

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

Sénèque

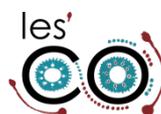
Systemes organisationnels, prise de risque et reconnaissance

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 202

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

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...

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

Sénèque

La crise du coronavirus que nous traversons est la preuve qu'un monde sans orage n'existe pas. C'est à cette occasion que nous avons vu un grand nombre de réseaux de solidarité se mettre en place spontanément. Des personnes étaient prêtes à prendre des risques pour venir en aide aux plus vulnérables. Soudain, les voisins et les concitoyens ne sont plus des inconnus, mais des personnes que l'on salue, dont on s'occupe et qu'on applaudit. Ainsi notre regard et notre attitude face à notre environnement ont changé. Seul l'avenir nous dira si c'est de manière durable ou non.

Partie II – Prise de risque

Dans la première partie de cet article, l'organisation a été décrite comme une entreprise (une mise en action pour réaliser quelque chose) dépendant de l'engagement de plusieurs personnes. C'est un système humain articulé autour de la réalisation d'objectifs communs qui en constituent le patrimoine collectif. En ce sens, c'est une communauté.

Pour développer cette partie, je vais m'appuyer sur un extrait d'article que j'ai écrit en début d'année et qui est paru sur reiso.org. Pour une fois, je vais m'autoriser à me prendre en exemple car ce qui s'est passé en onze semaines est très emblématique.

« Pour que les bénévoles se mettent en action, il y a trois conditions.

- 1. Il faut prendre un risque. Il est impossible d'anticiper toutes les répercussions de nos actes car nous ne contrôlons ni notre environnement, ni l'impact que nous avons sur lui. Cela demande donc une relative perte de maîtrise.*
- 2. Pour prendre un risque, il faut y mettre du sens. A l'heure actuelle, la tendance est de confondre autorité et pouvoir, exigence et contrainte. Autrement dit, si la finalité du projet est clairement exprimée, les bénévoles n'auront aucun mal à accepter l'autorité des personnes qui en sont les leaders, légitimées à se montrer exigeantes. Le pouvoir et les contraintes deviennent alors superflues.*

3. *Pour mettre du sens à une prise de risque, il faut de la confiance. Croire en la bienveillance de son interlocuteur·trice est primordial puisqu'il n'y a aucune certitude quant au résultat.*

Ainsi vu, une telle collaboration mérite le respect et la bienveillance des organisations qui la sollicitent. Il est important que l'implication dont font preuve les bénévoles soit l'objet de signes de reconnaissance permanents, adaptés et équitables¹. »



Prendre un risque... Dans l'après-midi du 14 mars 2020, j'ai mis une petite affichette manuscrite en bas de mon immeuble pour proposer à mes voisins mes services et j'en ai fait de même avec ma famille. Le lâcher-prise a été crucial dans cette décision. En effet, j'ai dû me mettre d'accord avec l'appel de mon cœur et les peurs de ma conscience. Étais-je vraiment prête à risquer ma santé ? Tiendrais-je sur la durée ? Et d'ailleurs combien de temps cette situation allait-elle s'installer ? Qui pourrait prendre la relève si je flanchais ? Étais-je capable d'assumer la responsabilité des répercussions de mon initiative ? ... Voilà toutes les questions qui se sont bousculées dans ma tête avant que je puisse prendre ma décision. Et je n'avais aucune idée de la manière dont mon entourage percevait cette situation. Alors oui, j'ai dû lâcher prise, accepter de me jeter dans l'inconnu et de m'en remettre aux autres afin qu'ils fassent ce que bon leur semble de mon offre pour pouvoir agir de la seule manière qui m'apparaissait juste à ce moment précis.

Y mettre du sens... J'ai répondu à l'appel d'une promesse que j'ai faite il y a 20 ans : « m'engager dans chaque communauté où je vis². » Il me semblait inenvisageable de ne pas me montrer solidaire durant cette période. Un élan me poussait vers l'entraide et le soutien communautaire. De ce point de vue, le sens que l'on donne à nos actes est subjectif. Il dépend d'un nombre considérable de paramètres qui constituent notre particularité et notre humanité. Mon expérience professionnelle, mes valeurs personnelles, mon éducation, mes aspirations profondes et tellement d'autres éléments parfois contradictoires sont entrés en ligne de compte.

Avoir confiance... L'identification de mes craintes m'a été utile pour mesurer les différents aspects de mon action et ses limites. Pour que je puisse prendre une grande inspiration et me jeter sous la pluie, il a fallu que j'identifie mes ressources et que je m'en remette à elles. J'ai

¹ Annelaure Hiltbold (2020) ; Pour une activité bénévole organisée ; reiso.org ([accéder à l'article](#))

² Promesse scout

donc posé un cadre pour délimiter mon action : - J'irais au courses le jeudi matin - dans le commerce de mon choix et pour le reste, je m'en remettrais au bon sens des personnes qui me solliciteraient. M'autoriser à adapter l'offre et à ajuster le cadre a été une étape déterminante dans la construction de la confiance nécessaire à cette prise de décision.

L'immeuble dans lequel je vis s'est animé ! Des gestes de solidarité, des partages culinaires, de l'intérêt pour les voisins, nous avons appris à faire connaissance. Une nouvelle organisation est née parce que chacun a pris un risque. Je me suis lancée dans une entreprise qui me dépassait, mes voisins m'ont laissé entrer dans leur intimité. Seul l'avenir nous dira ce que cette organisation deviendra parce qu'elle est un bien communautaire.

Références

De Funès Julia (2017) ; La vie de bureau ou Comment suis-je tombée en Absurdie ; J'ai lu Bien être ; France

Detchessahar Mathieu (2020) ; Notes de conférence dans le cadre du Certificate of Advanced Studies HES-SO Anticiper et faciliter le changement ; HEIG-VD (Yverdon-les-Bains) ; Suisse

Hiltpold Annelaure (2020) ; Pour une activité bénévole organisée ; www.reiso.org ; Suisse

Eddy Blandenier, bien sûr...

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

Sénèque

Les orages que nous traversons tout au long de notre vie nous obligent à réagir : - soit nous nous mettons à l'abri et nous le regardons passer ; - soit nous prenons nos jambes à notre cou, et fuyons tant qu'il est temps ; - soit nous choisissons de le transformer en ressource pour faire germer de petites graines et saisissons l'opportunité de voir éclore un jardin aux couleurs inattendues. Pour cela il faut faire confiance au soleil qui finit toujours par revenir et trouver le sens que l'on veut donner à la situation, car il sera l'amorce de la reconnaissance que nous en tirerons.

Partie III – Reconnaissance

Dans la deuxième partie de cet article, il a été démontré que pour qu'une organisation voit le jour, il faut qu'une ou plusieurs personnes fassent preuve d'audace et prennent l'initiative de se mettre en action pour faire face à une situation problématique, répondre à un besoin, partager une idéologie.

La reconnaissance correspond, à mes yeux, à la gratitude pour ce que l'on donne au monde. Il s'agit d'un concept bien plus symbolique et pour bon nombre, bien plus important que le salaire. Son immatérialité rend la reconnaissance à la fois simple et complexe. Simple parce qu'elle peut se trouver dans un sourire. Complexe car elle doit correspondre aux attentes et aux besoins de celui qui la reçoit. Dans certaines situations, la reconnaissance des pairs sera primordiale, alors que dans d'autres circonstances ce sera la reconnaissance de la hiérarchie (ou des parents ou des aînés) qui sera attendues. Il ne faut pas non plus oublier la reconnaissance de soi à soi, il est primordial que le travail accompli puisse rendre fier.

Amener de l'abondance dans une communauté consiste à amener de la reconnaissance non seulement au bon travail, mais aussi à l'être humain qui le réalise. Il s'agit de comprendre pourquoi les personnes se mettent en action afin de leur apporter la reconnaissance dont elles ont besoin pour continuer d'avancer. Leurs enjeux se situent-ils

**La reconnaissance
est un moteur bien
plus puissant que la
récompense pour
encourager les
personnes à se
mouiller**

www.iesco.ch

dans l'accomplissement de la tâche, dans son organisation, ou dans les relations établies au sein de l'institution, ou encore dans le statut social que cet engagement permet de développer ?³

Dans bien des cas, la reconnaissance est un moteur bien plus puissant que la récompense pour encourager les personnes à se mouiller, comme on dit. Si nous reprenons l'exemple de la crise que nous venons de traverser, un grand nombre de personnes a été d'accord de travailler pour d'autres, pour la beauté du geste, sans attendre la moindre récompense. Pour ma part, les sourires, les mercis des personnes à qui je rends service représentent une reconnaissance suffisante et appropriée au sens que j'ai donné à mon action.

Cet orage a arrosé les germes de solidarité enfouis dans nos cœurs pour en faire pousser de nouvelles organisations locales basées sur l'entraide et l'échange de compétences. Et qui sait, peut-être que cette crise aura fait pousser des jardins inattendus. Heureusement qu'il n'est pas nécessaire de traverser des orages pour donner et recevoir des signes de reconnaissance bien que ce soit des périodes intenses qui très souvent permettent de remettre les pendules à l'heure. Bref, une invitation au courage, à prendre des risques, à se jeter à l'eau.

Références

Detchessahar Mathieu (2020) ; Notes de conférence dans le cadre du Certificate of Advanced Studies HES-SO Anticiper et faciliter le changement ; HEIG-VD (Yverdon-les-Bains) ; Suisse

Hiltpold Annelaure (2019) ; Pérenniser la motivation des bénévoles en identifiant les enjeux de leur engagement ; les'CO ; Suisse

Laugeri madeleine (2015) ; *Les clés du dialogue hiérarchique* ; InterEditions ; France

Eddy Blandenier, bien sûr...

³ Pérenniser la motivation des bénévoles en identifiant les enjeux de leur engagement (2019) ; Annelaure Hiltpold ; les'CO ([accéder à l'article](#))

Conclusion

Toute institution se crée pour une raison particulière. C'est une co-construction entre différentes subjectivités ou personnalités en réponse à un environnement. Or, nous ne maîtrisons ni l'un ni l'autre. Il faut donc accepter avec bienveillance que tout ne soit pas parfait et que les réponses aux pressions environnementales ne soient pas forcément celles que l'on attendait. Tous les événements que traversera l'organisation au cours de son existence demandera une adaptation, c'est-à-dire une acceptation du changement et du lâcher-prise.

« La vie ce n'est pas attendre que l'orage passe, c'est apprendre à danser sous la pluie. »
C'est à la fois une affirmation de l'inéluctable : nous n'échappons pas à l'orage ; un appel à la prise de risque : s'impliquer et faire preuve d'audace pour traverser la tempête ; une promesse d'abondance : si nous savons tirer parti de la tempête, si nous pouvons donner et recevoir des signes de reconnaissance, alors nous pourrons bénéficier pleinement des ressources apportées par la pluie.

Finalement, il s'agit d'une invitation à accepter le changement provoqué par les événements de nos vies et de la vie de nos communautés afin de s'adapter à notre environnement, plutôt que de chercher à stopper les orages et de ce fait, se priver des ressources qu'il amène avec lui.

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

De Funès Julia (2017) ; La vie de bureau ou Comment suis-je tombée en Absurdie ; J'ai lu Bien être ; France

Detchessahar Mathieu (2020) ; Notes de conférence dans le cadre du Certificate of Advanced Studies HES-SO Anticiper et faciliter le changement ; HEIG-VD (Yverdon-les-Bains) ; Suisse

Hiltbold Annelaure (2019) ; Pérenniser la motivation des bénévoles en identifiant les enjeux de leur engagement ; les'CO ; Suisse

Hiltbold Annelaure (2020) ; Pour une activité bénévole organisée ; www.reiso.org ; Suisse

Hiltbold Annelaure (2020) ; Analyse institutionnelle et changement émergent ; travail de validation dans le cadre du Certificate of Advanced Studies HES-SO Anticiper et faciliter le changement ; HEIG-VD (Yverdon-les-Bains) ; Suisse

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

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

Laugeri Madeleine (2015) ; *Les clés du dialogue hiérarchique* ; InterEditions ; France

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

Eddy Blandenier, bien sûr...