs :

- **Smart CSOs Paper** – *How to break out of the systems trap?* (2013)
- **Smart CSOs Report** – *Effective Strategies for the Great Transition* (2011)

## Les dix principes de l'activisme systémique

Les dix principes suivants procèdent de l'intention de résumer les leçons les plus importantes que nous avons apprises sur l'activisme systémique dans notre communauté de pratique. Dans ce guide, nous nous référons à ces principes. Nous estimons que les prendre à cœur peut faire une différence.

- 1 Le changement de système ne peut pas être contrôlé dans des systèmes complexes en raison de l'incertitude. Soyez stratégiques, apprenez et adaptez-vous en chemin.

- 2** Veillez à continuellement augmenter votre conscience des systèmes en apprenant à comprendre vos systèmes de croyance sous-jacents et ceux des autres.
- 3** Pensez long terme dans vos stratégies – perdre des combats de court terme pour le bénéfice du long terme est parfaitement acceptable.
- 4** Efforcez-vous toujours d'identifier les leviers et les causes profondes. Construisez vos campagnes dans ce cadre de compréhension.
- 5** L'ennemi principal est le système et la culture qui le légitime – ils modèlent le comportement de tout le monde. Même les puissants et les privilégiés sont enfermés dans le système.
- 6** Efforcez-vous de toujours considérer les effets que votre action peut avoir sur les différents niveaux de changement (Culture, Régimes, Niches) et quelles boucles de rétroaction ils peuvent générer.
- 7** En définitive, la Grande Transition conduira à de nouvelles structures sociales qui seront le résultat d'une re-démocratisation des délibérations – laquelle ne pourra pas être décidée par des petits groupes d'élites.
- 8** Efforcez-vous toujours d'exprimer et d'encourager les valeurs intrinsèques comme la compassion, l'empathie et la créativité dans vos activités et vos récits.
- 9** Soyez authentiques – Un excès de confiance dans les tactiques peut être problématique s'il compromet votre authenticité (c'est-à-dire lorsque vous devez sacrifier vos valeurs).
- 10** Evitez de reproduire des structures d'oppression (le sexisme, le racisme, les inégalités) dans vos mouvements.

# Ré.imaginer nos stratégies

Dans ce chapitre, nous explorerons les étapes à franchir pour avancer de façon significative vers des approches et des stratégies plus systémiques. Nous disposons d'exemples et d'outils pour rendre l'exercice aussi pratique que possible. Nous proposons un certain nombre de rôles qui sont tous importants pour soutenir efficacement la Grande Transition. Bien sûr, il n'est pas nécessaire que tous les réseaux assument la totalité de ces rôles. Ceux-ci peuvent être répartis entre différents réseaux et organisations de sorte que leurs efforts se complètent.

Pour les besoins du présent chapitre, nous assumons que votre groupe, réseau ou organisation militante est parvenu à la décision qu'il/elle souhaite adopter des approches plus systémiques et qu'il/elle est en mesure de gérer les défis de financement qu'un tel choix implique. Au chapitre 5, nous nous pencherons sur les défis organisationnels qu'un tel changement d'orientation implique et au chapitre 7, nous verrons comment le financement peut devenir plus systémique.



A la fin de ce guide, vous trouverez une fiche d'auto-évaluation de vos stratégies dans une perspective de changement de système. Les 11 questions visent à vous aider à analyser vos stratégies et fournissent des conseils pour identifier les opportunités qui s'offrent à vous de commencer à changer vos campagnes et stratégies d'une manière qui ait du sens. Vous pouvez également télécharger une version pdf de cette fiche ici : [smart-csos.org/publications](https://smart-csos.org/publications)

## 4.1 PASSER D'UN ACTIVISME CONVENTIONNEL À UN ACTIVISME SYSTÉMIQUE

Dans cette section, nous proposons trois phases progressives de l'action activiste qui conduisent au niveau de soutien le plus efficace pour la Grande Transition – nous appelons ce stade le plus haut, *l'activisme systémique*.

Vous pouvez utiliser ce modèle pour déterminer dans quelle phase vous vous trouvez au moment présent dans votre glissement de l'activisme conventionnel vers l'activisme systémique ainsi que ce qui doit être accompli pour devenir un pilote de la Grande Transition.

### ACTIVISME CONVENTIONNEL

#### Phase 1 : Devenir un soutien de la Grande Transition

**Inscrivez vos campagnes de façon intentionnelle dans un cadre cognitif** – en devenant conscient des valeurs et des cadres cognitifs que vous communiquez et de leurs impacts.

**Générez une conscience du système** – et développez une compréhension profonde du système, de ses causes profondes, et de ses principaux leviers.

#### Phase 2 : Se connecter pour la Grande Transition

**Rejoignez une communauté de pratique** – Connectez-vous et apprenez avec les réseaux, les organisations et mouvements impliqués dans diverses luttes pour étendre vos horizons au-delà des questions qui vous concernent le plus.

**Connectez-vous avec et apprenez des pionniers du nouveau système.**

#### Phase 3 : Devenir un pilote de la Grande Transition

**Dotez-vous d'une vision du changement de système.**

**Développez avec d'autres organisations un récit commun du changement de système.**

**Ancrez votre communication de campagne dans le récit du changement de système.**

**Travaillez avec différents rôles** – L'activisme systémique nécessite de combattre ce qui est dépassé, de soutenir ce qui est nouveau, de créer un nouveau discours, de construire le mouvement et de travailler avec un niveau différent de conscience.

### ACTIVISME SYSTÉMIQUE



## Phase un : Devenir un soutien de la Grande Transition

Cette phase consiste à éviter les dommages. Chaque organisation ou réseau engagé dans une campagne qui croit à la nécessité d'une Grande Transition doit au moins revoir, et le cas échéant ajuster ses campagnes afin de garantir que chaque effort et chaque campagne pragmatique conçue pour un changement progressif soutient l'opportunité d'accroître le changement perturbateur à l'avenir. En particulier :

### **Concevez des campagnes en ayant pleinement conscience des valeurs et des cadres cognitifs que vous communiquez et de leurs impacts.**

- Évitez les objectifs de campagnes en conflit d'une quelconque manière avec les principes et les finalités de la Grande Transition.
- Concevez des campagnes de façon à ce qu'elles communiquent les valeurs soutenant la Grande Transition. Par exemple, vous devez éviter les références aux valeurs de la société de consommation et à la logique de l'intérêt personnel.

### **Première étape de cadrage**

Imaginez que vous travaillez pour une ONG centrée sur l'aide humanitaire. Vous reconnaissez que la façon dont vous vous adressez au public au sujet de l'aide renforce une vision du monde hiérarchique et vous échouez à expliquer pourquoi la pauvreté existe. Vous pouvez commencer par recadrer vos communications pour refléter une vision plus égalitaire et de partage du pouvoir, et centrer vos campagnes sur les causes de la pauvreté et des crises comme l'évasion fiscale ou le changement climatique ...

- Évitez les cadres qui renforcent les paradigmes du marché et de la croissance au profit d'objectifs à court terme.

Acquérez une conscience du système et développez une compréhension systémique des causes profondes et des leviers de changement. Toute campagne – même la plus progressive – doit être la résultante d'un examen attentif impliquant des exercices intensifs pour penser le système. Votre stratégie de campagne doit être conçue autant que possible pour soutenir un changement systémique profond en même temps que vous poursuivez un objectif pragmatique à court terme. Nous devons apprendre à penser les systèmes ...

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE I

### TRAVAILLER AVEC DES VALEURS ET DES CADRES COGNITIFS

#### VALEURS

Les valeurs jouent un rôle important dans le changement social. Les recherches interculturelles en sciences sociales ont identifié une série de valeurs humaines qui se manifestent de façon constante. Les psychologues sociaux désignent l'un de ces groupes de valeurs comme étant *extrinsèques* ou matérialistes. Celles-ci concernent le désir de reconnaissance de nos réalisations et la reconnaissance du statut, du pouvoir et de la richesse. A l'opposé de ces valeurs, on trouve les valeurs dites *intrinsèques*. Elles concernent le soin, le souci de la communauté et de l'environnement et la justice sociale. Bien que nous portions en nous les deux systèmes de valeurs, l'importance que nous attachons à un ensemble de valeurs tend à diminuer l'importance de l'autre. Lorsque les valeurs de pouvoir comme le statut social, le prestige et la domination priment, les valeurs universelles de tolérance, d'appréciation et de considération pour le bien-être des autres sont supprimées.

Le groupe britannique Common Cause a entrepris de synthétiser les tra-

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE I

vaux de recherches de plus en plus conséquents sur les valeurs. Il propose des recommandations aux OSC sur les façons d'intégrer les valeurs culturelles dans leurs actions pour promouvoir leurs causes. Parce que les valeurs sont comme des muscles – qui gagnent en force à mesure qu'ils sont sollicités – les activistes doivent consciemment stimuler les valeurs intrinsèques dans leurs communications et leurs campagnes.

Les chercheurs ont aussi découvert ce qu'ils appellent *l'effet débordant* des valeurs. Parce que les valeurs tendent à exister par regroupement, lorsqu'une valeur est activée, il en va de même des valeurs compatibles associées. Par exemple, les personnes qui privilégient les valeurs de générosité, d'auto-détermination et de la famille sont plus susceptibles de soutenir des politiques en faveur de l'environnement que celles qui sont obsédées par le succès financier et la recherche de statut.

La leçon pour les activistes systémiques est que nous devons prendre conscience des valeurs que nous mobilisons et renforçons au travers de notre action. Notre culture actuelle est dominée par des valeurs extrinsèques tandis que les valeurs intrinsèques s'appauvrissent. Opérer un rééquilibrage des valeurs culturelles est essentiel pour la Grande Transition et nous devons apprendre à savoir comment jouer un rôle positif dans le façonnement des valeurs.

### CADRES COGNITIFS

Contrairement à ce que nous pensons le plus souvent, les mots ne sont pas neutres. Les mots que nous employons dissimulent un monde caché. Les cadres cognitifs opèrent en coulisse, affectant la façon dont nous voyons les choses, petites et grandes. Ils sont comme de petits récits tirés par les mots que nous entendons et les expériences que nous vivons. La façon dont nous voyons les choses est influencée par les mots que nous employons. Par exemple, l'expression *allègement fiscal* nous fait voir les impôts comme à un fardeau, comme quelque chose dont nous devons nous alléger plutôt que comme quelque chose auquel nous devons contribuer pour le bénéfice collectif de la société<sup>12</sup>.

C'est délibérément et tout le temps que nous devons convoquer les ca-

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE I

dres cognitifs : cela s'appelle le *cadrage*. L'industrie publicitaire est particulièrement habile dans le cadrage ou, si vous préférez, à nous *manipuler* au travers du choix stratégique des cadres employés. Par exemple, les publicités automobiles privilégient des images de routes désertes associant les voitures à la liberté plutôt que des les associer aux effets négatifs qu'elles ont comme les embouteillages et la pollution.

Un des défis importants auxquels nous faisons face lorsque nous pensons aux cadres cognitifs pour la Grande Transition est que la croissance est généralement associée à quelque chose de positif, quelque chose d'indispensable. La croissance est aussi considérée comme un cadre profond que nous ne pouvons pas changer aisément parce qu'il est profondément ancré dans nos mentalités. Dans le livre *Framespotting*, Laurence et Alison Matthews suggèrent une façon de recadrer la croissance comme quelque chose de définitivement bon (parce que les enfants croissent et nous nous en réjouissons) mais jusqu'à un certain point seulement. Les adultes ne grandissent plus. La maturité survient lorsqu'on dépasse la croissance. « Le meilleur récit de notre temps est sans doute celui du passage à l'âge adulte : si nous pouvions réaliser que la fixation puérile sur la croissance infinie doit ouvrir la voie à un regard plus mûre, nous aurons grandit »<sup>13</sup>.



Quelques références pour aller plus loin sur les valeurs et les cadres et la façon dont ils peuvent être appliqués dans vos stratégies :

- **Common Cause Handbook (2011)**
- **Finding Frames – New ways to engage the UK public on global poverty (2011)**
- **Common Cause Handbook for Nature (2013)**
- **George Lakoff: Don't think of an Elephant (2004)**
- **Laurence and Alison Matthews: Framespotting – Changing how you look at things changes how you see things (2014)**

## Le pape donne une leçon sur le cadrage de la Grande Transition

Dans son encyclique très politique *Laudato Si*, datée de Mai 2015, le pape François nous donne une importante leçon sur la façon de cadrer stratégiquement les crises systémiques globales (particulièrement le changement climatique et l'inégalité). Les activistes peuvent beaucoup apprendre de cette communication rédigée avec un grand soin. Le gourou de la linguistique cognitive George Lakoff était emballé : « Le pape a cadré la question si puissamment, souvent dans un langage qui coule plus facilement et rapidement pour un pape. Le texte est très porteur de sens moral, que vous soyez catholique ou non, religieux ou pas »<sup>14</sup>.

Le titre de l'encyclique, *Sur la sauvegarde de la maison commune* établit d'emblée le cadre le plus important : en employant la métaphore de la maison pour la terre, il convoque un cadre dans lequel tous les habitants du monde sont une famille, vivant dans une maison commune. En tant que famille, nous devons être attentifs les uns aux autres. Une maison est quelque chose dont nous dépendons, physiquement et émotionnellement.

Lorsque le pape dit, « L'alliance entre l'économie et la technologie finit par laisser de côté ce qui ne fait pas partie de leurs intérêts immédiats », il s'en prend directement au fondamentalisme du marché qui se cache derrière l'inégalité et la crise du climat.

A l'inverse de bien des campagnes conventionnelles, le pape François se révèle un formidable penseur systémique lorsqu'il énonce : « chercher seulement un remède technique à chaque problème environnemental revient à séparer ce qui est inter-connecté et à masquer la vérité et les problèmes profonds du système mondial »<sup>15</sup>.

Peut-être la prochaine fois que nous chercherons des cadres efficaces pour une campagne en faveur du changement de système devrions-nous relire l'encyclique *Laudato Si*. A coup sûr, nous y trouverons quelque chose d'utile.

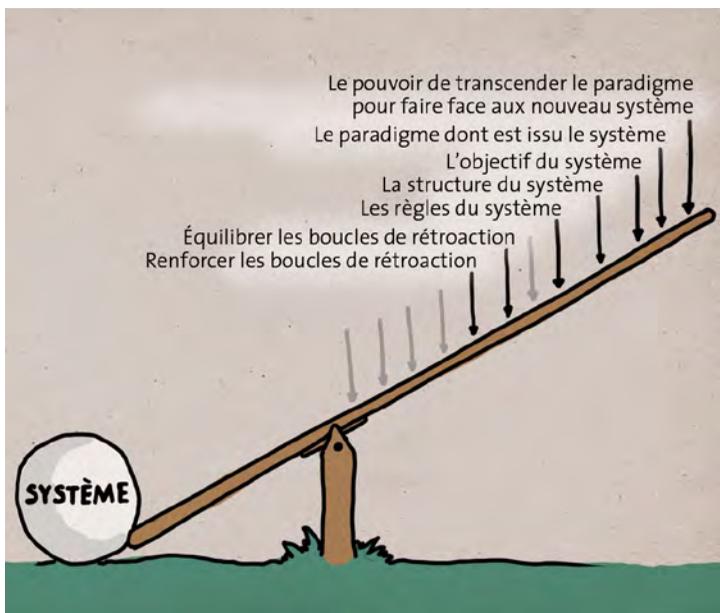


## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE II

### COMMENT IDENTIFIER LES LEVIERS DE CHANGEMENT

Pour que la Grande Transition devienne une réalité, nous devons trouver des points dans le système actuel sur lesquels nous pouvons stratégiquement intervenir pour un changement positif. Donella Meadows (1999) a appelé ces points des *leviers*.

Les leviers sont des points d'appui qui, lorsqu'on les active, entraînent des changements dans d'autres parties du système ; certains sont plus puissants que d'autres. Par exemple, changer les objectifs d'un système est une intervention plus puissante que d'ajouter une nouvelle règle. Imaginons que l'augmentation du bien-être de l'Homme devienne l'objectif de notre système économique plutôt que la croissance du PIB ! Cela serait un changement autrement plus transformatif que la simple mise en œuvre d'une nouvelle politique.



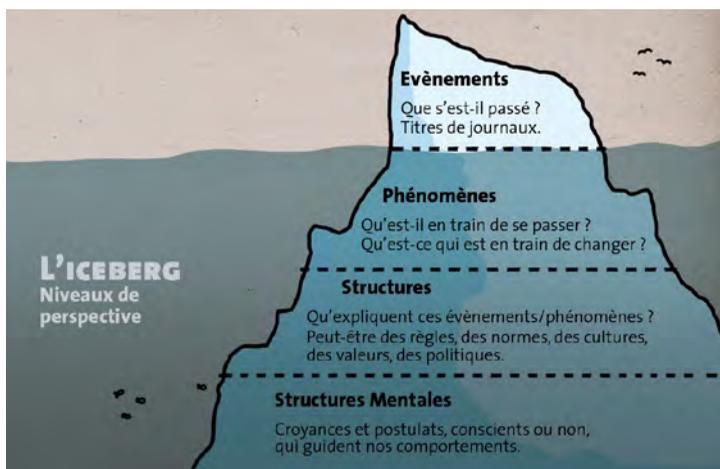
## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE II

En tant qu'activistes systémiques, notre but doit être de trouver les leviers les plus puissants ou ce que nous appelons les *causes profondes*. Bien qu'il n'y ait pas de formule simple pour les identifier, nous pouvons progresser dans l'identification de leviers et apprendre à les actionner efficacement.

Une première étape consiste à passer du temps à cartographier votre système ou le problème qui vous intéresse. Une cartographie des systèmes est une représentation visuelle d'un système complexe qui vous aide à identifier ses composantes, leurs connexions et les règles qui les gouvernent. Des outils gratuits de cartographie sont disponibles en ligne mais des diagrammes dessinés à la main peuvent tout aussi bien faire l'affaire. Le modèle de l'iceberg reproduit ici est un moyen simple de commencer à révéler les tendances, les structures et les convictions inconscientes du système. Augmenter l'effet de levier du changement peut être obtenu en s'attaquant aux niveaux les plus profondément immergés de l'iceberg. S'attaquer aux niveaux les plus immergés peut avoir pour effet de nous abstraire des prises de décision à court terme et de nous extraire de la machine à traiter les symptômes.

Un autre outil important pour analyser les systèmes complexes est le *diagramme de chaînes de causalité*. Ces diagrammes décrivent de façon graphique les variables du système et les liens de causalité qui existent entre elles. De façon importante, les diagrammes de chaînes de causalité nous aident à identifier les boucles de rétroaction positives et négatives afin que nous sachions dans quelle direction nous devons nous diriger pour promouvoir le changement. Meadows nous donne à voir un exemple tragique d'incompréhension des chaînes de causalité : les leaders de notre monde ont correctement identifié la croissance économique comme un levier puissant de notre système mondial – mais hélas, ils l'ont activé dans la mauvaise direction. Alors que les rapports de cause à effet sont révélés par l'analyse, les activistes systémiques peuvent mieux identifier pourquoi le système se comporte de la façon dont il le fait et quelles sont les variables qui peuvent stratégiquement l'influencer.

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE II



Adapté de Senge, P. (1990)

### EXEMPLES D'INTERVENTIONS PROMETTEUSES/LEVIERS SUR LES SYSTÈMES

Voici quelques leviers de nos systèmes économiques, politiques et sociaux sur lesquels nous devrions pouvoir travailler. Ils peuvent être considérés comme des leviers puissants ou très puissants en raison de leur potentiel à infléchir considérablement le système en direction de la Grande Transition.

**RÉDUIRE LA DURÉE DU TRAVAIL** – Une re-distribution du travail, c'est-à-dire une allocation plus équitable des tâches, peut être un levier efficace pour réduire le chômage et accroître l'égalité, ainsi que pour réduire les émissions carbone, construire des liens sociaux plus forts et améliorer la santé physique et mentale.

**REVENU DE BASE** – Beaucoup pensent qu'un revenu de base inconditionnel (c'est à dire que chaque citoyen reçoit un revenu de l'Etat indépendamment de sa situation professionnelle ou d'autres conditions) pourrait être un instrument fort en faveur de la promotion de l'égalité, de la durabilité écologique et du bien-être.

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE II

**COOPÉRATIVES** – Les coopératives de logement (propriété des habitants qui les occupent) ou les coopératives de travailleurs (propriété de ceux qui y travaillent) peuvent être des moyens puissants de réduire l'obsession de la croissance économique et de créer une société plus équitable et plus juste.

**DEVISES LOCALES** – Des devises locales complémentaires aux devises existantes sont perçues par beaucoup comme un moyen important de promouvoir la résilience aux échelles locales et régionales. Elles peuvent encourager la localisation de l'économie et ce faisant être plus durables écologiquement.

**LES INDICATEURS NATIONAUX DE PROGRÈS** – Un des leviers les plus importants selon Donella Meadows est l'objectif du système. L'indicateur le plus important des économies modernes est le PIB : le succès du système se résume à la mesure de la croissance économique. Si nous voulons changer le système, nous devons changer sa finalité. L'indicateur du bonheur national brut du Bhoutan est un exemple d'alternative possible.

Une fois que nous avons identifié un levier prometteur, nous devons rechercher d'éventuelles fenêtres d'opportunités et employer notre capacité stratégique à nous diriger dans cette direction.



Recommandations de lectures pour aller plus loin sur l'emploi de la pensée des systèmes et l'identification de leviers efficaces :

- **Linda Booth-Sweeney and Dennis Meadows:** *System Thinking Playbook* (1995)
- **Donella Meadows:** *Leverage Points – Places to Intervene in a System* (1999)
- [www.donellameadows.org/systems-thinking-resources](http://www.donellameadows.org/systems-thinking-resources)
- [www.Thwink.org](http://www.Thwink.org): *Root Cause Analysis – How it works at Thwink.org*

## Phase deux : Se connecter pour la Grande Transition

Dans notre analyse au chapitre 1, nous avons vu que les réseaux et les organisations travaillent souvent en silos, incapables de collaborer. Nous devons dépasser cette mentalité de silo.

**Rejoignez une communauté de pratique** – Connectez-vous et apprenez de réseaux, d'organisations et de mouvements impliqués dans divers combats afin d'étendre votre horizon au-delà des questions qui vous importent habituellement. Ceci est un important premier pas avant de penser aux coalitions et aux arrangements institutionnels quelconques. Même si votre organisation n'est pas encore prête pour la Grande Transition, vous devez personnellement rejoindre ce type de communautés de pratiques. En vous connectant à d'autres et en apprenant ensemble comment changer le système, vous contribuerez à l'émergence d'un mouvement pour le changement de système.

### Un havre pour l'apprentissage

Un des facteurs de succès de Smart CSOs Lab est que les individus le rejoignent de leur propre initiative afin d'apprendre sur le changement systémique. Lorsqu'ils sont dans l'espace du laboratoire, ils enlèvent la casquette de leur organisation. Les membres de la communauté sont engagés dans divers combats militants mais sont unis par un but commun qui est d'apprendre ensemble dans un cadre respectueux et non hiérarchique où vous êtes suffisamment en confiance pour sortir du cadre institutionnel. La communauté apporte la béquille nécessaire lorsque les membres sont confrontés à des difficultés en promouvant le changement systémique dans leurs contextes institutionnels.

**Connectez-vous à et apprenez des pionniers du nouveau système** – Acquérir une compréhension des germes du nouveau système vous orientera sur la trajectoire d'une vision du monde plus systémique et renforcera votre motivation pour un changement en profondeur. Ce n'est que si nous comprenons ce qui est en train de se passer dans ces mouvements préfiguratifs que nous pouvons identifier les rôles que nous-mêmes et nos organisations pouvons endosser dans la Grande Transition.

## Phase trois : devenir un pilote de la Grande Transition

Ce n'est que dans cette phase que nous développons une vraie capacité en matière de changement de système. Grâce à des processus rigoureux questionnant nos propres visions du monde et postulats, nous développons une nouvelle conscience et compréhension des systèmes. A travers l'application d'outils analytiques de pensée des systèmes, nous développons des stratégies et des récits fondés sur des leviers efficaces.

### Que se serait-il passé si la campagne Stop TTIP avait employé le récit qui suit :

Les Etats sont désespérément engagés dans un combat pour revenir à des taux de croissance élevés et ils sont prêts à tout brader pour y arriver – nos droits, la santé et l'environnement entre autres... Mais attendez une minute ! Quelque chose cloche. Nous ne pouvons pas sacrifier ce que nous chérissons – la santé, les droits, l'environnement, nos moyens d'existence – pour un dixième de point (0,1%) de croissance économique en plus. Et pour commencer, le marché mondial est-il une si bonne chose ? Créera-t-il plus de bien-être ou détruira-t-il seulement l'environnement au profit de quelques riches qui continueront de s'enrichir ? Nous devons nous poser la question des limites de tout cela ? De quelles alternatives disposons-nous pour améliorer le bien-être de tous y compris des générations futures ? En attendons joignons nos forces et arrêtons le TTIP pour éviter que les choses n'empirent.

**Mettre une vision du changement de système en place** – Bien sûr, ce n'est pas quelque chose que vous pourrez réaliser en deux jours. Cela fait partie d'un processus plus conséquent de changement organisationnel (voir chapitre 5). La nouvelle vision est le cadre de référence pour tout le monde dans votre organisation/réseau et elle est dès lors essentielle pour orienter les choses dans la même direction.

**Développer un récit commun du changement de système** avec d'autres mouvements.

- Déconstruire les vieilles histoires en se posant des questions comme: quelles sont les récits que nous devons changer ? quels sont les postulats sous-jacents ? Y a-t-il des mythologies de la culture dominante derrière tout cela que nous devons remettre en question ?
- Construire un nouveau récit en générant une compréhension des histoires en cours et des postulats culturels en vigueur et se demander : Comment nos histoires s'en prennent aux postulats sous-jacents dans nos récits dominants.

**Ancrez votre communication dans un récit de changement de système** – Maintenant vous êtes un pilote de la Grande Transition.

Vous avez travaillé dur et développé une grammaire du changement de systèmes. Vos campagnes ne seront jamais les mêmes parce que peu importe leurs objets, vous les aurez savamment inscrites dans le récit plus large du changement systémique.

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUES III

### RACONTER DES HISTOIRES, LE STORYTELLING

Le Storytelling est un outil de communication efficace et de plus en plus populaire parce que contrairement à la présentation conventionnelle de faits ou de chiffres, il touche les gens sur un plan émotionnel. Les récits font qu'il est plus facile de se rappeler du message délivré. Aujourd'hui, le storytelling est souvent employé pour servir des objectifs de campagne à court terme sans nécessairement considérer son impact à long terme sur la manière dont nous pensons le monde et comment nous donnons sens à la réalité.

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUES III

Mais les récits peuvent avoir un impact culturel bien plus profond. Dans son livre, *Winning the Story Wars (Gagner la bataille des histoires)*, le célèbre conteur d'histoires Jonah Sachs écrit sur les récits racontés depuis des générations, par-delà les siècles et même parfois les millénaires. Il appelle ces récits qui donnent du sens au monde des mythes. Sachs affirme que, tout particulièrement à notre époque, certains récits qui ont été importants pendant très longtemps n'ont plus aucun sens pour un grand nombre de personnes – ce qu'il appelle *les vides dans le mythe* ou *les histoires brisées*. Le succès d'Occupy Wall Street tient beaucoup à la construction d'un nouveau récit sur le terrain fertile d'une histoire brisée, celle de la faillite du rêve américain. Le nouveau récit depuis est celui des 99% contre les 1%.

*Winning the Story Wars* nous exhorte à identifier les récits ancestraux qui volent en éclat et à trouver les ressources pour faire émerger dans ces vides de nouveaux récits puissants ayant le potentiel de remplacer les anciens. Pour promouvoir la Grande Transition, il y a un certain nombre de récits brisés qui demandent à être renouvelés. En voici trois exemples :

**L'HISTOIRE BRISÉE DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE** – alors que ce récit demeure vivace, on commence à voir émerger une prise de conscience selon laquelle la croissance économique est incompatible avec la maîtrise du changement climatique. Ce récit montre des failles. Un nouveau/meilleur récit veut se centrer sur le bien-être dont le sens est beaucoup plus large que celui de la richesse matérielle

**L'HISTOIRE BRISÉE DE LA MAIN INVISIBLE** – dans des temps d'inégalités croissantes, la croyance en la *main invisible* s'amenuise. Un nouveau/meilleur récit est celui d'une économie plus coopérative qui serait modelée sur la nature humaine et aiderait la planète et le peuple à s'épanouir.

**L'HISTOIRE BRISÉE DU PROGRÈS TECHNOLOGIQUE** – alors que ce récit demeure très vivace, de plus en plus de voix se font entendre, selon lesquelles l'innovation technologique contribue au problème plutôt qu'à la solution. Un meilleur/nouveau récit pourrait déconstruire le lien entre bien-être et innovation continue.

## OUTILS STRATÉGIQUES POUR L'ACTIVISME SYSTÉMIQUES III



Quelques recommandations de lecture pour aller plus loin sur les façons d'utiliser le storytelling en faveur du changement systémique :

- **Jonah Sachs:** *Winning the story wars* (2012)
- **Patrick Reinsborough & Doyle Canning:** *Re:Imagining Change* (2010)
- **[www.storybasedstrategy.org](http://www.storybasedstrategy.org)** (check for *Story Based Strategy Chart*)

**Travailler avec différents rôles** – Le changement systémique n'est pas seulement une affaire de campagne. Dans la section suivante, nous présenterons différentes façons dont l'activisme systémique peut contribuer à la Grande Transition. L'activisme systémique requiert de combattre le vieux, supporter le nouveau, créer un nouveau discours, enclancher le mouvement et travailler à un niveau différent de conscience. Il y a beaucoup à faire. Voyons comment nous pouvons y parvenir...

## The Rules (Les règles du jeu) – Expérimenter différentes approches et rôles de l'activisme systémique

The Rules est un réseau mondial décentralisé d'activistes engagés en faveur d'un changement de système en profondeur. Parmi les différents rôles que nous explorons de l'activisme systémique, The Rules est difficile à assigner. Il a été créé en 2013 par un petit groupe d'activistes expérimentés en matière de campagne, jouissant d'une excellente compréhension des failles et des défis des campagnes traditionnelles et de la société civile institutionnalisée.

Ces militants se sont donc embarqués dans une expérience véritablement innovante.

The Rules s'efforce de cibler les leviers clés du système économique comme un moyen de promouvoir le changement de système. En guise d'exemple, en 2013, le mouvement a fait campagne contre la City de Londres parce qu'étant un paradis fiscal parmi les plus importants au monde (pointant son rôle dans l'évasion fiscale à des niveaux astronomiques). Il a fourni des recherches et des cadres, des financements et du soutien logistique à des mouvements de terrain (ex. Ekta Parishad, Kenyans for Tax Justice) et facilité la formation de larges coalitions d'organisations pour essayer un peu partout autour des leviers et enjeux spécifiques (ex. Notre terre, Notre business, Cibler la Banque Mondiale). De façon importante, pour de telles campagnes, The Rules connecte les mouvements du Sud et du Nord pour générer un maximum de pouvoir des mouvements de terrain (grassroot).

Plus récemment, The Rules s'est concentré sur la déconstruction des récits autour du capitalisme et du néolibéralisme, et a essayé d'introduire une logique plus puissante autour du besoin de changement profond dans les récits dominants.

The Rules choisit volontairement ses sujets pour engager les populations. En guise d'exemple, il s'est attaché à recadrer le récit de la pauvreté comme quelque chose qui est créé par l'Homme, qui nécessite un changement de système et qui ne peut pas être traité grâce à la charité.

L'activisme systémique requiert de  
*combattre le vieux,*  
**SUPPORTER LE**  
**NOUVEAU,**  
CREER UN NOUVEAU  
DISCOURS,  
*enclancher*  
*le mouvement*

& travailler à un  
**niveau**  
**différent de**  
*conscience.*

## 4.2 LES DIFFÉRENTS RÔLES AU SEIN DE L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE

Dans cette section, nous introduisons les différents rôles de l'activisme systémique que votre organisation ou votre réseau peut endosser. Certains peuvent vouloir jouer plusieurs rôles à la fois. D'autres préféreront se concentrer sur un seul rôle. Ces choix sont fonctions de votre capacité et de la théorie du changement à laquelle vous souscrivez.

En définitive, la Grande Transition requiert des stratégies et des rôles divers mais complémentaires. Les rôles de l'activisme systémique décrits ci-dessous ont pour objet d'être des vecteurs stratégiques de la Grande Transition. C'est pourquoi nous n'avons pas intégré le rôle de *pionniers*, ceux qui accomplissent un important travail dans leurs *niches*. Au lieu de ça, les rôles que nous introduisons ici sont ceux qui soutiennent les germes du nouveau système, la création d'un mouvement, le combat contre le pouvoir de l'ancien système pour aider au renouvellement des récits enracinés.

### L'acupuncteur

Il utilise les opportunités dans le système politique/économique afin de viser les leviers clés pouvant infléchir le système.



### L'interrogateur

Il encourage le débat sur des questions fondamentales. Il aide à générer un nouveau discours et à faire advenir un changement culturel.



### L'intermédiaire

Il génère des liens significatifs et des cycles d'apprentissage autour de la question du changement de système entre les mouvements à l'échelle mondiale.



### Le jardinier

Il aide à l'émergence du nouveau système en nommant, connectant, entretenant et en donnant de la visibilité aux pionniers du nouveau système.



## L'acupuncteur

Il utilise les opportunités dans le système politique/économique afin de viser les leviers clés pouvant infléchir le système.

Les laboratoires d'innovation sociale sont devenus assez populaires ces dernières années. L'essentiel qui ressort de ces labos est que le changement systémique serait entièrement affaire de collaboration et d'innovation. La nature auto-stabilisante des institutions et du pouvoir et les intérêts préservés de ceux qui bénéficient du statu quo sont souvent absents dans ces contextes<sup>16</sup>. Le capitalisme est très habile à coopérer des innovations reposant sur de bonnes intentions lorsqu'elles peuvent servir les intérêts du capital. On peut l'observer notamment dans l'économie collaborative où Airbnb et Uber se révèlent être la prochaine étape plutôt brutale du système néolibéral. Le capitalisme peut aussi *généreusement* ignorer les niches d'innovations radicales tant qu'elles ne menacent pas le système.

Sans la contestation et le conflit, nous ne pourrions pas nous attaquer à la logique sous-jacente de nos problèmes collectifs et le changement systémique ne sera pas possible. L'acupuncteur a un rôle clé en terme d'identification des luttes qui méritent d'être engagées dans la perspective du changement de système. Il importe de ne pas être obnubilé par l'impératif de gagner des campagnes comme l'imposent les critères conventionnels. Il se peut qu'il y ait l'opportunité d'infléchir la politique et que cela soutienne le changement systémique, mais le plus important c'est que l'acupuncteur identifie les luttes qui peuvent changer véritablement la logique du débat, changer les mentalités et générer de nouveaux récits. Partant de là, même si la campagne est perdue au sens traditionnel, si elle aide à déconstruire les vieux récits et infléchir les cadres, c'est déjà une victoire.



## Viser le désinvestissement des énergies fossiles comme levier clé pour le changement de système

Sans doute la campagne la plus intéressante sur le thème du changement climatique ces dernières années est la campagne Fossil Free (Zéro Fossile) lancée en 2012 par Bill McKibben et menée par le groupe écologiste 350.org. Depuis 2014, le Guardian a lancé un spin off de la campagne, nommé *Keep it in the Ground* (laissons-les sous-terre), initiative inédite qu'un quotidien fasse campagne sur le changement climatique.

La campagne/mouvement en faveur du désinvestissement a mis la pression sur les investisseurs publics et privés pour qu'ils se désengagent de l'industrie de l'énergie fossile. Il y a un argument moral à cela (quatre cinquième des carburants fossiles doivent demeurer sous terre pour éviter la catastrophe climatique) ainsi qu'un argument financier (si nous sommes vraiment sérieux au sujet du changement climatique, la valeur de ces sociétés est une bulle spéculative). Un nombre d'institutions prestigieuses (l'Eglise d'Angleterre, l'Université de Glasgow, les fondations philanthropiques, etc.) ont rejoint le mouvement et commencé à se désengager.

La finalité ultime est de nuire aux entreprises exploitant des énergies fossiles en s'attaquant à leur réputation. La campagne apparaît comme un exemple prometteur d'identification de leviers clés dans le système en plus de créer un récit puissant qui puisse provoquer un changement systémique plus profond.

Pour donner encore davantage de force à la campagne, plus récemment l'idée d'un réinvestissement a été évoquée. Selon les termes de la Dr. Jo Ram, co-fondateur de Community Reinvest : « maintenant, les institutions ont l'occasion de réinvestir et d'être en même temps en phase avec leur devoir civique. Le désinvestissement déblocquera des capitaux considérables, provoquant une opportunité sans égale de réinvestir dans des finalités sociales comme la démocratie de l'énergie, le logement à prix accessible pour tous ou l'éducation universelle ».

## L'interrogateur

Il encourage le débat sur des questions fondamentales. Il aide à générer un nouveau discours et à faire advenir un changement culturel.

Selon Michael Sandel, professeur de philosophie à Harvard, un des grands débats qui fait défaut dans la politique contemporaine est celui du rôle et de l'étendue des marchés. Nous ne sommes tout simplement pas en train de répondre aux questions morales les plus importantes de notre temps. Nous ne débattons pas des questions essentielles de la justice, des inégalités ou du bien commun parce que nous pensons que les solutions du marché fournissent une voie neutre pour résoudre les conflits. Une des conséquences de cet état de fait est la perte de confiance dans nos institutions. Aujourd'hui, de trop nombreux débats démocratiques portent sur des questions techniques plutôt que sur de grandes valeurs comme la justice ou le bien commun. Pour que la Grande Transition puisse se matérialiser, il est fondamental de regagner ces espaces de débat. Si aujourd'hui, la politique est incapable de créer ces espaces, il appartient à la société civile d'assumer ce rôle d'ouverture et d'expansion. Nous devons amener plus de citoyens de divers groupes et classes à participer aux débats fondamentaux de nos temps : qu'est-ce qu'une *bonne vie* ? Quelles sont les limites morales des marchés ? Quand les marchés servent-ils le bien commun et quand une approche plus coopérative est-elle mieux adaptée ? Les mouvements pré-figuratifs fournissent des idées importantes et des expériences valeureuses mais le changement systémique nécessite un dialogue social bien plus dense et bien plus inclusif. En fait, il requiert une démocratie délibérative renouvelée pouvant jeter les bases de nouvelles structures sociales pour une société vraiment juste et durable.



L'interrogateur assume le rôle important de faciliter le dialogue autour de ces questions, Cela peut impliquer différents modes d'engagement des acteurs, y compris les arts, le théâtre et la musique.

En définitive, la Grande Transition doit conduire à de nouvelles structures sociales résultant d'un débat re-démocratisé – elle ne peut pas être décidée par des petits groupes d'élites.

### Les Amis de la Terre s'engagent vis à vis de la perspective globale d'une nouvelle manière

*Big Ideas Change the World* (les grandes idées transforment le monde) est le nom d'un projet récemment lancé par Les amis de la Terre-Angleterre-Pays de Galles-Irlande du Nord (FoE EWNl). Le but de l'organisation est de mettre les grandes questions sur la table et commencer à impliquer les environmentalistes, les universitaires ainsi que le grand public dans un dialogue sérieux sur ce qui est réellement nécessaire afin de traiter des plus grands défis de notre temps.

Le projet a été lancé lorsque l'organisation a pris conscience que ses campagnes progressaient à trop petits pas et ne s'attaquaient pas aux causes profondes des crises écologiques. L'organisation estime aussi que des ressources insuffisantes étaient allouées à la pensée et à la stratégie de longs-termes.

Avec le projet Big Ideas, FoE EWNl s'est lancé dans une analyse et un dialogue sur les grandes tendances de long terme et sur la façon d'aborder leurs causes profondes plus efficacement. Alors que le dialogue initial a été limité à des universitaires et penseurs particuliers, le but est d'élargir la conversation au grand public après la conclusion de la phase initiale lors du lancement d'un livre.

La stratégie à venir montrera si l'organisation tire des conclusions du projet Big Ideas dans leur travail de campagne. Elle sera aussi riche d'enseignements sur la valeur que l'organisation accorde à un tel dialogue en tant que stratégie en soi et comme moyen d'étendre les espaces de débats portant sur les grandes questions de notre temps.

## Le jardinier

Il aide à l'émergence du nouveau système en nommant, connectant, entretenant et en donnant de la visibilité aux pionniers du nouveau système.

La transition vers un système économique radicalement différent ne peut pas être planifiée par un individu ou résulter d'un plan stratégique préconçu de haut en bas. L'économie est un système hautement complexe qui ne peut radicalement changer que par l'émergence. L'émergence se produit lorsque des « efforts séparés, locaux se connectent les uns les autres et résultent en réseaux, puis se renforcent en tant que communautés de pratiques. Soudainement, et de façon surprenante, un nouveau système émerge à une plus grande échelle. Ce système d'influence possède des qualités et des capacités qui étaient inconnues des individus. Ce n'est pas qu'elles étaient cachées ; elles n'existaient tout simplement pas avant l'émergence du système. Elles sont des propriétés à part entière du système, pas de l'individu, mais une fois qu'elles sont là, les individus les possèdent aussi. Et le système qui émerge possède toujours un plus grand pouvoir et une plus grande influence qu'il n'est possible d'en concevoir par un changement planifié, progressif. La notion d'émergence décrit le phénomène par lequel la vie insuffle le changement radical et ramène les choses à une échelle plus vaste »<sup>17</sup>.

Pour soutenir l'émergence du nouveau système économique, le jardinier joue un rôle important qui consiste à nommer, connecter, renforcer et éclairer les pionniers du nouveau système, ce faisant augmentant le potentiel des germes de la nouvelle économie à évoluer pour devenir des systèmes d'influence (par exemple les modes de production détenus par la communauté, les coopératives, la non-propriété et l'open source, etc.).



## Les initiatives locales en Catalogne *qui cultivent* l'économie solidaire

Le Réseau pour une Économie Solidaire de Catalogne (XES) et Estarter sont deux initiatives basées à Barcelone qui ont pour but de renforcer, d'étendre et d'améliorer l'économie solidaire en Catalogne (Espagne).

XES était déjà créé en 2003 et a depuis servi de structure de soutien et de laboratoire d'expérimentation de nouvelles façons de travailler, de consommer et d'investir. XES compte aujourd'hui 150 membres institutionnels, essentiellement des coopératives mais aussi d'autres types d'entrepreneurs sociaux ainsi que des associations et des organisations informelles. XES promeut les bonnes pratiques auprès de ses membres et aide à créer de la visibilité en organisant des foires annuelles d'économie solidaire. XES ne voit pas l'économie solidaire comme une arme magique contre tous les problèmes du système économique d'aujourd'hui, mais plutôt comme une importante composante d'un système alternatif.

Créée en 2013, Estarter est une petite initiative lancée par un groupe local d'activistes, d'universitaires et de praticiens qui ont observé un besoin de renforcement de capacités sur la façon de mettre en place et de conduire des projets collectifs comme des coopératives ou des initiatives communautaires. En dépit d'un marché du travail particulièrement difficile ces dernières années en Espagne, Estarter a organisé et facilité des sessions de formation particulièrement pour les jeunes afin de les aider à démarrer leurs propres coopératives ou autres formes d'entités économiques solidaire.



Quelques recommandations de lectures pour aller plus loin sur la théorie du jardinier et comment avancer vers l'émergence :

- **Using emergence to take social innovation to scale** – *Berkana Institute (2006)*
- **David J. Snowden, Mary E. Boone: A Leader's Framework for Decision Making** (2007)

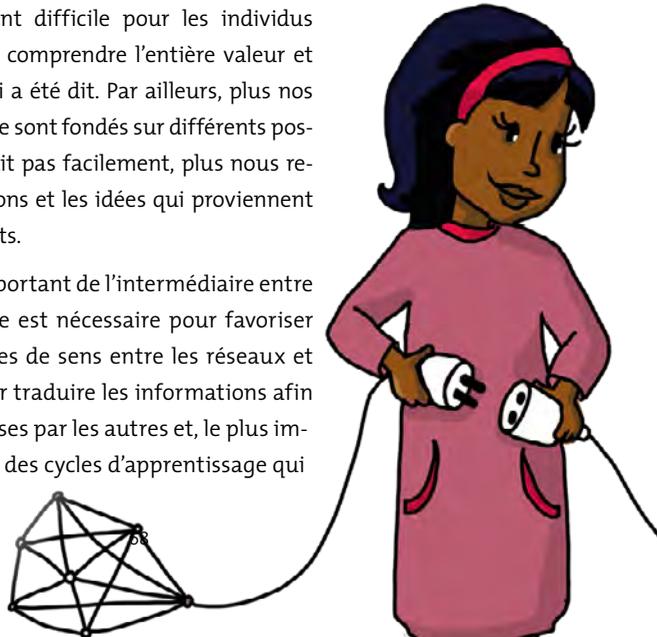
## L'intermédiaire

Il génère des liens significatifs et des cycles d'apprentissage autour de la question du changement de système entre les mouvements et les réseaux à de multiples niveaux géographiques, y compris à l'échelle mondiale.

Nous vivons dans une société en réseau où des personnes s'organisent en ruches pour former des groupements. Ce phénomène s'observe partout y compris dans le contexte de la société civile avec ses questions sectorielles, ses réseaux informels, ses mouvements et ses organisations de terrain. Ces groupements deviennent plus forts à mesure que les personnes développent des amitiés, établissent des normes et construisent des réputations<sup>18</sup>. Voici quelques conséquences :

- Les groupements développent leur propre langage (ex. les acronymes), les informations circulent rapidement à travers les groupements et le groupement développe une compréhension plus profonde et partagée fondée sur un même système de croyance. Une logique d'auto-cloisonnement émerge : les membres lisent les mêmes articles, les mêmes livres et en général re-confirment leur propre pensée.
- L'information ne circule pas entre les groupes. En raison d'une logique de groupe, il devient difficile pour les individus d'autres groupes de comprendre l'entière valeur et pertinence de ce qui a été dit. Par ailleurs, plus nos systèmes de croyance sont fondés sur différents postulats qu'on ne défait pas facilement, plus nous rejetons les informations et les idées qui proviennent d'autres groupements.

C'est ici que le rôle important de l'intermédiaire entre en jeu. L'intermédiaire est nécessaire pour favoriser des connections dotées de sens entre les réseaux et les groupements, pour traduire les informations afin qu'elles soient comprises par les autres et, le plus important, pour générer des cycles d'apprentissage qui



favorisent la convergence de la pensée et des stratégies de ces différents groupes d'activistes ou de la société civile.

L'intermédiaire génère des communautés de pratique plus diverses en connectant des activistes de différents groupements qui souhaitent apprendre comment changer le système. Les activistes peuvent trouver des points de convergence avec d'autres groupements et travailler conjointement pour favoriser un impact collectif plus important. Ce faisant, l'intermédiaire a un effet d'instigateur du changement de système.

### NEON Le réseau d'organiseurs de la nouvelle économie

NEON a été créé par la New Economics Foundation en 2013 afin de mettre en relation des individus progressifs provenant de divers horizons au Royaume Uni (société civile, activisme, université, média, etc.). Son but est de renforcer le mouvement pour remplacer le néolibéralisme par une nouvelle économie fondée sur la justice sociale et environnementale.

La communauté a aujourd'hui plus de 900 membres basés essentiellement à Londres bien que des groupes locaux commencent à émerger dans tout le Royaume Uni.

En l'espace de seulement deux ans, grâce à une grande variété d'activités de renforcement de capacité et d'appui à la création de communautés de pratiques, il a fait naître une communauté active composée d'agents de changements jusqu'alors isolés.

Dans une nouvelle étape, NEON s'ouvre à des mouvements en Europe pour partager les apprentissages et apprendre d'autres groupes.



**Quels rôles vous voyez-vous tenir ? Quels rôles voyez-vous pour votre réseau et votre organisation ? Quels sont vos atouts ?**

# Ré.imaginer nos organisations

Quand on en est à considérer les stratégies de changement de système, la plupart des organisations de la société civile, y compris les réseaux ancrés sur le terrain, font face à certaines contraintes. Nous frustrons nos collègues, nos partenaires et nos institutions si nous ne répondons pas à leurs attentes (basées sur le business habituel) et nous avons une réputation et une confiance à perdre. La plupart des modèles économiques sont loin d'appuyer les nouvelles approches (qui impliquent des niveaux plus haut d'incertitude) dont on a pourtant besoin pour un changement de système sur le long terme. Mais sans doute la contrainte la plus difficile à surmonter est celle de la culture de l'organisation, sa force d'inertie structurelle et les habitudes en son sein. Il faut changer les mentalités et développer les capacités utiles.

Au présent chapitre, nous explorerons les facteurs déterminants pour que des organisations parviennent à œuvrer plus efficacement en faveur d'un profond changement économique et culturel. Le chapitre propose des approches dont nous pouvons nous inspirer pour initier le changement dans nos organisations.

## SE PRÉPARER À TRAVAILLER DE MANIÈRE SYSTÉMIQUE

### Choisir les bons critères de mesure du succès

Les critères de mesure du succès se concentrant sur des résultats à court terme, comme des infléchissements des politiques gouvernementales, passent trop souvent à côté des causes sous-jacentes aux

problèmes qu'ils peuvent même le cas échéant contribuer à perpétuer. La multiplicité des crises auxquelles nous faisons face aujourd'hui exige que les organisations de la société civile s'engagent en faveur d'une vision qui se concentre sur les causes profondes des problèmes plutôt que sur leurs symptômes. Pour mener à bien le changement de système, les réseaux et les organisations doivent avoir une vision cohérente des crises systémiques à combattre. Cette vision doit servir de cadre partagé pour tous les collaborateurs et doit contribuer à aligner les objectifs et les stratégies organisationnels.

### **Se structurer autour des solutions et des systèmes**

De nombreuses organisations et réseaux militants sont organisés autour d'enjeux spécifiques et ils ont en conséquence développé des cultures organisationnelles fondées sur l'expertise thématique, renforcée par les parcours professionnels qui mènent à la spécialisation. Cela signifie que la plupart du travail est compartimenté dans des silos faisant que les rapports entre les enjeux restent inaperçus. Compte tenu de la nature systémique et complexe des problèmes actuels, ces réponses fragmentées sont souvent inappropriées.



Pour obtenir une perspective plus systémique, il peut être plus approprié pour les organisations de se structurer autour de systèmes et de leviers plus systémiques (solutions). Par exemple, nos modes de vie, de travail et de transport ont un profond impact sur la façon dont nous achetons et consommons de la nourriture, ainsi que sur les quantités de déchets que nous produisons. Ces systèmes vivants sont des leviers qu'il est difficile d'identifier lorsqu'on se concentre sur les effets des problèmes comme le changement climatique ou les déchets toxiques.

## Décentraliser les prises de décision

La structure hiérarchique de nombreuses OSC est le résultat d'une mauvaise interprétation de la meilleure façon de traiter les défis complexes du système. Lorsque les modèles traditionnels mécaniques de résolution des problèmes échouent à produire des résultats satisfaisants dans les organisations, leurs dirigeants (et de façon similaire les bailleurs) ont souvent tendance à perdre confiance dans leurs équipes et introduisent des mécanismes de contrôle plus rigoureux (lesquels se traduisent le plus souvent par une multiplication des obligations de *reporting* et des degrés hiérarchiques) comme un moyen de gérer les échecs. Cette approche de commandement et de contrôle réduit l'autonomie des responsables de campagnes et de projets et leur fait perdre toute capacité d'entreprendre. La conséquence est une importante perte d'énergie en conflits internes qui porte atteinte au succès de l'action de l'organisation.

Les approches mécaniques sont inappropriées – les défis systémiques demandent exactement le contraire. Nous devons prendre des risques, expérimenter et apprendre à mesure que nous avançons. La recherche montre que ni les structures de prise de décision hiérarchiques (de haut

*Et si le pouvoir n'était qu'un jeu à somme nulle ? Pourquoi ne pourrions-nous pas créer des structures et des pratiques organisationnelles qui n'auraient pas besoin d'habilitation parce, par défaut, tout le monde aurait du pouvoir et personne n'en serait démunie ?*

– Frédéric Laloux,  
Réinventer les organisations –

en bas) ni les organisations manifestant une solide culture de la recherche de consensus, sont les meilleures à traiter les défis systémiques. Les organisations qui ont le plus de succès en la matière sont celles qui sont dotées d'une organisation structurelle et de processus de prise de décisions qui permettent aux équipes de prendre des décisions de manière autonome. Cela évite une énorme quantité de bureaucratie et produit une main d'œuvre compétente et enthousiaste au sein de laquelle les individus se sentent responsables de leurs décisions. Un moyen supplémentaire pour garantir une prise de décision de grande qualité est de mettre en place un *processus de conseil* à travers lequel toute personne est habilitée à prendre une décision mais doit au préalable consulter les parties concernées et les *sachants*<sup>19</sup>.

Dans de nombreuses OSC structurées par départements, les équipes de collecte de fonds et de communication nouent des alliances internes solides et des synergies dont le succès est avéré si l'on en juge les financements obtenus. Mais une concentration excessive sur les objectifs de collecte de fonds peut générer des conflits et une perte de temps monumentale pour ceux qui, au sein de l'organisation, voudraient voir la communication et les activités de collecte de fonds au service de stratégies de changement social. Modifier la structure organisationnelle est un pas décisif dans l'aptitude au changement systémique. Mettre en place des équipes transversales, plutôt qu'une organisation en départements fragmentés, permet d'établir des stratégies plus holistiques dans lesquelles la collecte de fonds et la communication deviennent des voix importantes au service de la stratégie de changement des équipes opérationnelles. Les compétences techniques des équipes (ex. la collecte de fonds et la communication) peuvent être cultivées au moyen de communautés de pratique fonctionnelles opérant sur tout le domaine couvert par l'organisation pour réaliser des synergies sans exercer un pouvoir hiérarchique dysfonctionnel. En outre, par exemple, la relation entre les responsables de projet et les bailleurs est plus efficace lorsqu'elle est directe plutôt que lorsqu'elle est gérée par le département de collecte de fonds.

En définitive, le but devrait être de créer des organisations apprenantes fondées sur des échanges et des flux de circulation de l'information libres et horizontaux, une volonté d'apprendre et de développement personnel, mettant les personnes et leur créativité innée en valeur, un climat d'ouverture et de confiance, et une capacité à tirer des leçons des expériences passées<sup>20</sup>.

### **Développer une structure et une culture ouverte et collaborative**

En raison bien souvent de la pression pour sécuriser les financements, les organisations de la société civile opèrent dans un environnement malsain de concurrence et de manque de confiance. Si notre objectif principal est de nous placer au service du bien commun, se livrer une concurrence féroce pour les ressources et la reconnaissance n'aident pas à promouvoir la collaboration nécessaire. De plus en plus protectrices de leur marque, les OSC s'isolent du monde extérieur.

Dans le même temps, de nombreux activistes qui, des années auparavant, auraient volontiers rejoint des OSC professionnelles, tournent le dos à ceux qu'ils perçoivent désormais comme des institutionnels hiérarchiques et fragmentés. Des plateformes moins formelles, non hiérarchiques essaient. Pour avoir du succès dans cette société qui fonctionne de plus en plus en réseau, les OSC doivent ouvrir leurs portes et devenir de vraies organisations collaboratives<sup>21</sup>.

## **VIVRE LES VALEURS D'UNE SOCIÉTÉ DURABLE ET JUSTE**

Gandhi disait « Soyez le changement que vous voulez voir en ce monde ». Ce n'était pas qu'un slogan, c'était un conseil stratégique. Gandhi savait que nous ne pouvons parvenir à promouvoir un monde meilleur si nous sommes incapables de mettre ces valeurs en pratique nous-mêmes.

Nous savons que les valeurs sont importantes. Elles le sont à tous les ni-

veaux. La façon dont les personnes dans un réseau ou une organisation interagissent entre-elles a un impact sur les actions des autres, même en dehors de leur monde. En outre, dans notre monde interconnecté, le public sait ce qui se passe au sein de nos organisations. Nous sommes l'objet d'une attention renforcée et l'authenticité (vivre ce que nous prêchons) importe plus que jamais.

Sans pour autant réclamer la perfection, il est urgent que nous prenions conscience de nos valeurs en interne. Nous faisons tous partie du système que nous nous efforçons de changer, et nous sommes tous assujettis – dans une certaine mesure – à ses règles. La culture d'une organisation est d'autant plus humaine et guidée par des valeurs qu'elle pardonne les imperfections et qu'elle ne cherche pas à atteindre l'idéal d'emblée.

### **Prendre soin des personnes dans l'organisation**

Les organisations et mouvements de la société civile reproduisent les pratiques dominantes du marché concurrentiel ambiant. Souvent, les pratiques du secteur non lucratif sont même pires parce qu'elles se dissimulent sous l'apparence d'une culture démocratique et équitable. Les structures salariales des organisations professionnelles sont souvent inéquitables et non transparentes – avec dans des cas extrêmes des salaires élevés pour les dirigeants et aucune rémunération pour les stagiaires. Les pratiques de recrutement reflètent la hiérarchie, la concurrence et la logique de marché plutôt que l'équité, l'humanité et le respect. En règle générale, les politiques et pratiques de gestion du personnel ainsi que les façons dont nous traitons nos collègues devraient être en harmonie avec les valeurs que notre organisation promeut (égalité, bienveillance, moins de concurrence, etc.).

### **Promouvoir la diversité et se libérer de l'oppression**

L'histoire du mouvement écologiste (entre autres mouvements) est marquée par une domination des populations blanches et des classes moyennes. Une organisation qui aspire à être partisane crédible d'une société plus égalitaire et plus inclusive doit promouvoir l'équité

fondée sur le genre et l'origine ethnique, et éviter de reproduire les structures d'oppression présentes dans le système plus large. Nous devons générer et encourager une culture dans laquelle nous devons tous nous épanouir.

### **Promouvoir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle**

La culture des organisations de terrain et des organisations professionnelles de la société civile peut encourager et même réclamer que les personnes consacrent presque entièrement leur existence à la cause de l'organisation. Travailler tard le soir et les week-ends n'est pas inhabituel dans certaines organisations. Ceci procède d'un sens commun de l'urgence et de la croyance que nous devons placer toute notre énergie à sauver le monde avant qu'il ne soit trop tard. Cela mène au *burnout* et à des frustrations, en particulier lorsqu'on constate que le monde n'est pas sauvé malgré qu'on y ait investi des jours et des nuits et que nous nous soyons ruiné la santé.

Il est encourageant de constater que certaines organisations ont commencé à instituer la règle de la semaine de 4 jours et à décourager le travail en soirée ou pendant le week-end. Etablir des politiques adéquates et une culture interne d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut nous aider à vivre en accord avec les valeurs que nous défendons.

### **Pratiquer la durabilité**

Certaines organisations de la société civile ont mis en place des politiques strictes en matière de limitation ou de réduction du transport aérien avec des budgets carbone et/ou des règles de déplacements. Mais de nombreuses organisations et activistes n'accordent encore que trop peu d'attention à leurs déplacements aériens professionnels – l'excuse étant que c'est pour une cause importante et que de ce fait ce ne sont pas des vols comme les autres. Tout ce cirque du trafic aérien mondial des organisations de la société civile doit faire l'objet d'un examen critique. Tous ces vols sont-ils vraiment nécessaires ? Qu'est-ce qui peut

être fait par vidéo-conférence ou en ayant recours au transport ferroviaire ? Combien de conférences mondiales devons-nous organiser ?

D'autres politiques importantes comme la nourriture et la fourniture d'énergie apparaissent plus faciles à mettre en oeuvre et peuvent contribuer à éveiller les organisations pour qu'elles soient en accord avec leurs valeurs et ainsi à faire preuve d'authenticité.

## DÉVELOPPER UNE CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE DE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

### **Développer des qualités de leadership pour le changement systémique**

En plus des changements dans la culture et la structure organisationnelles, travailler effectivement en faveur du changement systémique demande des qualités de leadership substantiellement différentes de celles qui ont traditionnellement été promues par les OSC. Quelques qualités essentielles de leadership requises pour le changement systémique : 1) les leaders doivent être capables de développer des solutions collaboratives au sein de réseaux internationaux, inter-sectoriels et non hiérarchiques. (2) les leaders doivent être capables d'initier et de faciliter des changements structurels et culturels profonds à l'échelle des individus, des organisations et des systèmes. (3) les leaders doivent devenir des innovateurs et développer une sensibilité, une détermination et une persévérance à s'engager dans une action innovante au sein d'environnements caractérisés par l'inertie, les blocages et le manque de soutien<sup>22</sup>.

## Créer un bon mélange de qualités et de compétences pour le changement systémique

Bien que l'expertise sur les thématiques demeure importante, une organisation qui n'est pas principalement centrée sur la production de documents de politiques et n'aspire pas à avoir réponse à tout, a besoin d'un mélange de qualités et de compétences qui font aujourd'hui défaut à de trop nombreuses organisations. Parmi les qualités nécessaires pour promouvoir le changement systémique figurent la capacité de penser en systèmes, de construire/développer des réseaux et des mouvements d'organisations (voir aussi le rôle de l'activisme systémique au chapitre 4.2). De façon générale, la Grande Transition requiert de cultiver une bonne connaissance au sein de l'organisation du défi porté au système (économique et culturel) et des germes de la nouvelle économie qui sont déjà en train d'émerger (en théorie et en pratique).

## INITIER LE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

### Initier le changement si vous êtes un cadre supérieur

Si vous êtes un leader expérimenté et que l'équipe de hauts dirigeants est convaincue du besoin de modifier l'organisation pour devenir apte au changement systémique, vous pouvez alors mener le processus.

S'embarquer dans un grand projet de changement stratégique n'est pas facile et demande du temps. C'est ce qu'a réalisé l'organisme de développement britannique **Tearfund** lorsque son département plaidoyer a commencé son propre projet : « Continuellement remettre en cause le statu quo et s'engager sur la voie de la pensée en systèmes constitue un défi complexe et inconfortable qui vit sous la menace constante du retour vers les vieilles habitudes de pensée et d'action. En même temps, le bon équilibre doit être trouvé entre l'expérimentation de choses différentes et la considération de ce qui est envisageable et faisable à l'échelle de l'organisation ».

Les organisations en mesure d'œuvrer effectivement en faveur du changement systémique sont caractérisées par un manque de hiérarchie, une culture de confiance et de collaboration, et un esprit d'ouverture. Plutôt que de commencer un processus purement hiérarchique, du haut vers le bas (jamais une bonne idée !), il est préférable de mettre l'accent sur le caractère inclusif. L'organisation dans son ensemble doit être associée au projet et le personnel doit se sentir inspiré par le changement.

Afin de garantir le succès d'un tel processus, quelques points à considérer :

- Commencez le processus de changement dans un esprit de co-création en invitant le personnel à co-porter le processus.
- Lors de la préparation d'une campagne, analysez les acteurs, les positions, les structures et les dynamiques de pouvoir au sein de l'organisation de la même façon que vous analyseriez les acteurs externes.
- N'essayez pas d'impliquer tout le monde – il est souvent préférable de privilégier en premier le changement dans certaines parties de l'organisation.
- Publiez les rapports annuels exposant les échecs de façon à promouvoir une culture de transparence, de réflexion et d'apprentissage.
- Concevez des espaces d'expression des motivations et des valeurs individuelles des membres du personnel (ce qu'ils pensent réellement et ce à quoi ils croient vraiment).
- Cultivez une conscience et une authenticité organisationnelle en allant puiser dans les expériences intimes du personnel – lorsque les leaders et le personnel parlent pour eux-mêmes, cela promeut la confiance et un sens partagé des responsabilités.

## Impliquer une organisation en réseau dans le changement systémique

Basé à Bruxelles, CIDSE est une alliance d'agences de développement catholiques regroupant 17 organisations membres originaires d'Europe et d'Amérique du Nord qui œuvrent ensemble en faveur d'une justice mondiale.

La crise financière de 2008 a été l'occasion d'une prise de conscience pour l'alliance : il y avait quelque chose de fondamentalement mauvais dans le système. Ils se sont demandés si leurs efforts en faveur de la justice mondiale et de la durabilité étaient suffisants ou produisaient le bon impact. Ces questionnements leur ont fait prendre conscience du besoin d'un changement radical dans leur approche ; leur travail était concentré sur des enjeux et des politiques précis, négligeant les interdépendances et les blocages du système. L'équipe de CIDSE a organisé un atelier pour amener l'alliance à se regrouper afin d'analyser la situation et d'y répondre.

L'atelier a été une vraie révélation pour de nombreuses organisations membres. L'alliance a accepté de développer une nouvelle mission visant à promouvoir le changement systémique, de repenser le concept actuel de développement et de construire de nouvelles coalitions qui reflètent le réagencement du pouvoir global. Dans ce processus, le pouvoir de travailler en collaboration est apparu comme une évidence : sans leur collaboration, les organisations auraient eu des visions radicalement différentes de ce qu'œuvrer pour la justice globale veut dire. Bien sûr, remettre en question les paradigmes actuels qui déterminent la façon dont nous vivons et travaillons n'est pas toujours une navigation par temps calme. Pendant la mise en œuvre du projet, CIDSE a appris qu'élaborer des paradigmes alternatifs prend du temps et requiert de franches discussions. Les personnes ont besoin de temps pour approfondir leur analyse des paradigmes actuels et cela requiert un dialogue continu pour clarifier les termes du débats et la position institutionnelle de CIDSE. Afin d'éviter les procès d'intention sur les orientations de l'organisation, ces débats

se sont montrés particulièrement importants sur des sujets et des concepts pouvant faire l'objet de controverses comme la croissance verte ou inclusive ou la décroissance.

Les fruits du travail de l'alliance peuvent être consultés dans sa stratégie pluriannuelle 2016-2021, pour laquelle les membres ont été consultés. La nouvelle stratégie met davantage l'accent sur la démocratisation du pouvoir et moins sur l'élaboration de politiques. CIDSE conçoit sa nouvelle stratégie comme délibérément tournée vers les gens, une stratégie qui inspire grâce à des histoires de changement, qui renforce les alternatives existantes, qui soutient et renforce les communautés de changement.

### Que faire si je ne suis pas un cadre supérieur ?

Si les cadres supérieurs n'y sont pas favorables, initier le changement dans une organisation devient plus difficile mais néanmoins possible. Quelle que soit la structure de votre organisation, il vous faudra obtenir d'autres soutiens (et en définitive gagner ceux de leaders expérimentés).

Les actions suivantes peuvent vous être utiles pour vous permettre de commencer et d'avancer :

- Commencez à petite échelle : invitez des collègues à participer à une réunion informelle lors de laquelle vous exposerez vos préoccupations et vos idées sur le changement systémique.
- Invitez un(e) orateur/oratrice inspirant(e) pour exposer de façon convaincante le récit selon lequel *nous gagnons des batailles mais perdons la planète*, en le remplaçant dans un contexte de travail organisationnel, afin de générer un débat entre les équipes ou membres de votre réseau.

- Créez une communauté de pratique interne d'agents de changement composée de personnes qui partagent un intérêt commun sur le changement systémique.
- Recrutez au moins un soutien hiérarchique qui peut créer un espace protégé de dialogue interne et fournir des ressources pour l'expérimentation de nouvelles idées.
- Essayez d'élargir l'espace en invitant de nouvelles recrues à rejoindre la conversation – cela peut susciter un élan et les conditions d'un processus plus large de changement organisationnel.
- Démarrez une expérience : lancez un projet faiblement consommateur de ressources ou une campagne fondée sur une stratégie de changement systémique qui vous aidera à apprendre à petite échelle et offrez une *success story* à vos collègues sceptiques.

## L'EXPÉRIMENTATION PAR L'ACTION – UN OUTIL DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Indépendamment de votre situation dans la hiérarchie organisationnelle, les stratégies de changement organisationnel énumérées ci-dessus sont encore plus puissantes si vous les abordez avec une perspective d'apprentissage par l'action.

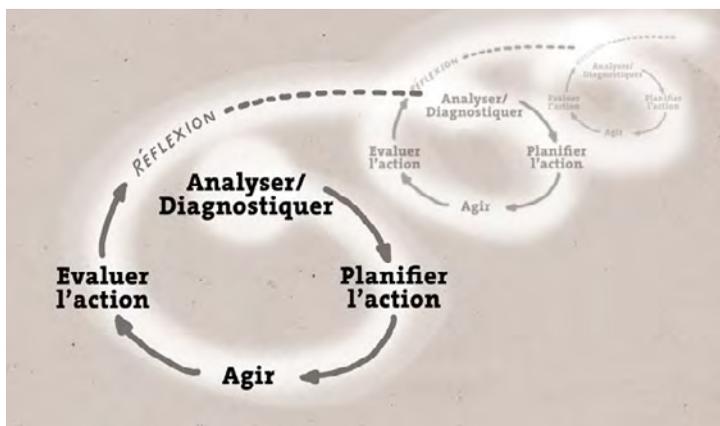
L'idée derrière la recherche-action (ou l'apprentissage par l'action) est que vos efforts de changement deviendront plus effectifs s'ils sont menés dans des cycles d'apprentissage continu (voir diagramme ci-dessous). La recherche-action nécessite de passer de grands questionnements à des

*La recherche-action est un processus discipliné d'investigation conduit par et pour les personnes engagées dans l'action. La raison principale d'engagement dans la recherche-action est d'assister l' « acteur » en améliorant et/ou en ajustant son action.*

– Institute for the Study of Inquiry in Education –

questions plus opérationnelles sur le changement : par exemple, au lieu de poser la question : « *Comment mon organisation peut-elle devenir apte à la Grande Transition ?* », on demandera : « *Comment puis-je commencer dès demain à accroître mes soutiens dans l'organisation ?* ».

Lorsque vous vous embarquez dans une expérience individuelle ou collective, décomposez votre objectif de changement en cycles d'apprentissage à plus court terme afin d'adapter vos actions à mesure que vous progressez. Nous pouvons penser que nous faisons déjà ça de manière intuitive, mais l'expérience montre que la vraie recherche-action requiert un effort conscient pour s'assurer que l'apprentissage ait du sens. Donc nous planifions, agissons, observons, évaluons et réfléchissons en cycles<sup>23</sup>. A mesure que de plus en plus de personnes se joignent à ce processus, nous créons une capacité organisationnelle et devenons une organisation apprenante ...





Quelques ressources bibliographiques pour aller plus loin sur le contenu de ce chapitre :

- **Frédéric Laloux** : Réinventer les organisations (2014)
- **The Barefoot Guide 2** – Learning Practices in Organisations and Social Change (2011)
- **GIZ**: AIZ Leadership Toolbox – Leadership for Global Responsibility (2013)
- **Henri Lipmanowicz and Keith McCandless**: The surprising power of liberating structures – Simple rules to unleash a culture of innovation (2014)
- **Peter Reason and Kate McArdle**: Brief Notes on the Theory and Practice of Action Research (2003)



A la fin de ce guide, vous trouverez une fiche d'auto-évaluation de vos stratégies dans une perspective de changement de système. Les 11 questions visent à vous aider à analyser vos stratégies et fournissent des conseils pour identifier les opportunités qui s'offrent à vous de commencer à changer vos campagnes et stratégies d'une manière qui ait du sens. Vous pouvez également télécharger une version pdf de cette fiche ici : [smart-csos.org/publications](http://smart-csos.org/publications)

# Nous ré.imaginer nous-mêmes en tant qu'activistes

## LE RÔLE DE L'ACTIVISTE SYSTÉMIQUE

Nous sommes tous d'accord pour dire que notre monde a besoin d'un changement systémique – autrement vous ne liriez pas le présent guide ! Passer d'un activisme conventionnel à l'activisme systémique nous demande de penser différemment les problèmes du monde et leurs solutions. Les approches traditionnelles du militantisme et du changement social imitent la culture qu'elles essaient de transformer : le réflexe de contrôler et de gérer, la rhétorique du eux contre nous, les interventions réductrices, la mentalité du gagnant-perdant. En guise de préalable nécessaire au changement systémique, nous devons faire l'examen critique des postulats et des visions du monde qui nous gouvernent actuellement et nous défaire des vieilles façons de penser qui ne nous aident plus à penser le monde.

Outre qu'elles nous condamnent à l'inefficacité, les approches activistes traditionnelles ont un coût additionnel : elle peuvent désillusionner les activistes et les rendre cyniques. Le changement social est rarement linéaire mais le militantisme traditionnel mesure le succès de façon linéaire, laissant les activistes vulnérables au découragement et au manque d'estime de soi, et les laissant en prise à l'interrogation de savoir si leur action vaut même le coup d'être menée.

Lorsqu'on est confronté à un système complexe, il est important de nous remémorer que nous ne pouvons pas nous situer en-dehors de lui. Le nouveau système se déploie devant nous sans que nous puissions préjuger de ce qui va se passer ; nous formons une part inté-

grale du système que nous nous efforçons de transformer et nous changerons avec lui. Les activistes systémiques doivent être ouverts à de nouvelles perspectives et sensibles aux changements de modèles et à l'évolution des tendances. La tâche de se réimaginer en tant qu'activiste implique de cultiver de nouvelles compétences, de nouvelles capacités et façons de voir le monde ; ce travail est personnel. Sans changer notre vision personnelle, nous continuerons à envisager notre action activiste de la même façon qu'auparavant.

## Leadership du système

Peter Senge, entre autres personnes ayant étudié le leadership du système, a identifié trois grandes compétences aux activistes systémiques :

**1. LA CAPACITÉ DE VOIR LE SYSTÈME DANS SON ENSEMBLE :** au lieu de se concentrer sur les parties les plus visibles du système, les activistes systémiques devraient rediriger leur attention sur l'ensemble. Les problèmes que nous voyons *au-dehors* sont aussi *au-dedans*.

**2. STIMULER LA PENSÉE ET DES CONVERSATIONS GÉNÉRATIVES :** les activistes systémiques doivent se ménager du temps pour penser leurs pensées. Nos postulats et nos modèles mentaux peuvent limiter notre perspective et nous empêcher de vraiment comprendre différentes facettes de la réalité.

**3. DÉPLACER L'ATTENTION JUSQU'ALORS PORTÉE SUR LA RÉACTION AUX PROBLÈMES À LA CO-CRÉATION DE L'AVENIR :** les activistes systémiques doivent travailler à la construction d'une vision d'avenir positive. Souligner le fossé entre la vision future et la réalité présente peut contribuer à générer une énergie créatrice.

Cultiver ces compétences n'est pas facile et nécessite de la pratique. Les individus qui deviennent des activistes systémiques aspirent à apprendre et à progresser<sup>24</sup>.

Dans son livre, *Theory U*, Otto Scharmer nous dit que « deux leaders dans les mêmes circonstances qui font la même chose peuvent obtenir des résultats radicalement différents, selon le lieu intérieur d'où ils opèrent ». La logique semble implacable : la qualité de notre compréhension aura un impact direct sur notre succès en tant qu'activiste. Parce que nous sommes parties-prenantes d'un système, notre état de conscientisation importe.

Donella Meadows estime que changer de paradigme et notre capacité à transcender les paradigmes sont les deux leviers les plus puissants dans un système. Qu'en est-il si nous nous voyons nous-même comme un des systèmes qui doit être transformé ? Comment pouvons-nous transcender nos paradigmes actuels et penser différemment dans nos schémas militants ? Le présent chapitre offre des apports sur les défis auxquels nous pourrions faire face en tant qu'activistes systémiques et il fournit des outils pratiques pour cultiver de nouvelles compétences et capacités

## DÉFIS POUR LES ACTIVISTES SYSTÉMIQUES

Les activistes font partie du système social d'ensemble qui a besoin d'une transformation et ils en subissent les contraintes. Même si nous sommes engagés en faveur du changement systémique et de la Grande Transition, nous ne sommes pas moins conditionnés à penser et agir selon les postulats de la culture dominante. Il est plus ou moins garanti qu'à certains moments, nous retomberons dans nos vieilles habitudes et approches énumérées au chapitre 1. Alors que nous nous familiarisons avec cette nouvelle approche activiste, nous devons être patients et faire preuve de compassion envers nous-mêmes. Etre conscient des défis auxquels sont confrontés les activistes systémiques nous aidera à éviter certains écueils qui se présenteront à nous. Voici quelques défis communs auxquels vous aurez probablement à vous confronter en tant qu'activiste systémique :

**REMETTRE EN QUESTION LES PARADIGMES CULTURELS SUSCITE DES RÉ-SISTANCES** – Les activistes systémiques peuvent être bloqués, marginalisés ou même ignorés en raison de la propension du système à résister. Nos pairs peuvent se sentir menacés ou troublés par les nouvelles approches que nous prôtons. De temps en temps, nous serons critiqués, isolés ou ouvertement mis en opposition, parfois par nos collègues.

**SUBIR LA PRESSION POUR PRATIQUER DES FORMES TRADITIONNELLES D'ACTIVISME** – Les activistes systémiques travaillent avec les mêmes contraintes de temps et de ressource qu'auparavant. Ils ressentiront une forte pression pour renouer avec les vieilles manières et les vieux paradigmes de l'activisme bien qu'ils sachent parfaitement que ça ne marche pas.

**UN FARDEAU INJUSTE DE LA PREUVE** – Il nous sera demandé de faire nos preuves, de montrer des résultats, mais on ne nous donnera pas toujours le temps, l'espace ou les ressources pour expérimenter. Parce que les militants systémiques travaillent sur la complexité et l'émergence, prendre des risques et apprendre de ses échecs est essentiel à leur succès.

**LA DEMANDE POUR DE NOUVELLES APTITUDES** – Nous nous sommes engagés à développer nos *smarts* (expertise et qualités analytiques). Puisque les compétences personnelles comme l'aptitude à engager les autres ou à travailler avec les émotions apparaît comme moins pertinentes, nous n'avons pas investi de temps à les cultiver. Beaucoup parmi nous ne nous jugeons pas compétent ou à l'aise pour travailler avec les émotions et les incertitudes.

## Outil d'évaluation : Etes-vous tombé dans le piège du héros ?

Prenez un moment pour réfléchir aux énoncés ci-dessous et notez s'ils vous semblent vrais ou faux.

- Vous croyez que si vous travaillez plus dur, vous parviendrez à améliorer les choses.
- Vous croyez que si vous devenez plus intelligents ou si vous apprenez une nouvelle technique, vous serez capables de résoudre les problèmes des autres.
- Vous croyez que les gens feront ce qu'on leur dit de faire si vous leur donnez de bonnes directions et instructions.
- Vous pensez qu'en tant que leader, vous devriez avoir les réponses à tout.
- Vous vous impliquez à toujours plus de projets et avez de moins en moins de temps pour cultiver les relations.
- Vous pensez que vous pouvez sauver la situation, une personne ou le monde.

Si vous avez répondu vrai à la plupart de ces énoncés, il y a des chances pour que vous soyez tombé dans le piège du héros. Le mythe du leadership héroïque repose sur l'illusion que quelqu'un doit prendre le contrôle de la situation. La réalité est que personne n'est en charge des systèmes complexes et de ce fait personne ne peut tout gérer<sup>25</sup>.

## COMPÉTENCES ET CAPACITÉS REQUISES POUR LES ACTIVISTES SYSTÉMIQUES

Un nouveau type de leadership est nécessaire pour aborder les problèmes systémiques auxquels nous sommes confrontés : promouvoir la Grande Transition requiert une vision, de l'empathie et de la sagesse autant que du savoir technique et du savoir-faire tactique. Générer des interventions et des organisations en mesure de promouvoir le changement de système signifie que nous avons tous beaucoup d'apprentissage transformatif devant nous.

L'apprentissage transformatif implique non seulement des changements dans nos croyances et nos comportements, mais aussi un changement dans la connaissance que nous avons de nous-mêmes. Devenir un activiste systémique implique de penser de façon critique sur les postulats de long terme et de faire des efforts conscients pour élargir nos visions du monde et développer nos capacités. Vous trouverez ci-dessous un ensemble d'idées et de recommandations pour ceux qui aspirent à ré.imaginer leurs rôles en tant qu'activistes.

### **Etudier la pensée des systèmes et la science de la complexité**

La culture dominante nous a conditionnés à analyser les problèmes en faisant usage de la logique simpliste du rapport de cause à effet. Au chapitre 1, nous avons appris que l'approche de l'activisme traditionnel est d'essayer de sauver le monde enjeu par enjeu ; c'est souvent difficile pour les activistes d'avoir une vision d'ensemble. En fait, George Lakoff nous dit qu'aucun langage humain n'a la grammaire pour exprimer ce qu'on appelle la causalité systémique. Alors, voir et expliquer les problèmes (et leurs solutions) avec les lunettes des systèmes nécessitera de l'entraînement.

La bonne nouvelle est qu'il y a beaucoup d'outils et de ressources qui existent déjà pour nous aider à penser et résoudre les problèmes de cette façon. Des apports clés de la pensée des systèmes nous aideront à nous ré.imaginer nous-mêmes en tant qu'activistes. Par exemple, les lunettes de la complexité nous enseignent que nous ne pouvons pas nous extraire du système. Cela nous dit que nous devrions attendre l'inattendu puisque les systèmes complexes ne se comportent pas de façon linéaire ou de façon déterministe. La science de la complexité nous montre aussi que les conditions initiales comptent énormément. Le changement systémique nécessite de la préparation et l'opportunité. Imposer notre volonté au paysage social ou économique nous exposera à une réaction hostile si nous ne sommes pas suffisamment à l'écoute des réalités actuelles.

Nous savons tous que le monde est complexe mais nos stratégies intègrent rarement cette complexité. L'étude de la pensée des systèmes nous aide à mieux observer et écouter les phénomènes d'un environnement changeant. Elle peut aussi nous rendre plus attentifs à l'émergence afin que nous puissions soutenir et amplifier l'élan pour un changement positif.



Suggestions de lecture pour aller plus loin sur le contenu de cette section :

- [www.systemslearning.org](http://www.systemslearning.org)
- [www.wisironline.ca](http://www.wisironline.ca)
- [www.donellameadows.org/systems-thinking-resources](http://www.donellameadows.org/systems-thinking-resources)

## **Trouver (ou créer) une communauté de pratique**

Nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres. Œuvrer au changement systémique profond signifie que, la plupart du temps, nous ne pouvons pas nous reposer sur les bonnes pratiques. Nous devons expérimenter de nouvelles façons de faire et de nouveaux modèles de changement. A mesure que nous développons de nouvelles stratégies et outils, nous pouvons apprendre des succès et des échecs des uns et des autres en même temps que nous approfondissons notre compréhension des systèmes communs dans lesquels nous évoluons tous.

Une communauté de pratique est un groupe de personnes partageant une profession ou des préoccupations communes. Les praticiens s'auto-organisent pour satisfaire leurs propres besoins, mais ils s'engagent aussi à servir les besoins de leurs pairs. En mutualisant l'information, les ressources et l'expérience, les membres augmentent leurs compétences et leur savoir pour favoriser à la fois leur développement personnel et professionnel. Les communautés de pratiques peuvent prendre de nombreuses formes. Le Smart CSOs Lab est une communauté de pratique internationale se concentrant sur les approches systémiques de l'activisme ; d'autres communautés sont plus petites ou plus localisées.

Les militants systémiques ont aussi besoin de soutien moral. Il est facile de perdre la perspective (et la foi) quand on travaille seul ou dans un contexte qui ne soutient pas les nouvelles approches du changement. Parfois, nous nous sentons incompris, marginalisés ou même persécutés. Une communauté de pratique fournit un soutien au travers d'interactions avec des praticiens qui partagent un langage et un but communs. Ne sous-estimez pas l'importance des rapports entre pairs ou collègues qui partagent les mêmes pensées.

## **Concentrez-vous sur les relations**

Les relations sont critiques dans le militantisme systémique. Nous aspirons tous à des connections ou à ce qu'Hartmut Rosa appelle la ré-

sonnance. La vision du monde néo-libéral, capitaliste postule que toujours plus est la clé d'une bonne vie. La tragédie du monde moderne est que beaucoup parmi nous avons le monde à portée de main, mais le monde a cessé de nous parler. L'aliénation semble aller main dans la main avec le paradigme culturel dominant. Rosa défend l'idée selon laquelle la bonne vie n'est pas une affaire d'accumulation de toujours plus de choses, mais plutôt une façon d'envisager notre relation au monde. La résonance est une façon d'entretenir un rapport au monde qui favorise l'ouverture d'esprit et qui nous grandit, nous donne le sentiment d'être relié d'une façon qui a du sens et nous dévoile quelque chose du monde.

Le changement climatique et les inégalités dans le monde peuvent facilement nous laisser l'impression d'être dépassés. L'urgence des questions auxquelles nous sommes confrontés peut nous ramener à l'approche du commandement et du contrôle vis à vis du changement. En tant qu'experts, nous disons aux gens ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils doivent penser, et notre succès se mesure à l'aune du nombre de suffrages que nous recueillons ou de la taille de l'audience que nous touchons. En traitant les êtres humains comme des agrégats de croyance et de comportements, sans nous en rendre compte, nous les dés-empérons et les aliénon, à l'encontre de notre cause.

Nous pouvons créer des caisses de résonance en favorisant un soutien social et un sentiment d'appartenance. Partager nos préoccupations et nos espoirs pour le futur avec quelqu'un d'autre servira de tampon contre le stress psychologique et permettra la libération d'une nouvelle énergie en faveur du changement. En tant qu'activistes systémiques, nous concentrer sur les relations nous permettra d'établir de la confiance, de la bonne volonté et de la cohésion sociale – au final, nous *gagnerons* même si nous n'atteignons pas toujours nos objectifs à court terme.

Entrenez-vous à être à l'écoute de vos conversations et à remarquer combien vous tentez souvent de convaincre ou de persuader quelqu'un de changer son comportement ou d'épouser votre point de vue. Le par-

tage de bonnes informations est important, mais polémique ne nous mènera probablement pas bien loin dans le long terme. Au lieu de cela, permettez aux personnes d'exprimer leurs propres sentiments et perspectives. Faites attention à vos interactions avec les citoyens et les collègues et mettez en place un temps non structuré pour simplement être humain, ensemble.



Une recommandation de lecture pour aller plus loin sur le contenu de cette section :

- **Humble Inquiry:** The gentle art of asking instead of telling (2013)

### **Priorisez le temps de la réflexion**

Nous avons besoin de temps pour penser. Le rythme de notre monde qui s'accélère sans cesse crée des désillusions, nourrit notre réactivité et augmente notre sentiment d'insécurité. Développer nos capacités pour la réflexion est un contrepoids à l'accélération de notre culture. En tant que militants, nous avons tendance à rapidement passer de la croyance à l'action mais nous ne devons pas succomber au syndrome de la onzième heure.

Les auteurs de *Getting to Maybe* pensent que *se tenir debout* est une compétence essentielle pour des militants systémiques. Se tenir debout est la capacité à voir et comprendre des systèmes complexes et à ajuster ses actions en fonction de sa compréhension. Il s'agit d'allier la réflexion et l'action ; le monde interagit avec nous et change à mesure que nous agissons sur lui. Nous devons donc être de bons observateurs, de bons penseurs et agir de façon cyclique plutôt que linéaire.

Faire primer la réflexion est aussi essentiel à la transformation de notre conscience d'activiste. Hartmut Rosa nous dit que le tropisme de la croissance et de l'accélération qui guide notre système économique actuel *vit aussi en nous*. La logique de la croissance est ancrée dans nos têtes et nos âmes : nous voulons accroître notre connaissance, étendre

notre emprise sur le monde, convaincre plus de personnes, être plus productifs. Une pratique régulière réflexive met en lumière les croyances, les postulats et les modèles mentaux qui opèrent inconsciemment dans nos vies. Elle est un passage vers une plus grande conscience de soi et réduit la probabilité de reproduire les valeurs problématiques dans notre travail.

Nous devons cultiver notre intuition et apprendre à lui faire davantage confiance – l'intuition et la réflexion dans le savoir nous aideront à nous mettre à l'écoute des nouvelles tendances et nous aideront à voir les problèmes différemment. Les bonnes idées prennent souvent du temps. Les militants systémiques devraient cultiver une discipline de prise de recul, de réflexion et d'observation du monde et de ses problèmes avec une perspective plus large.



Quelques suggestions de lecture pour aller plus loin dans le contenu de cette section :

- **Dave Gray video:** [Liminal thinking](#)
- **Hartmut Rosa video on resonance** ([speech at degrowth conference 2014](#))
- **Steven Johnson:** [Slow hunch – Where good ideas come from \(TED talk\)](#)

## Engager la personne toute entière

En tant qu'activistes, nous portons un lourd fardeau. Notre tâche nous impose de nous confronter quotidiennement à la triste réalité du changement climatique, des inégalités économiques et de la souffrance humaine – cela nous happe émotionnellement. La sensibilité qui nous guide vers l'activisme en premier lieu peut devenir problématique si nous ignorons nos vies émotionnelles ; à mesure que nos défenses psychologiques se construisent, notre conscience tend à diminuer notre aptitude intellectuelle et notre compassion envers les autres.

En plus de prévenir le *burnout*, la compréhension des impacts émotionnels des problèmes que nous rencontrons dans notre activité militante nous apporte une perspective critique au sujet de la résistance que nous rencontrons en société. Les gens de *l'autre côté* ne sont pas toujours nos ennemis. L'apathie que nous observons chez le genre humain ne vise pas tant la préoccupation de l'autre mais renvoie plutôt à notre peur de l'affliction, notre culpabilité et au sentiment croissant d'impuissance. Bien que nous ne puissions pas tous aspirer à devenir psychologues, nous devons respecter le pouvoir de la dynamique psychologique chez les individus et les communautés. Lorsque nous nous serons confrontés à notre propre résistance émotionnelle, nous serons beaucoup plus aptes à comprendre celle des autres.

Impliquer votre personne toute entière – émotionnelle et intellectuelle – dans votre activité militante requiert du courage. Cela demande la force de travailler à ce que l'activiste Quaker Parker Palmer appelle le *fossé tragique* entre là où nous sommes aujourd'hui et là où nous savons que nous pourrions être. Reconnaître les dimensions émotionnelles de notre travail nous aide à être des activistes plus efficaces, et le travail lui-même gagne du sens.



Quelques recommandations de lecture pour aller plus loin sur le contenu de cette section :

- **Joanna Macy:** *Coming Back to Life – Practices to reconnect our lives, our world* (1998)
- **Parker Palmer:** *A Hidden Wholeness – The journey toward an undivided life* (2004)
- **Per Epsen Stoknes:** *What We Think About When We Try Not To Think About Global Warming*
- **Susanne Moser:** *Getting Real About It – Meeting the psychological and social demands of a world in distress*

## **Cultiver l'humilité**

Nous vivons dans une culture de l'accomplissement. En tant que professionnels et individus, nous sommes conditionnés à définir notre valeur par nos accomplissements. Nous célébrons les succès et aspirons à savoir plus comme un moyen de nous sentir bien avec nous-même. Et nous faisons de notre mieux pour dissimuler ou trouver des excuses à nos échecs. Quelque part en chemin, l'apprentissage se perd.

Le changement systémique suppose d'entrer en des terres inconnues et d'expérimenter de nouvelles stratégies. Nous jouons le jeu de la politique et des affaires parce que nous le connaissons. Bien qu'il soit inefficace, ce jeu nous est familier et nous donne un sentiment de compétence et de maîtrise. Lorsque nous travaillons sur des problèmes complexes, nous devons nous confronter à la réalité que l'essentiel de ce qui nous arrive dans le système échappe à notre contrôle. Souvent, nous méritons moins de crédit pour nos succès et moins de blâme pour nos échecs que nous l'imaginons. En tant qu'activistes systémiques, nous ne pouvons pas nous reposer sur des expériences passées ou des bonnes pratiques pour résoudre les problèmes – si nous voulons apprendre, nous devons devenir à l'aise avec les échecs.

Se défaire de l'obsession du contrôle et des solutions toutes prêtes est aussi libérateur. Lorsque nous nous défaisons de la notion que nous pouvons être un héros et régler tous les problèmes du monde, notre attention se déplace vers nos forces et nos qualités propres. Nous pouvons prendre place dans une communauté plus large d'activistes et de leaders du changement et collaborer en vue d'un impact collectif.

## **Bâtir une résilience personnelle**

La fonction militante demande de l'énergie et de l'endurance et s'orienter dans un nouveau chemin activiste en requiert encore davantage. Nous sommes motivés dans notre action par des valeurs fondamentales qu'il peut être difficile de mettre de côté à la fin d'une journée de travail. Le sentiment qu'il *reste toujours du travail à faire*

conduit souvent au surmenage. Le travail d'activiste exige aussi d'être conscients de l'ampleur de la tâche face aux problèmes sociaux et environnementaux. A différents moments de leurs carrières, les activistes systémiques feront face à l'incertitude, à la peur, à la confusion, à l'épuisement et peut-être même au *burnout*.

Le *burnout* est un signe de déséquilibre entre nos objectifs militants et nos besoins personnels. Pour garantir notre propre santé et notre bien-être, nous devons faire attention à prendre soin de nos corps, nos psychismes et nos esprits. Prenez soin de votre santé physique en passant du temps à l'extérieur et en faisant suffisamment d'exercice. Trouvez au moins un ou deux collègues proches ou des amis qui peuvent vous écouter lorsque vous avez besoin d'un soutien moral. Explorez les pratiques qui vous aideront à cultiver votre paix et votre sérénité intérieure et engagez-vous dans quelque chose qui fonctionne pour vous.

### Signes de *burnout*

Le *burnout* est un état « chronique de stress et d'impression d'être » à côté de la plaque « dans votre travail ». Faites attention aux signes avant-coureurs pour éviter l'expérience douloureuse du *burnout* :

- 1. EPUISEMENT :** Vous avez le sentiment d'être écartelé, stressé et vidé de ressources émotionnelles et physiques. Vous vous sentez happé et manquez d'énergie pour faire face aux défis devant vous.
- 2. CYNISME :** Vous avez le sentiment d'être écartelé, stressé et vidé de ressources émotionnelles et physiques. Vous vous sentez happé et manquez d'énergie pour faire face aux défis devant vous.
- 3. INEFFICACITÉ :** Vous avez le sentiment de pe

Le *burnout* est un signe de déséquilibre. Si vous vivez l'une de ces dimensions, prenez du temps libre et remettez-vous d'aplomb<sup>26</sup>.



Quelques recommandations de lectures pour aller plus loin sur le contenu de cette section :

- **Joanna Macy and Chris Johnstone:** Active Hope – How to face the mess we're in without going crazy (2012)
- **Mary Pipher:** The Green Boat – Reviving ourselves in our capsized culture (2013)
- [www.contemplativemind.org/practices/tree](http://www.contemplativemind.org/practices/tree)
- **Cox Laurence:** How do we keep going? Activist burnout and personal sustainability in social movements (2012)

### Rappelez-vous ce pour quoi vous vous battez

Un dernier conseil : levez-vous de vos bureaux et impliquez-vous directement avec la communauté pour laquelle vous travaillez. Parlez à vos parties prenantes en tête-à-tête. Soyez en phase avec la nature. Passez du temps avec vos collègues sans que ce soit planifié. Une compréhension analytique des problèmes sur lesquels nous travaillons est insuffisante pour nous permettre de continuer à avancer. Notre passion et notre motivation pour l'activisme systémique seront seulement nourries par l'expérience de la connexion aux personnes, aux lieux et aux choses vivantes qui nous importent.

## ALLER DE L'AVANT

Ré.imaginer notre militantisme nous ouvre à de nouvelles relations avec notre travail et notre communauté. Cela restaure notre sens de l'espoir et de quête de sens mais demande beaucoup d'investissement en retour : courage, foi en nous et dans les autres, patience et persévérance. Donella Meadows compare l'échelle de la Grande Transition à celle des révolutions agricole et industrielle. Nous avons une tâche énorme à accomplir, alors engageons-nous dans une voie d'apprentissage, d'introspection et de croissance personnelle.

Meadows fournit cinq outils aux activistes – en plus de l'inspiration – pour mener à bien cette troisième révolution dans la culture humaine : développer une vision, construire des réseaux, dire la vérité, apprendre et aimer. La dernière est sans doute la plus importante :

*« Ce n'est pas facile d'aimer, de donner son amitié, d'être généreux, de comprendre, ou d'être solidaire dans un système où les règles, les objectifs, et les sources d'information sont orientés vers des qualités humaines moins importantes. Mais nous essayons, et nous vous invitons à le faire. Soyez patient avec vous-même et avec les autres à mesure que vous tous vous confrontez à la difficulté d'un monde qui change. Efforcez-vous de comprendre et d'être empathique avec l'inévitable adversité ; il y a de la résistance, certains s'accrochent au peu durable qui est en chacun d'entre nous. Aller vers l'autre et faire confiance à l'instinct naturel des Hommes. Ecoutez le cynisme autour de vous et ayez de la compassion pour ceux qui y croient, mais n'y succombez-pas vous-même ».*

# Ré.imaginer les financements

Au chapitre 1, nous faisons référence à deux groupes de partenaires financiers. Le premier regroupe ceux qui sont confortablement établis dans le système actuel et n'ont aucun intérêt à le réformer. Leurs modes de financement ont été intentionnellement conçus pour améliorer les symptômes négatifs d'un système injuste et insoutenable mais aussi pour préserver les privilèges et les intérêts des philanthropes. Dans le second groupe, figurent tous les autres bailleurs : conservateurs ou progressistes mais avec le potentiel de contribuer à la Grande Transition. Dans ce chapitre, nous nous intéressons exclusivement à ce dernier groupe. Nous explorons des pistes pouvant être utiles à ceux qui prennent les décisions au sein des organismes de financement et aux activistes qui souhaitent militer pour des financements plus systémiques.

Les considérations stratégiques figurant aux chapitres précédents de ce guide sont aussi pertinentes pour les bailleurs que pour les bénéficiaires. Mais les organismes de financement font face à des différences fondamentales dans leur réflexion stratégique sur les moyens de gagner en efficacité dans le traitement de crises systémiques. Ces différences peuvent être résumées en un mot : *l'argent*.

## L'ARGENT COMME PROBLÈME

### L'activisme systémique manque d'argent

Quand bien même la révolution ne sera pas subventionnée (comme le soutient le livre du même nom<sup>27</sup>) et sans préjudice d'une réflexion critique sur la finalité et l'efficacité des financements à la société civile, il n'en reste pas moins que les activistes sur le terrain et les organisations professionnelles de la société civile ont besoin d'un certain niveau de financements pour contribuer effectivement à la Grande Transition. Et le fait que la plupart des modes de financement actuels ne soutiennent pas les stratégies de changement systémique est sans doute le principal frein de l'activisme systémique.

Alors qu'au cours des dernières années les financements du développement ont augmenté à l'échelle globale, une part décroissante de ces financements a été allouée à résoudre les causes profondes. En conséquence, l'impact à long terme de ces financements pourrait être réduit<sup>28</sup>.

*Il est difficile de rencontrer quelqu'un qui soit satisfait des systèmes actuels de financement [...] Les financeurs sont déçus de ne pas avoir les impacts qu'ils souhaiteraient, pendant que les praticiens se plaignent de ne pas pouvoir collecter l'argent dont ils ont besoin, particulièrement les financements à long terme, flexibles qui permettent de vraiment se confronter aux questions difficiles.*

– Michael Edwards –

Soucieux de mieux contrôler l'impact de leur argent, la plupart des schémas de financements conventionnels exigent d'avoir des effets sur une cause spécifique plutôt que de soutenir des stratégies innovantes visant à long terme le changement de système. Par ailleurs, la popularité de l'entrepreneuriat social et de l'investissement d'impact (*impact investing*) démontre que de nombreuses personnes dans la communauté des financeurs voient le paradigme du marché comme une solution plutôt que comme le problème.

Parce que les financeurs contrôlent les flux de circulation d'argent, ils détiennent dans une certaine mesure les clés de la mutation profonde de la société civile et des modes d'action militante.

### Argent sale

Il y a un paradoxe dans le fait que la plupart des dons provenant des fondations soient le produit d'investissements qui sont à la source des problèmes que leurs financements aspirent à régler<sup>29</sup>. Si les financeurs veulent prendre part au mouvement en faveur du change-

*Beaucoup de nos problèmes trouvent leur source dans la conservation d'une richesse motivée par la recherche de profits.*

– Farhad Ebrahimi,  
Fondateur et président  
du conseil d'administration  
de Chorus Foundation–

ment de système, ils ne doivent pas se contenter de la mise en place de stratégies d'investissements responsables. On ne peut faire l'économie d'une analyse critique du soutien que les financeurs apportent au capitalisme des grandes entreprises par leurs investissements.



De nombreuses organisations donatrices sont tortement hierarchiques et non transparentes. Le système conventionnel de financement imite la société de marché : quiconque a l'argent a le pouvoir. Cela ne renforce pas les activistes et n'amène pas non plus à prendre les bonnes décisions en matière de financement. Sans instaurer des relations de confiance entre financeurs et bénéficiaires, il est impossible de créer une compréhension commune en-tre ces deux parties à propos des stratégies de changement de système les plus efficaces. Comme nous l'avons vu au chapitre 5, les crises systémiques globales d'aujourd'hui demandent des structures et des cultures organisationnelles plus ouvertes et collaboratives.

## COMMENT DEVENIR UN FINANCEUR SYSTÉMIQUE ?

Sans vouloir être trop ambitieux compte tenu de l'état actuel du secteur, une vision du financement systémique impliquerait d'allouer l'argent au service d'un activisme conjoint entre des financeurs conscients et les activistes. Les financeurs doivent se livrer à une autocritique et une transformation qui passent par un débat sur les questions difficiles de l'argent, du privilège et du pouvoir.

## Modifier l'organisation donatrice

Beaucoup des idées et recommandations explorées au chapitre 5 valent autant pour l'octroi de financements que pour les organisations bénéficiaires. Compte tenu des défis inédits auxquels ils font face, les financeurs doivent être particulièrement attentifs aux questions suivantes s'ils veulent devenir des soutiens efficaces (et des catalyseurs) de la Grande Transition.

### **PLACEZ LA PENSÉE DES SYSTÈMES AU CŒUR DE VOTRE ORGANISATION**

– Formez la direction et le personnel de l'organisation à la pensée des systèmes. C'est un préalable indispensable pour repenser le rôle du financeur dans la prise en compte des défis systémiques.

### **METTEZ EN PLACE UNE VISION DE CHANGEMENT DE SYSTÈME**

– Tout le personnel doit être impliqué dans le développement d'une nouvelle vision ayant pour objet de traiter les causes profondes des crises systémiques actuelles. Cette nouvelle vision doit guider tous les investissements et toutes les stratégies d'octroi des financements.

### **SOYEZ LE MIROIR DE LA SOCIÉTÉ QUE VOUS VOULEZ INSTITUER**

– Modifiez vos modes d'action en tant que bailleur en devenant une organisation plus transparente, collaborative et démocratique. Cela implique de remettre en question des croyances ancestrales sur votre rôle de financeur, de vous défaire d'une logique de pouvoir et de privilèges et de cesser d'exercer un contrôle tatillon sur les mécanismes de financement.

### **SOYEZ DES PARTENAIRES DE VOS BÉNÉFICIAIRES**

– passez d'une logique de contrôle à une approche de co-conception des stratégies de financement avec les activistes. Aménagez des espaces d'apprentissage et de réflexion communs. Les stratégies et les modes de financement de la Grande Transition gagneront en puissance lorsqu'ils seront appropriés à la fois par les bailleurs et par les activistes.

## Edge Fund est géré par ses membres

Edge Fund a été créé en 2012 par un petit groupe d'individus au Royaume Uni pour contrer les déséquilibres de pouvoir importants dans l'environnement du financement et pour ouvrir l'accès aux fonds à ceux qui étaient exclus des modèles traditionnels. Ces individus voulaient acheminer des financements vers des groupes travaillant pour le changement systémique et d'autres menés par des communautés discriminées. Ces groupes sont souvent trop marginaux, structurés de façon trop informelle et trop radicaux dans leurs objectifs pour être considérés par les bailleurs.

Pour faire face à ces inégalités, les décisions de Edge Fund sont prises collectivement par ceux qui distribuent des dons et ceux qui les reçoivent. Les membres sont des financeurs, des activistes et des membres de communautés faisant face à l'oppression et à l'injustice. Les membres paient une cotisation moyenne qui s'élève à 15 £ par mois – et chaque membre dispose d'une voie égale dans l'organisation. La transparence et la redevabilité sont essentielles au modèle.

Edge Fund donne aussi l'occasion à des personnes et des groupes de fonder des alliances entre eux, en particulier ceux qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer, pour mettre en commun leurs apprentissages et leurs expériences.

D'une grande diversité et dirigée par ses membres, l'organisation regroupe maintenant 100 membres répartis sur tout le territoire du Royaume Uni. Des comités consultatifs garantissent que les voix des différentes communautés soient entendues, y compris celles qui représentent les femmes, la diversité ethnique, les gitans, les Roms et les gens du voyage, les activistes et les environnementalistes, les immigrants, les réfugiés et les handicapés.

## Mettre tout l'argent au service du changement systémique

La Grande Transition ne peut pas être contrôlée mais nous pouvons la bâtir à partir d'une base de savoir stratégique existante. Les financeurs pourront s'approprier l'analyse et les conseils stratégiques donnés aux chapitres 2-4 du présent guide et réfléchir à la façon dont leur argent peut contribuer à un activisme plus systémique et de fait plus efficace. Voici quelques idées suggérant des moyens de mettre votre argent à contribution plus efficacement en faveur de la Grande Transition.

**FINANCER LES QUATRE RÔLES DE L'ACTIVISME SYSTÉMIQUE** – Comme exploré dans le chapitre 4, la Grande Transition suppose tout une gamme de stratégies et de rôles d'activisme systémique. Les quatre rôles – l'acupuncteur, le jardinier, l'interrogateur et l'intermédiaire – sont importants et ils auront un puissant effet s'ils sont mis en place en parallèle. Mais ces stratégies et rôles sont actuellement sous-financés. Les financeurs devraient donc travailler avec les activistes pour renforcer ces quatre rôles.

**FINANCER LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ET DES ESPACES D'APPRENTISSAGE ET DE RÉFLEXION** – Les financeurs et les activistes ont le même besoin de développer la pensée des systèmes pour faire face à la complexité des crises systémiques. Nous avons tous besoin d'apprendre à identifier les causes profondes et les leviers, à remettre en cause nos visions du monde et nos postulats, et à approfondir notre compréhension du système de croyance inconscient, ancré au plus profond de nous-même, des autres activistes ou des bailleurs. Tout cela nous aidera à créer une compréhension et une stratégie communes, dont nous avons grandement besoin pour œuvrer à la Grande Transition. Il y a peu de financements disponibles pour ces types d'espaces et de processus d'apprentissage. Les bailleurs systémiques devraient soutenir le renforcement de capacités afin de fournir un socle effectif aux campagnes et approches de changement de système.

**EFFECTUEZ UNE TRANSITION VERS L'INDIE INVESTING** – Les subventions ne sont pas les seules façons dont les bailleurs contribuent au changement systémique. Quelques financeurs visionnaires et innovants ont commencé à rediriger leurs investissements des marchés d'actions et d'obligations vers les nouveaux modèles économiques qu'ils aspirent à créer par leurs dons<sup>30</sup>. *L'Indie Investing* pourrait être un moyen puissant d'accélérer la transition vers un système économique durable et juste, par exemple, en plaçant stratégiquement son capital dans des coopératives, ce qui pourrait soutenir un retrait du capitalisme financier.

**DÉSÉPARGNEZ** – Cette approche implique que vous limitiez la durée de vie de votre fondation en dépensant votre capital plus vite que vous ne le renouvelez. En 2013, la Chorus Foundation a décidé que le changement climatique était une question si pressante que l'argent devait être dépensé maintenant plutôt que lorsqu'il serait trop tard<sup>31</sup>. La fondation aura dépensé tout son capital d'ici 2024. Vous pourriez soutenir qu'il existe un besoin urgent de catalyser la transition vers un nouveau système économique et que, dès lors, il vaut mieux dépenser maintenant son argent que dans un avenir lointain.

### **Ré.imaginer le suivi-évaluation (M&E) : apprendre pour le changement systémique**

Les moyens traditionnels de mesurer le succès des mécanismes de financement doivent faire l'objet d'un examen critique si nous voulons adopter une perspective de changement de système et un cadre normatif comme celui de la Grande Transition. Pour créer de nouveaux mécanismes de suivi-évaluation, les activistes et les bailleurs devraient développer une théorie commune du changement systémique. Voici quelques pistes permettant de voir à quoi le suivi-évaluation en faveur du changement systémique pourrait ressembler :

**INTRODUIRE L'INCERTITUDE** – Alors que l'amélioration de la connaissance scientifique des processus complexes est vitale, C'est un fait que l'incertitude fasse inévitablement partie des défis systémiques. Par conséquent, nous avons besoin d'outils de suivi-évaluation qui intègrent

cette incertitude et ne se concentrent pas uniquement sur des effets linéaires ou concernant des enjeux isolés.

**METTEZ L'ACCENT SUR L'APPRENTISSAGE** – le suivi-évaluation pour le changement systémique devrait évaluer la qualité, la rapidité et l'honnêteté de l'assimilation des connaissances. L'accès à l'apprentissage doit être favorisé à la fois en interne et en externe afin que les activistes puissent continuellement améliorer leurs théories et leurs pratiques du changement.

**DONNEZ-VOUS DES ÉTAPES À VOTRE PORTÉE** – Parce que la Grande Transition est un projet tellement complexe et plutôt à long terme, il est impossible de mesurer la contribution individuelle d'une quelconque campagne. Le suivi-évaluation pour un changement systémique doit prévoir des étapes atteignables dans le parcours vers la Grande Transition, fondées sur une théorie du changement sur laquelle on s'est accordée au préalable. Parce que la Grande Transition est un processus évolutif et organique, les étapes ratées ne doivent pas être perçues comme des échecs – elles nous aident à affiner nos théories du changement (l'évaluation doit se concentrer sur l'apprentissage).

**UTILISEZ LE MODÈLE SMART CSO POUR LE CHANGEMENT DE SYSTÈME** – Le potentiel d'une campagne à atteindre le changement systémique peut être considéré et évalué avec l'aide du modèle Smart CSO pour un changement de système (voir chapitre 3).



Quelques recommandations de lecture pour aller plus loin sur le contenu de cette section :

- **Michael Edwards:** *Beauty and the Beast – Can Money Ever Foster Social Transformation?* Hivos Knowledge Programme (2013)
- [www.indiephilanthropy.org](http://www.indiephilanthropy.org)
- [www.edgefunders.org](http://www.edgefunders.org): une alliance d'organisations de donateurs promouvant une transition juste qui dé-marchandise la nature, réimagine le travail, libère la connaissance et démocratise la richesse.

# Notes de fin de texte

- <sup>1</sup> Pew Research Centre – Social Media and the Spiral of Silence, 2014
- <sup>2</sup> Eisenstein, Charles – The oceans are not worth \$24 Trillion, opendemocracy, 2015
- <sup>3</sup> Crompton, Tom – Common Cause, The Case for Working with our Cultural Values, WWF-UK, 2010
- <sup>4</sup> Darnton, Andrew and Kirk, Martin – Finding Frames, 2011
- <sup>5</sup> Rosa, Hartmut – Social Acceleration: A New Theory of Modernity, 2013
- <sup>6</sup> Haiven, Max and Khasnabish, Alex – The radical imagination, 2014
- <sup>7</sup> Raskin, Paul et al. – Great Transition, The promise and lure of the times ahead, A Report of the Global Scenario Group, Stockholm Environment Institute, Tellus Institute, 2002
- <sup>8</sup> Polanyi, Karl – The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time, 1944
- <sup>9</sup> Sandel, Michael – What money can't buy, The moral limits of markets, 2012
- <sup>10</sup> BBC, The Century of the Self, Happiness Machines, Season 1, Episode 1, 2002
- <sup>11</sup> Smith, Philip B. and Max Neef, Manfred – Economics Unmasked, 2012
- <sup>12</sup> Matthews, Laurence & Alison – Framespotting, 2014
- <sup>13</sup> Matthews, Laurence & Alison – Framespotting, 2014
- <sup>14</sup> Lakoff, George – Pope Francis Gets the Moral Framing Right: Global Warming Is Where the Practical and the Moral Meet, Huffingtonpost.com, 25.6.2015
- <sup>15</sup> Hickel, Jason et al. – Pope Francis' Encyclical vs the UN SDG's: Who will save the planet first?, The Guardian 23.5.2015
- <sup>16</sup> Berkhout, Remko – The blind spots of social innovation, opendemocracy, 2014
- <sup>17</sup> Wheatley, Margaret and Frieze, Debroah – Using Emergence to Take Social Innovation to Scale, The Berkana Institute, 2006

- 18 Simmons, Michael – Why being the most connected is a vanity metric, Forbes Magazine, 2013
- 19 Laloux, Frédéric – Reinventing Organisations, 2014
- 20 The Barefoot Guide 2 – Learning Practices in Organisations and Social Change, The Barefoot Collective, 2011
- 21 Gnärig, Burkhard – The Hedgehog and the Beetle, Disruption and Innovation in the Civil Society Sector, 2015
- 22 GIZ – AIZ Leadership Toolbox: Leadership for Global Responsibility, 2013
- 23 Reason, P. and McArdle, K. – Brief Notes on the Theory and Practice of Action Research, in Becker, S. and Bryman, A. (eds) Understanding Research Methods for Social Policy and Practice: Themes, Methods and Approaches. Bristol, The Policy Press, 2004
- 24 Senge, Peter et al – The Dawn of System Leadership, Stanford Social Innovation Review, 2015
- 25 Wheatley, Margaret and Frieze, Debroah – Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host, 2010
- 26 Maslach, Christina and Gomes, Mary E. – Overcoming Burnout, Working for Peace: A Handbook of Practical Psychology and Other Tools, 2006
- 27 Incite! Women of Color Against Violence – The Revolution Will Not Be Funded: Beyond the Non-Profit Industrial Complex, 2007
- 28 Edwards, Michael – Beauty and the Beast: Can Money Ever Foster Social Transformation? Hivos Knowledge Programme, 2013
- 29 Van Hattum, Fatima and Schaffer, Arianne – Transforming philanthropy: it's time to get serious in Transformation, opendemocracy, 2 February 2015
- 30 Indie Philanthropy Initiative: [indiephilanthropy.org/method/indie-investing/](http://indiephilanthropy.org/method/indie-investing/)
- 31 Chorus Foundation: [chorusfoundation.org/what-we-fund/](http://chorusfoundation.org/what-we-fund/)

# Glossaire

**Activisme systémique** – Un activisme qui est basé sur une bonne compréhension de la manière dont nous pouvons travailler efficacement dans des systèmes complexes et qui a pour objectif de catalyser la Grande Transition. Au chapitre 4, nous explorons les sens de l'activisme systémique en profondeur.

**Agent de changement** – Un agent de changement est une personne qui, de l'intérieur ou de l'extérieur d'une organisation fournit une aide décisive à la transformation de celle-ci ou de son réseau ou à l'adoption de stratégies de changement de système.

**Cadres cognitifs** – Les cadres cognitifs sont les structures mentales qui permettent aux êtres humains de comprendre la réalité – et parfois de créer ce que nous prenons pour la réalité. Ils structurent nos idées et nos concepts, ils façonnent notre raisonnement et ils impactent même la façon dont nous percevons les choses et la manière dont nous agissons (Common Cause).

**Cause profonde** – Les causes profondes décrivent la profondeur de la chaîne causale où une intervention peut raisonnablement être implantée pour améliorer la performance ou prévenir d'effets indésirables (Wikipedia). Dans le contexte de la Grande Transition, nous nous référons spécifiquement aux causes profondes des crises systémiques globales.

**Changement systémique / changement de système** – Dans ce guide, le terme changement systémique se réfère toujours au virage fondamental (Grande Transition) dans nos systèmes économiques, politiques et sociaux dans le sens le plus large. Cela suppose de s'attaquer aux causes à la racine des crises systémiques d'aujourd'hui. V. aussi l'encadré page 28.

**Les Communs** – Les Communs sont les ressources culturelles et naturelles accessibles à tous les membres de la société, y compris des éléments naturels comme l'air, l'eau et une terre habitable. Ces ressources sont détenues en commun, et ne peuvent faire l'objet d'une appropriation privative.

**Émergence** – Emprunté au domaine de la science de la complexité, l'émergence est un terme utilisé pour décrire des événements imprévisibles, qui semblent être le résultat d'interactions entre les éléments, et qu'aucune organisation ou aucun individu ne peut maîtriser. Le processus d'évolution est l'exemple type de l'émergence.

**Grande Transition** – c'est un terme à l'origine employé par le Global Scenario Group pour décrire une vision incluant l'égalitarisme social et les valeurs écologiques, une inter-connexion croissante entre les êtres humains, une qualité de vie améliorée, et une planète en bon état, ainsi que l'absence de pauvreté, de guerre et de destruction environnementale. Au Smart CSOs Lab, nous insistons sur le fait que la Grande Transition a besoin de transcender la logique de croissance du marché inhérente au système économique actuel.

**Levier** – selon la définition de Donella Meadows, les leviers sont des lieux dans un système complexe (comme une entreprise, une ville, une économie, un être vivant, un écosystème) où une petite évolution peut produire de grands changements (voir aussi page 49).

**Organisations de la société civile (OSC)** – La société civile se réfère au domaine de l'action collective non contrainte autour des causes, des finalités et des valeurs sociales et environnementales. Les OSC recouvrent une diversité d'espaces, d'acteurs et de formes institutionnelles, qui varient dans leur degré de formalité, d'autonomie et de pouvoir. Les OSC sont souvent composées d'organisations comme des œuvres caritatives, des ONG de développement et environnementales, des groupes communautaires, des organisations de femmes, des organisations religieuses, des syndicats, des mouvements sociaux, des groupes de plaidoyer et des coalitions de la société civile. Définition adaptée du Centre de la Société Civile de la London School of Economics.

**Valeurs extrinsèques (ou d'auto-amélioration)** – Les valeurs extrinsèques sont des valeurs contingentes de la perception des autres – elles concernent l'envie vis-à-vis des hautes sphères sociales de la société, l'admiration pour la richesse matérielle ou le pouvoir (Common Cause).

**Valeurs intrinsèques (ou auto-transcendantes)** – Les valeurs intrinsèques incluent les valeurs qui donnent du sens à la communauté, à la relation aux amis et à la famille, et au développement personnel (Common Cause).

# Formulaires d'auto-évaluation

## AUTO-ÉVALUATION DES STRATÉGIES

Nous proposons ici un ensemble de questions pour analyser vos stratégies. Les questions veulent vous guider dans l'identification d'opportunités pour commencer à changer vos campagnes et stratégies d'une façon significative.

**Dans quelle mesure pensez-vous être prêts à vous engager vraiment dans une nouvelle voie/commencer à entreprendre des stratégies audacieuses ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Avez-vous une bonne compréhension du système que vous aspirez à changer ? Quels leviers potentiels (forts) peuvent être mobilisés pour amorcer un tournant vis à vis du système ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dans quelle mesure existe-t-il des opportunités au niveau des politiques pouvant de manière plausible contribuer à une finalité à long terme de changement systémique (centrée sur le bien-être, la solidarité et les limites écologiques) ? Comment gérez-vous les blocages habituels des institutions politiques et économiques dominantes ?**

---

---

---

---

---

---

**Quelle place accordez-vous consciemment à vos valeurs dans vos stratégies ? Dans quelle mesure renforcez-vous les cadres cognitifs efficaces et réduisez-vous l'impact des mauvais ?**

---

---

---

---

---

---

**Si votre organisation décide de se concentrer un enjeu particulier (comme le changement climatique ou la pauvreté), l'incorporez-vous dans un récit de changement de système plus large ? Dans quelle mesure pointez-vous la logique sous-jacente (les causes profondes) des problèmes que vous aspirez à infléchir ?**

---

---

---

---

---

---

Envisagez-vous scrupuleusement les compromis entre d'éventuelles victoires à court terme et les effets potentiels négatifs à long terme du renforcement d'institutions politiques détruites ? Expliquez comment ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Dans quelle mesure êtes-vous en relation avec des mouvements travaillant sur d'autres thématiques et comment apprenez-vous ensemble du changement de système ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Dans quelle mesure vous percevez-vous /votre organisation dans le rôle de l'acupuncteur, luttant contre les leviers clés de l'ancien système ? Dans quelle mesure êtes-vous confiants de ne pas tomber dans le piège consistant à personnaliser à l'excès un problème du système ?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dans quelle mesure vous percevez-vous/votre organisation dans le rôle de l'interrogeur – qui infléchit les espaces délibératifs en posant des questions fondamentales ?**

---

---

---

---

---

---

**Dans quelle mesure voyez-vous une opportunité pour vous-même/votre organisation d'appuyer les graines du système (jardnier) avec des stratégies d'émergence ?**

---

---

---

---

---

---

---

**Dans quelle mesure percevez-vous une opportunité pour vous-même/votre organisation de tenir le rôle de l'intermédiaire, en générant des relations significatives et des cycles d'apprentissage entre les mouvements ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## AUTO-ÉVALUATION DES ORGANISATIONS

Cette section est un outil d'analyse organisationnelle et de développement dans une perspective de changement systémique :

### Sur la préparation à l'action systémique

Comment définissez-vous le succès dans votre organisation ? Dans quelle mesure estimez-vous que les modes de mesure du succès dans votre organisation sont cohérents avec le changement nécessaire pour fondamentalement faire face aux enjeux qui vous importent ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Dans quelle mesure votre organisation est-elle structurée autour d'équipes qui se concentrent sur des enjeux isolés ou sur des causes profondes (au travers des enjeux) et des solutions ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Jusqu'à quel point votre organisation et vos processus de prise de décisions sont-ils décentralisés ? Dans quelle mesure pensez-vous que la hiérarchie est un problème ?**

---

---

---

---

---

---

**Quel rapport entretiennent les départements comme la communication, la collecte de fonds, et les programmes ? Dans quelle mesure pensez-vous qu'un équilibre sain est établi ou bien la communication et la collecte de fonds sont-ils trop puissants ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dans quelle mesure votre organisation est-elle engagée dans une vraie collaboration et un vrai partage de connaissance avec d'autres organisations ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Vivre les valeurs d'une société juste et équitable**

Dans quelle mesure la gestion des personnes, sa politique et sa pratique, ainsi que la manière dont se traitent les personnes entre elles dans votre réseau sont cohérentes avec les valeurs que votre organisation aspire à promouvoir (égalité, équité, moins de concurrence, etc.) ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Dans quelle mesure votre organisation promeut-elle l'équité entre les genres et inter-ethnique et évite-t-elle de reproduire les structures d'oppression existantes dans le système plus large pour générer et entretenir une culture propice à l'épanouissement de tous ? Dans quelle mesure votre organisation promeut-elle un équilibre vie privée/vie professionnelle au moyen de politiques pertinentes, d'une charge de travail raisonnable et d'une culture interne ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dans quelle mesure les politiques de votre organisation sont-elles en phases avec les bonnes pratiques de durabilité**

---

---

---

---

---

---

### **Capacité organisationnelle**

**Dans quelle mesure pensez-vous que suffisamment de personnes dans votre organisation disposent des compétences de leadership requises pour travailler sur le changement systémique ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dans quelle mesure pensez-vous que votre organisation dispose d'un bon dosage de talents et de compétences nécessaires pour travailler sur le changement systémique ?**

---

---

---

---

---

---