

LES GRAINES DU CHANGEMENT

Comprendre les facteurs contextuels qui façonnent notre avenir

Annette Pelkmans

J'aimerais commencer par retracer notre parcours depuis le moment où nous avons parlé de la méchanceté et de la complexité des problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, puis passer brièvement en revue la méthodologie 6X1, qui nous fournit des outils pour aborder ces problèmes délicats. Mais pour la plus grande partie de mon intervention aujourd'hui, je souhaite me concentrer sur le principal moteur de cette méthodologie et sur la base de son succès, à savoir la qualité de nos relations. Sans cela, aucune formation ou méthodologie ne peut nous amener à la destination à laquelle nous aspirons : une nouvelle Afrique.

Un bref rappel, pour nous rafraîchir la mémoire : qu'est-ce qu'un problème épineux ? Comme je l'ai dit, nous n'utilisons pas ce terme dans le sens de "mauvais", mais pour décrire des défis qui sont incroyablement difficiles à résoudre. Les mauvais problèmes sont complexes, désordonnés et interconnectés. Ils ne peuvent pas être résolus en appliquant une solution simple. Pensez aux problèmes les plus urgents auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui : la pauvreté, le changement climatique, l'accès à l'éducation, les inégalités, voire les effets des conflits. Chacun d'entre eux est un problème complexe.

Pourquoi sont-ils si difficiles à résoudre ? Parce que ces problèmes ne sont pas isolés. Ils sont liés à d'autres systèmes - culturels, politiques, économiques et sociaux. Prenons l'exemple de la pauvreté. Il ne s'agit pas seulement d'une personne qui n'a pas d'argent. La pauvreté est liée à l'éducation, aux soins de santé, à l'accès aux opportunités, à la disponibilité des emplois et même aux effets du changement climatique. En essayant de résoudre un problème, on s'aperçoit qu'il a des répercussions sur d'autres éléments. C'est pourquoi les problèmes difficiles ne peuvent pas être résolus en se limitant à un seul aspect : ils nécessitent une approche beaucoup plus large.

Cela m'amène à la *théorie de la complexité*, que j'ai abordée en deuxième année. La théorie de la complexité nous enseigne que dans un système complexe, tout est lié. Pensez à la nature. Dans une forêt, la disparition d'une espèce animale peut déstabiliser l'ensemble de l'écosystème. D'autres espèces en souffrent, les plantes peuvent pousser de manière incontrôlée et l'équilibre est perdu. Il en va de même pour la société. Nos communautés, nos économies, nos environnements sont tous liés. Les mesures que nous prenons dans un domaine se répercutent souvent sur le reste du système, parfois de manière inattendue.

Pourquoi cela est-il important ? Parce que cela nous montre que pour résoudre ces problèmes complexes, nous devons penser différemment. Les méthodes traditionnelles de résolution des problèmes - où une personne, un gouvernement ou une organisation arrive avec une solution toute faite - ne fonctionneront tout simplement pas. Nous devons accepter la complexité et, plus important encore, nous devons collaborer. C'est la clé.

La *collaboration* consiste à réunir des personnes issues de milieux, de professions et d'expériences différents. Cela signifie travailler au-delà des frontières, des secteurs et des cultures. Personne n'a toutes les réponses, mais lorsque nous nous réunissons, nous pouvons ouvrir de nouvelles perspectives et trouver des solutions auxquelles nous n'avions pas pensé auparavant. Nous pouvons partager nos connaissances, mettre en commun nos ressources et créer des innovations qui fonctionnent réellement.

Maintenant que nous avons exploré ce que sont les mauvais problèmes et comment la théorie de la complexité nous aide à comprendre l'interconnexion des défis, passons en revue la méthodologie que nous avons discutée et approfondie au cours de l'année écoulée. Cette approche ne promet pas de simplifier les problèmes épineux, mais elle fournit une structure permettant de les résoudre efficacement en travaillant ensemble.

La première étape consiste à *REGARDER autour de soi*. Cela signifie qu'il faut prendre le temps de bien comprendre ce qui se passe dans votre environnement local. Qu'il s'agisse de votre quartier, de votre école ou de votre ville, l'essentiel est d'observer et de reconnaître les problèmes qui ne sont peut-être pas immédiatement évidents. Par exemple, vous pouvez remarquer un manque d'eau potable dans votre communauté, mais en creusant un peu, vous verrez qu'il est lié à une mauvaise infrastructure ou à une dégradation de l'environnement. Les problèmes graves nous obligent à avoir une vue d'ensemble.

Ensuite, nous faisons la *synthèse des idées*. Après avoir observé les défis, il est important d'établir des priorités. Quel est le problème le plus urgent ou le plus important à résoudre ? En gardant à l'esprit la complexité, il ne s'agit pas de tout résoudre en même temps, mais de choisir le bon point de départ. Réfléchissez à ce qui peut faire la plus grande différence et où nous pouvons commencer à créer un changement positif.

Une fois que nous avons identifié le problème, nous devons nous préparer et *impliquer* les personnes qui nous entourent. La collaboration est au cœur de cette méthodologie. Impliquez d'autres personnes, qu'il s'agisse de différentes organisations, de dirigeants locaux ou simplement de vos voisins. Les problèmes graves ne peuvent pas être résolus par des individus agissant seuls ; ils nécessitent des perspectives diverses et un effort collectif. Cette étape nous rappelle que notre force réside dans l'unité.

Ensuite, nous *retrouvons nos manches* et mettons le plan en œuvre. Il est temps de passer des idées à la mise en œuvre. Cette étape consiste à faire le travail - planter les arbres, construire l'infrastructure ou lancer la campagne d'éducation. Passer à l'action est la clé pour aller de l'avant.

Mais nous ne nous contentons pas d'agir aveuglément. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, nous devons nous demander *comment nous pouvons nous améliorer*. Cette étape est une question de réflexion et d'évaluation. À différents moments, arrêtez-vous et évaluez comment les choses se passent. Quelles sont les difficultés rencontrées ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? L'évaluation continue nous aide à nous adapter et à apprendre, ce qui est crucial lorsque nous traitons des problèmes complexes qui n'ont pas de solutions claires.

Enfin, faites la fête. Une fois le projet achevé, prenez le temps de le célébrer. Cela peut paraître simple, mais c'est important. Reconnaître les contributions de toutes les personnes impliquées crée un sentiment de communauté et renforce le pouvoir de la collaboration. Cela nous rappelle que le changement est possible lorsque nous travaillons ensemble.

Cette méthodologie nous offre un cadre pratique pour aborder la complexité des problèmes complexes. Elle nous apprend à observer, à établir des priorités, à collaborer, à agir, à évaluer et, enfin, à célébrer nos réalisations. En suivant ces étapes, nous ne simplifions pas les défis, mais nous créons un processus qui nous permet de les affronter ensemble.

C'est ce que nous avons exploré dans le passé. Mais aujourd'hui, je souhaite me concentrer sur le *moteur* de cette méthodologie, à savoir la *qualité de nos relations*. Plus nos relations sont fortes, plus nos efforts collectifs seront efficaces. Mais comment atteindre cette qualité ?

Elle est façonnée à la fois par les résultats que nous obtenons et par le processus que nous suivons au cours de la collaboration. Des relations plus solides conduisent à de meilleurs résultats et, à leur tour, les résultats positifs renforcent et consolident ces relations. Mais le processus est tout aussi important. Lorsque le processus instaure la confiance, valorise les contributions de chacun et nous aide à gérer les conflits interpersonnels, il améliore directement la qualité de nos relations. Cela crée un cycle d'amélioration continue de nos efforts et des liens qui nous unissent.

En fin de compte, le succès de notre collaboration dépend du comportement individuel, de la capacité de chacun d'entre nous à agir de manière à gagner la confiance des autres. Mais ce comportement n'est pas seulement une affaire personnelle ; il est également façonné par le contexte et l'environnement dans lesquels nous nous trouvons. Notre capacité à établir la confiance et à favoriser des relations solides est influencée par la culture du groupe, les systèmes dans lesquels nous

travaillons et le soutien que nous recevons. Lorsque nous nous trouvons dans des environnements qui favorisent l'ouverture, le respect et le soutien mutuel, nous sommes plus susceptibles d'adopter le type de comportement qui renforce la collaboration et la confiance.

Maintenant que nous avons vu comment le comportement individuel et le milieu environnant façonnent la qualité de nos relations et l'efficacité de notre collaboration, faisons un pas de plus. Je voudrais explorer un aspect crucial de notre croissance et de notre développement - à la fois en tant qu'individus et en tant que nations - à travers une métaphore familière : la parabole de la graine.

Cette parabole illustre avec force la manière dont le contexte dans lequel nous nous trouvons influence notre potentiel. Tout comme le comportement individuel est façonné par l'environnement, nos chances de réussite et de croissance sont également déterminées par les facteurs externes qui nous entourent.

Pour cette présentation, je souhaite approfondir un aspect crucial de notre croissance et de notre développement en m'inspirant de la parabole familière de la graine. Cette histoire est une métaphore puissante pour comprendre comment nos contextes de vie influencent nos potentiels à la fois en tant qu'individus et en tant que pays.

Dans la parabole, un semeur répand des graines dont le sort dépend de l'endroit où elles tombent. Certaines graines tombent sur le chemin et sont rapidement dévorées par les oiseaux, d'autres tombent sur un sol rocailleux et se dessèchent par manque de nourriture, d'autres encore se retrouvent au milieu des épines et sont étouffées par les plantes concurrentes. Enfin, certaines graines atterrissent sur un sol fertile, où elles poussent et prospèrent, donnant une récolte abondante. Ce récit est plus qu'une simple histoire ; il symbolise la façon dont divers facteurs affectent notre capacité à grandir et à réussir.

Tout comme les semences, notre succès, que ce soit en tant qu'individus ou en tant que société collective, dépend en grande partie du contexte dans lequel nous nous trouvons. Pour les nations, ce contexte comprend les héritages historiques, les contraintes géographiques et les réalités géopolitiques. L'histoire d'un pays, qu'il ait été un colonisateur ou une colonie, influence sa trajectoire de développement actuelle. De même, des facteurs géographiques tels que le fait d'être enclavé ou côtier peuvent avoir une incidence considérable sur les possibilités économiques d'un pays.

Les circonstances extérieures peuvent profondément influencer le cours de nos vies et le développement de pays entiers. Dans un environnement favorable, une nation peut connaître un cercle vertueux où des revenus élevés conduisent à une meilleure éducation, à une meilleure santé, à une gouvernance efficace et à une croissance économique accrue. À l'inverse, des conditions défavorables peuvent enfermer les

nations dans un cercle vicieux de pauvreté où de faibles revenus perpétuent une mauvaise gouvernance et des opportunités limitées.

Malgré ces influences extérieures, on peut encore entendre certaines personnes préférer l'idée erronée que la pauvreté résulte de défauts personnels, d'un manque de valeurs ou de vertus, ou d'un manque d'efforts. Certains affirment que les individus sont pauvres parce qu'ils ne travaillent pas assez dur, qu'ils ne sont pas disposés à adopter les nouvelles technologies ou qu'ils n'accordent pas la priorité à l'éducation de leurs enfants. Ce point de vue simplifié à l'extrême la question et rejette indûment la faute sur les individus, en ignorant les obstacles systémiques et structurels plus vastes qui ont une incidence sur leur vie.

Il est important de reconnaître que si les valeurs personnelles et le travail acharné sont importants, ils n'expliquent pas tout. Nos comportements et nos opportunités sont fortement influencés par des facteurs qui échappent à notre contrôle, tout comme l'avenir d'une graine dépend de la qualité du sol dans lequel elle tombe. Les conditions auxquelles nous sommes confrontés déterminent souvent nos choix et nos opportunités, d'où la nécessité de comprendre le contexte général.

Le problème est que ces facteurs conditionnants sont souvent institutionnalisés ou structurels, ce qui signifie que les bons résultats ont tendance à se renforcer et que les mauvais résultats s'enracinent au fil du temps. Par exemple, la pauvreté peut créer une *pénalité de pauvreté*, où la pauvreté engendre certains comportements qui garantissent que les pauvres restent pauvres. Lorsque la survie est une préoccupation quotidienne, la planification à long terme peut devenir un luxe plutôt qu'une priorité. En outre, en l'absence de filets de sécurité, la prise de risques peut sembler trop coûteuse, ce qui entrave encore davantage le progrès. Pourtant, échapper à la pauvreté signifie être capable d'épargner et d'investir pour l'avenir, de planifier et même de prendre des risques.

Un aspect particulièrement important à considérer est la manière dont la pauvreté peut conduire à un comportement opportuniste. Dans les environnements où les ressources sont rares et les opportunités limitées, les individus peuvent exploiter les faiblesses institutionnelles ou les forces culturelles perçues pour survivre. Par exemple, dans les sociétés où les croyances traditionnelles affirment que les hommes sont intrinsèquement plus forts et méritent donc plus de privilèges, il peut en résulter des inégalités systémiques où les femmes se voient refuser l'égalité des chances. De même, les préjugés culturels qui considèrent les jeunes comme inexpérimentés et donc moins méritants peuvent conduire à des pratiques où les jeunes se voient offrir des salaires inférieurs ou des conditions de travail moins favorables, exploitant ainsi leur position à des fins de gain économique. La pauvreté rend également de nombreux électeurs sensibles à l'achat de votes ou aux grandes promesses, dont profitent les politiciens corrompus et opportunistes.

Ces dynamiques ne sont pas simplement des défaillances individuelles, mais reflètent des problèmes systémiques plus profonds, où la pauvreté et l'inégalité créent des environnements propices à l'exploitation. Lorsque les gens sont poussés dans des situations désespérées, ils peuvent avoir recours à des comportements opportunistes qui, à leur tour, peuvent perpétuer le cycle du désavantage. Les faiblesses institutionnelles et les préjugés culturels peuvent s'enraciner, renforçant les inégalités existantes et rendant encore plus difficile la sortie de la pauvreté.

Est-il donc possible de sortir de cette pénalité de pauvreté et, si oui, comment ?

Tout à l'heure, j'ai fait l'analogie avec le fait que nous sommes des graines dont la trajectoire peut être déterminée par notre contexte. Mais l'analogie avec la graine s'arrête là. Contrairement aux graines, nous ne sommes pas des victimes passives de nos circonstances. Nous sommes des individus créés à l'image de Dieu, et avec cela vient le don de l'agence - la capacité de déterminer nos propres chemins, de faire des choix et de changer la direction de nos vies. En outre, nous ne sommes pas seuls ; nous sommes une collectivité. En tant que communauté, nous avons le pouvoir de modifier le terrain lui-même, tout comme le soleil et la pluie contribuent à nourrir le sol et à le rendre fertile. Ensemble, nous pouvons œuvrer à la création d'environnements plus justes, plus solidaires et plus nourriciers, où chacun a la possibilité de s'épanouir.

Pourtant, certains d'entre nous parviendront à exercer leur pouvoir et à faire des choix pour changer leur situation, mais il y aura aussi ceux qui, pour diverses raisons, ne se sentiront pas en mesure de faire de même. Cela crée une dynamique au sein d'une équipe ou d'un groupe. Lorsque certains membres ne sont pas en mesure d'exercer leur pouvoir, ils peuvent agir de manière à perturber le groupe, en adoptant un comportement opportuniste ou en nuisant à la confiance. Lorsque cela se produit, la qualité des relations peut se dégrader si nous n'y remédions pas.

La responsabilité incombe donc à ceux qui sont conscients de ce qui se passe. Ils peuvent réagir de deux manières : La voix ou la sortie.

La VOIX consiste à rester engagé dans la situation, en travaillant patiemment pour aider ceux qui peuvent être en difficulté. Cela peut signifier sensibiliser, offrir des conseils et faire preuve d'empathie. Cela demande du temps, de la patience et de l'amour. En offrant notre soutien et notre compréhension, nous pouvons agir comme les forces qui contribuent à rendre le sol fertile, en nourrissant l'environnement pour que les autres puissent eux aussi grandir et s'épanouir.

D'autre part, il y a la SORTIE. C'est lorsque, au lieu d'aborder le problème directement, nous choisissons de nous désengager. On observe ce phénomène dans de nombreux domaines de la vie : si vous n'aimez pas la nourriture dans un restaurant, vous pouvez simplement partir et ne jamais revenir, plutôt que de faire part de vos commentaires au gérant. Si vous n'êtes pas satisfait de votre travail, vous risquez de démissionner plutôt

que d'en parler à votre patron. De même, dans un groupe, si certains membres perturbent l'harmonie, d'autres peuvent choisir de partir, reconstituant ainsi le groupe avec de nouveaux membres.

Les deux options - Voice et Exit - sont valables, mais elles ont des conséquences différentes. Choisir la Voix signifie travailler à la compréhension et à l'établissement de relations, tandis que la Sortie implique de se retirer de la situation. Chaque choix peut influencer la dynamique future de l'équipe.

Ce qui détermine en fin de compte le choix de la voix ou de la sortie se résume souvent à la loyauté. Albert Hirschman, l'auteur de cette théorie, a mis l'accent sur le rôle de la loyauté à côté de la voix et de la sortie. Lorsque nous éprouvons un sentiment de loyauté, que ce soit envers un groupe, une cause ou même une nation, il est plus probable que nous choisissons la Voix, en œuvrant patiemment pour le changement plutôt qu'en nous retirant. La loyauté agit comme une ancre puissante qui nous encourage à nous investir pour améliorer la situation. Et lorsque nous introduisons l'amour dans l'équation, cet engagement devient encore plus fort. L'amour nous pousse à poursuivre nos efforts, à aider les autres à s'élever et à entretenir les liens qui nous unissent.

Cependant, il arrive que la sortie reste une option nécessaire, en particulier dans les situations extrêmes où aucun progrès n'est réalisé et où l'harmonie même du groupe est en danger. La loyauté et l'amour peuvent nous permettre de rester engagés pendant un certain temps, mais si l'environnement reste toxique ou nocif, la sortie peut parfois être la seule voie qui reste.

Lorsque nous réfléchissons à cette dynamique, il est essentiel de parler de la pénalité de pauvreté. La pauvreté et l'oppression peuvent peser lourdement sur les individus et les communautés, influençant les comportements et les mentalités qui nous freinent. Reconnaître comment la pauvreté nous affecte - comment elle façonne nos décisions, nos relations et notre capacité à exercer notre pouvoir - est la première étape pour se libérer de ces chaînes comportementales. Lorsque nous comprenons l'impact de la pauvreté, nous pouvons choisir consciemment de nous élever au-dessus d'elle. Que nous choisissons Voice ou, dans les cas extrêmes, Exit, nous devons décider de nous libérer des schémas qui peuvent nous briser, à la fois en tant qu'individus et en tant que collectivité.

Cette prise de conscience nous incite à briser le cycle de la pauvreté et de l'oppression qui peut étouffer non seulement des individus mais des communautés entières, et à travailler ensemble à un avenir où tous peuvent s'épanouir.

Voici donc les principaux enseignements à en tirer :

1. **Nos problèmes sont complexes** : Les défis auxquels nous sommes confrontés - qu'ils soient sociaux, économiques ou environnementaux - sont interconnectés et souvent difficiles à définir ou à résoudre. Pour nous attaquer efficacement à ces problèmes, nous devons collaborer. Nous devons devenir des courtiers en partenariats, réunissant des personnes et des ressources diverses pour relever ensemble ces défis.

2. **La méthodologie 6X1** : Cette approche structurée permet de guider nos efforts. Elle commence par l'observation de la situation, la définition des priorités et la collaboration avec les autres. Ensuite, nous nous retrouvons les manches et passons à l'action, en évaluant régulièrement nos progrès et, enfin, en célébrant nos réalisations. Ce cadre offre une voie vers une résolution organisée et collaborative des problèmes.

3. **Le moteur de la réussite, ce sont les relations** : Au cœur de toute collaboration efficace se trouvent des relations solides et saines. Nous devons entretenir ces relations, car elles sont le moteur de la réussite de nos efforts collectifs. Les relations fondées sur la confiance, le respect et la compréhension nous permettent de travailler ensemble de manière efficace.

4. **Méfiez-vous des modèles de comportement façonnés par notre environnement** : L'environnement dans lequel nous vivons peut induire des comportements qui renforcent ou nuisent aux relations. La pauvreté et d'autres difficultés peuvent créer des modèles de comportement qui contrarient nos efforts. En discutant ouvertement de ces influences, nous pouvons devenir plus conscients et éviter de réagir avec des préjugés ou de la frustration.

5. **Réflexion et action** : Chacun d'entre nous, en tant qu'individu, doit prendre la responsabilité de réfléchir à l'impact de son comportement sur ses relations et sur les efforts du groupe. C'est également le rôle du groupe de créer un environnement fertile où chacun se sent autorisé à exprimer sa véritable voix, en contribuant pleinement à l'effort collectif.

Il s'agit des éléments essentiels dont nous avons besoin pour aller de l'avant : collaboration, structure, relations stimulantes, conscience de soi et responsabilité collective. Grâce à ces éléments, nous pourrons mieux nous attaquer aux problèmes complexes auxquels nous sommes confrontés.