

# La vie ce n'est pas attendre que l'orage passe, c'est apprendre à danser sous la pluie.

Sénèque

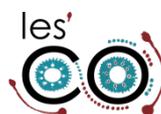
## Systemes organisationnels, prise de risque et reconnaissance

Il y a 20 ans, j'ai fait la connaissance d'un homme plein d'amour pour ses enfants et de respect pour leurs amis. Il y a 15 ans, j'ai rencontré un professionnel qui m'a transmis sa passion pour les communautés ! Derrière toute cette humanité battait le cœur d'Eddy Blandenier. Grâce à lui, j'ai appris à mieux comprendre les systèmes humains pour lesquels je m'engage. Cet artisan de la relation m'a donné des outils et a fait confiance à mon instinct pour accompagner des projets communautaires extraordinaires.

"La vie ce n'est pas attendre que l'orage passe, mais apprendre à danser sous la pluie." Eddy me l'a appris. En me permettant de prendre conscience de la complexité d'un groupe humain, en me transmettant le respect de chaque fonctionnement, il a amorcé en moi une passion sans limite. En effet, au jour d'aujourd'hui, je consacre mon cœur et mon intelligence professionnelle à comprendre les systèmes humains de par leur complexité organisationnelle, mais aussi de par leur complexité humaine. Au fil de mes expériences, j'ai enrichi la boîte à outils qu'il m'a offerte avec des concepts de management novateurs et des notions de psychologie. Je pense que l'un ne va pas sans l'autre. Pour aider une organisation, il faut à la fois comprendre sa structure et les enjeux psycho-émotionnels des personnes qui la composent.

Grâce à cet homme généreux, j'ai un bagage en analyse institutionnelle qui me permet d'y intégrer une dimension humaine et de prendre en compte des paramètres individuels importants. C'est cet outil multidimensionnel (les'CO) que je désire mettre à disposition des organisations, à la fois par passion et en hommage à cet homme précieux pour les communautés locales et régionales qui lui doivent beaucoup.

A Eddy, donc...



Les'CO  
Annelaure Hiltpold  
Juin 2020

# La vie ce n'est pas attendre que l'orage passe, c'est apprendre à danser sous la pluie.

Sénèque

**Accepter nos failles, celles des autres et des systèmes organisationnels qui nous entourent...  
Aimer et respecter notre environnement social et naturel, voilà ce que je souhaite en cette  
période de déconfinement ! Soyons des amis pour nous-mêmes, pour notre communauté et  
pour notre planète.**

## Partie I – Systèmes organisationnels

Nous cherchons à tout prix à maîtriser et manipuler notre environnement pour qu'il corresponde à nos attentes, alors que nous devrions apprendre à vivre avec. Pour cela, il est nécessaire de comprendre ce qui nous entoure afin de le respecter. Chaque individu interprète et interagit avec son entourage et son espace de vie en fonction de ce qu'il est.

Je partage le postulat de Morin et Delavallée selon lequel « les organisations sont des créations de l'homme (...) pour obtenir un résultat qu'il ne pourrait obtenir seul. » L'histoire d'une institution commence bien souvent par une idée, une vision, une réponse à un problème ou une envie. Bon nombre d'institutions sont nées de l'impulsion d'un individu (ou d'un petit groupe d'individus) qui a eu une idée, une vision voire un rêve et qui s'est mis en marche pour le concrétiser. Combien de festivals sont nés du rêve d'un groupe d'amis ? Combien d'associations de service sont nées du besoin d'un parent ou d'un proche pour faire face à la situation ? Par besoin similaire, par amitié ou par partage de l'idéologie se forme alors une chaîne humaine qui entoure le projet de départ (projet institutionnel qui représente le patrimoine communautaire et durable) formant ainsi la limite entre le dedans et le dehors (on en est ou on n'en est pas). Une organisation est née.



**Les organisations sont  
des créations de  
l'homme pour obtenir  
un résultat qu'il ne  
pourrait obtenir seul**

Pierre Morin &  
Eric Delavallée

[www.lesco.ch](http://www.lesco.ch)

Cet ensemble d'individualités devra faire face, bon an mal an, aux pressions de l'environnement extérieur. En effet, la réalité du monde viendra inévitablement troubler cette harmonie de départ. Il faudra trouver des fonds, répondre à des normes qualitatives ou



légales, intégrer de nouvelles personnes, etc. Cela demande de légitimer le sens du projet institutionnel et l'efficacité de son organisation. La structure et la prescription prennent le pas sur la dimension humaine et relationnelle. Cette adaptation au contexte n'est pas sans effet sur le monde intérieur. Chaque individu vivra à sa manière ces transitions. C'est alors qu'il faut également tenir compte de paramètres individuels tels que les enjeux de l'engagement de chaque maillon de la chaîne, les avantages et les désavantages que chacun tire de cette évolution (est-ce que cela vaut encore la peine que je m'engage, est-ce que l'effort vaut le réconfort ?). Cette période plus froide en termes d'ambiance de groupe peut être vécue comme douloureuse, révoltante, déstabilisante pour certains acteurs de la communauté.

Puis le groupe peut retrouver des interactions plus fluides. L'orage est passé, les protagonistes ont appris à danser ensemble pour former une chorégraphie leur permettant d'atteindre leur objectif de manière harmonieuse. Jusqu'à la prochaine averse... et oui, c'est un cycle... Ce phénomène est plus ou moins fort, contraignant, contrariant selon ce que le groupe traverse et ce qu'il a mis en place pour faire face.

Selon moi, une organisation en bonne santé est une organisation capable de s'adapter à son environnement stratégique tout en préservant une harmonie en son sein. En effet, l'organisation doit pouvoir être en mesure de réguler les tensions environnementales tout comme les tensions internes. Pour cela, il est nécessaire de se donner les moyens de redonner une unité à ce qui a été morcelé pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. L'histoire de l'organisation recèle de précieuses informations pour comprendre son développement et redonner du sens lorsque le groupe se dissocie. Se demander pourquoi, un jour, des personnes se sont rassemblées permet de revenir aux fondements du projet. Le leader, en tant que porteur du cadre de référence, joue un rôle prépondérant dans le déroulement de ces cycles de vie. Il garantit la survie du système en servant de pare-excitations lors d'un départ ou d'un changement structurel car de tels événements relancent un cycle. Tout comme le chorégraphe doit s'assurer de la précision des mouvements et de leur enchaînement afin que la chorégraphie garde son rythme et son message quelques soient la scène où elle se déploie et/ou les danseurs qui composent le ballet. Pour que tout cela fonctionne, il devra tenir compte des particularités techniques de la scène et de l'énergie des danseurs. N'oublions pas que chaque individu interprète et s'adapte au monde d'une manière qui lui est propre.

## Références

Chalverat Charles (2014) ; Prendre soin du cadre institutionnel lors de l'introduction d'innovations et de changements ; Communication présentée dans le cadre de la formation Certificate of Advanced Studies HES-SO de Praticien-ne formateur-trice ; HE-ARC (Neuchâtel) Suisse

Jouffroy Gaston (2013) ; Analyse Institutionnelle, des outils essentiels pour le management, les concepts et les pratiques ; Les éditions Synergence ; France

Lapierre Laurent (2010) ; La subjectivité et la gestion ; Presses de l'Université du Québec ; Canada

Morin Pierre et Delavallée Éric (2000) ; *Le manager à l'écoute du sociologue* ; Éditions d'Organisation ; France

Eddy Blandenier, bien sûr...