

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET APPRENTISSAGES NON-LINÉAIRES :
DEVENIR DURABLE PAR LE BIAIS D'UNE DÉMARCHE
COLLECTIVE ET SENSIBLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN COMMUNICATION

PAR
EMMANUELLE BUREAU-ROZEC

DÉCEMBRE 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche est la somme de plusieurs rencontres. Au fil des ans, plusieurs personnes m'ont permis d'élaborer cette recherche et ont éclairé mon chemin. D'abord, ma plus sincère gratitude va à ma directrice de recherche, madame Isabelle Mahy, qui, à travers ses enseignements m'a guidée tout au long de ce parcours. Indispensable et de bon conseil, madame Mahy m'a aidée à grandir non seulement dans ce projet académique audacieux, mais aussi personnellement en m'épaulant et en répondant à mes questionnements, parfois existentiels! Merci Isabelle.

Merci à mesdames Michèle-Isis Brouillet et Stéphanie Yates, professeures au Département de communication de l'UQAM, d'avoir accepté de poser leur regard sur cette recherche-action participative.

Merci à monsieur Pierre Bérubé, vice-doyen aux études, d'avoir cru en moi professionnellement et d'avoir rendu possible mon entrée à la Faculté de communication de l'UQAM.

Une pensée spéciale va vers les chargés d'enseignement, les étudiantes et toutes les personnes avec qui j'ai eu le plaisir de travailler à Genève, à l'été 2011. Sans vous, ce projet de recherche n'aurait pas vu le jour de la même façon. Vous avez habité mes journées et vos réflexions resteront longtemps gravées en moi. Je suis choyée d'avoir vécu cette expérience avec vous.

C'est aussi avec le soutien et la collaboration de plusieurs personnes significatives dans ma vie que j'ai pu mener ce projet à terme. Merci à Alexandra Georgescu-Paquin de m'avoir encouragée, fait rire, questionnée, relue et corrigée. Merci à Kate Bouchard et Guillaume Lemire qui ont partagé les joies et tous les soubresauts menant à ce mémoire de recherche. Merci à Flavie Desgagné-Éthier d'avoir rendu ma scolarité si agréable. Votre aide à tous ainsi que vos contributions et votre amitié ont été précieuses.

Je tiens à remercier mes parents, Andrée Bureau et Jean-Claude Rozec ainsi que ma belle-mère, Francine Némeh pour le soutien qu'ils m'ont apporté tout au long de cette démarche. Merci aussi à tous les membres de ma famille pour leurs encouragements!

Finalement, je remercie de tout mon cœur Louis-Rémi Kenniff, témoin privilégié de cette recherche. Merci de m'avoir laissé tout l'espace nécessaire pour mener à bien ce projet. Merci d'avoir relu ce mémoire, de m'avoir écoutée lorsque le doute prenait toute la place et de t'être réjoui avec moi quand mes intuitions se vérifiaient.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
RÉSUMÉ.....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
LA PROBLÉMATIQUE.....	6
1. ETAT DES LIEUX SUR L'OBJET DU MEMOIRE, BUT ET OBJECTIFS CONSEQUENTS.....	6
1.1. CONSTAT SUR LA SITUATION ACTUELLE PAR RAPPORT A L'INTEGRATION DE PRATIQUES DURABLES - L'IMPREGNATION DE LA PERSPECTIVE DURABLE DANS LE SOCIAL.....	6
1.2. PRESENTATION DE LA SITUATION LOCALE, PROBLEMATIQUE GENERALE DANS LAQUELLE ELLE S'INSCRIT ..	7
1.3. MOUVEMENTS SOCIAUX – PRISE DE DECISIONS ET DEMOCRATIE	8
1.3.1. <i>Mouvements sociaux et communication</i>	10
1.4. POSTURE CRITIQUE DE L'ORGANISATION.....	11
1.5. DESCRIPTION DE CE QUI INSTITUE L'INTERVENTION.....	13
1.6. DESCRIPTION DU CONTEXTE ET DES ACTEURS.....	14
1.7. ÉTAT DES LIEUX SUR DES PROBLEMATIQUES ANALOGUES	16
1.7.1. <i>Le changement vers le durable</i>	18
1.8. DEGAGEMENT DES AXES DE L'INTERVENTION	21
1.8.1. <i>Objectif de recherche principal</i>	22
1.8.2. <i>Sous-objectifs de recherche</i>	22
1.9. PERSPECTIVE RETENUE : LA COMMUNICATION DIALOGIQUE, PARCOURS VERS LE DIALOGUE AUTHENTIQUE.....	23

CHAPITRE II

CADRAGE CONCEPTUEL	26
APPAREIL CONCEPTUEL REQUIS POUR APPRÉHENDER ET APPROFONDIR L'OBJET DE RECHERCHE	26
2.1. ONTOLOGIE, AXIOLOGIE ET NATURE DE LA SOCIÉTÉ.....	26
2.2. CONCEPTS UTILES DANS LA REALISATION DU PROCESSUS DE RECHERCHE	29
2.2.1. <i>La présence créatrice</i>	29
2.2.2. <i>Le sensible</i>	31
2.2.3. <i>Incarner la présence - Le Basho, philosophie, ouverture et reliance</i>	32
2.2.4. <i>Paradigme de la complexité</i>	34
2.3. MODELE D'INTERVENTION : LES COURBES EN U	36
2.3.1. <i>Les étapes du changement</i>	37
2.4. INDICATION DE LA PERSPECTIVE COMMUNICATIONNELLE « ENGAGÉE » EN TERMES PARADIGMATIQUES ET DE SA PERTINENCE	38
2.4.1. <i>La communication dialogique</i>	39
2.4.2. <i>Le dialogue authentique</i>	40
2.4.3. <i>Épistémologie du sensible</i>	41

CHAPITRE III

3. METHODOLOGIE.....	44
3.1. IDENTIFICATION DE L’AFFILIATION EPISTEMOLOGIQUE.....	44
3.2. GENEVE 2011, PRESENTATION DES PRINCIPAUX ELEMENTS DE L’INTERVENTION.....	45
3.2.1. <i>Accompagnement des participants</i>	45
3.3. LA CONCEPTION DE L’INTERVENTION	46
3.4. RAPPORT ENTRE CHERCHEUR ET ACTEURS.....	48
3.5. CADRE D’ANALYSE – L’ANALYSE DES DONNÉES	50
3.6. DESCRIPTION ET JUSTIFICATION DES TECHNIQUES UTILISEES	50
3.6.1. <i>Groupe de dialogue</i>	50
3.6.2. <i>Création d’une mémoire sensible – les traces</i>	52
3.6.3. <i>Présentation du journal de bord – Chercheur et participants</i>	53
3.7. ÉCHEANCIER DE REALISATION ET VARIATION EN REGARD DU PROJET DE MEMOIRE.....	54
3.8. CONSIDERATION ETHIQUE DE LA RECHERCHE - ENTENTE DE COLLABORATION	55

CHAPITRE IV

ANALYSE.....	57
4. DESIGN, PRODUCTION ET ANALYSE.....	57
4.1. EXAMEN DE L'INTERVENTION	57
4.2. LE DESIGN DES ACTIVITES.....	58
4.2.1. <i>Les ennemis intérieurs</i>	62
4.3. LES ACTIVITÉS - PRODUCTION	64
4.3.1. <i>Espaces fugaces</i>	65
4.3.2. <i>Balade « Au fil de l'eau » et World café</i>	66
4.3.3. <i>Forum</i>	72
4.3.4. <i>Déroulement</i>	73
4.4. RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE.....	75
4.5. MOUVEMENT ENTRE RATIONALITÉ ET SENSIBLE.....	77
4.5.1. <i>De la co-création à la co-évolution</i>	78
4.5.2. <i>Processus de création de liens, de création de sens</i>	79
4.6. LIMITES.....	81
CONCLUSION	86
ANNEXE I	
PHOTOS	91
ANNEXE 2	
JOURNAL DE BORD - GENÈVE 2011.....	98
ANNEXE 3	
BROCHURE JONXION.....	132
ANNEXE 4.....	135
CERTIFICAT ÉTHIQUE.....	135
ANNEXE 5.....	137
BIBLIOGRAPHIE.....	138

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Schéma du développement durable	3
Figure 2 - Processus de « <i>downloading</i> ».....	21
Figure 3 - Modèle d'apprentissage en U	30
Figure 4 - Tracé de la balade « Au fil de l'eau »	67
Figure 5 - Une étudiante prenant les participants du World café en mode 3° Œil.....	70
Figure 6 - Modèle - L'humanité au cœur de la démarche.....	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Synthèse des activités.....	16
Tableau 2 - Tableau des participants à la recherche.....	47
Tableau 3 - Liste des traces	53
Tableau 4 - Synthèse détaillée des activités pendant le congrès.....	59

RÉSUMÉ

L'organisation du travail comme nous la connaissons encore aujourd'hui engendre des maux qui dépassent les simples limites de l'espace organisationnel. Ce mémoire de recherche examine le rapport à soi et aux autres à travers le processus d'apprentissage collectif et transformationnel dans un contexte de développement durable et particulièrement via l'axe social. À travers une recherche-action participative, nous avons exploré les possibilités offertes par une approche sensible, centrée sur les capacités des individus et d'un groupe à se redéfinir et à laisser émerger des pistes de solutions. L'approche exploratoire ici utilisée a été mise en œuvre via différentes pratiques lors d'un colloque international, en juillet 2011. Cette étude de terrain participe à une meilleure compréhension des approches menant à une organisation respectueuse du travail et elle sert à étayer l'intuition selon laquelle la prise en compte des valeurs dans lesquelles s'ancrent ces changements d'ordre transformationnel est importante dans la réussite de ces projets.

Cette réflexion s'attardera aux processus de changements non linéaires dont le modèle en U d'Otto Scharmer (2009), ainsi qu'à la capacité d'un groupe à se questionner, à chercher à se redéfinir et à mettre ses aptitudes cognitives au service d'une co-création. Il s'agira de pouvoir cerner l'innovation et le savoir collectif et de s'intéresser à l'utilisation d'une approche sensible en tant que vecteur d'une mémoire sensible dans les processus de changements collectifs.

Cette mise en action dans un milieu déjà sensibilisé au développement durable ainsi que l'analyse de la rencontre avec un groupe qui franchira des étapes de changement individuel et collectif non-linéaire nous permettra, en somme, de co-construire une relation et d'explorer si le sensible et une communication centrée sur les interactions offrent un accès à une meilleure compréhension des possibles, un futur en émergence (*Ibid.*) et d'aller à la redécouverte d'une humanité oubliée.

MOTS-CLÉS : développement durable, apprentissages non-linéaires, Théorie U, complexité, organisation.

INTRODUCTION

Le développement durable est au cœur de l'actualité et ses applications concrètes suscitent des discussions. Bien que des avancées existent en matière d'intégration d'une vision durable dans les activités sociales, les approches d'accompagnement permettant de guider des changements au sein de l'organisation¹ reposent encore sur un discours situé largement dans une rationalité de nature économique, comme en témoigne le sondage fait auprès de corporations de la firme Price Waterhouse Cooper (2010). La législation, les politiques, les instruments d'évaluation et autres guides de sensibilisation traduisent une vision principalement centrée sur des préoccupations environnementale et économique, laissant souvent pour compte le troisième pilier du développement durable : le social, ou le reléguant d'emblée à un savoir-faire que posséderait déjà l'organisation. Si cette dimension sociale est abordée par certains changements de pratique en matière de gestion des ressources humaines (notamment le management participatif, où l'humain n'est plus considéré comme une ressource, mais comme *ayant* des ressources (Lefèvre, 2002)), beaucoup reste à faire afin de dépasser la sensibilisation pour atteindre une réelle intégration du durable. Une telle transformation passerait par le changement à la fois personnel et collectif, processus qui repose sur l'apprentissage et, principalement, sur l'expérience.

Apparemment souhaité et déjà intégré dans le discours organisationnel, « devenir durable » peut toutefois constituer une menace pour la direction d'une organisation. En effet, aborder le social revient potentiellement à vouloir questionner les fondements de la politique – la gouvernance – et donc, les modalités de prises de décision, les conditions de travail, et ultimement la nature même de l'organisation et de sa mission (Aktouf, 2003). Cette remise en cause peut provoquer une certaine réticence de la part d'une direction d'entreprise face à de telles tentatives de démocratisation au sein d'une entité basée sur une asymétrie des pouvoirs. Dans ce contexte, comment agir pour promouvoir le durable et particulièrement l'axe social ? Le pari pourrait sembler perdu d'avance dans un contexte où l'organisation est

¹ L'organisation au sens large soit en référence aux termes génériques entreprises, administrations, associations, institutions ou tout collectif organisé et perçu comme tel, qu'il soit éphémère ou permanent (Mahy, 2012; Noubel, 2007).

prise dans un carcan de pouvoirs asymétriques. Pourtant, comme on le constate dans plusieurs études de cas et publications (Carle, 2012 ; Durand, 2011; Mahy, 2008; Zara, 2008), c'est un processus d'apprentissage collectif expérientiel et sensible qui est à la source de l'évolution de la pensée.

Cette recherche découle de la réflexion sur des situations vécues dans diverses entreprises qui nous ont menée à nous questionner sur la place de notre humanité dans le contexte professionnel : le respect de ce que nous ressentons comme être humain, la prise en compte morale de ce qui est vécu et de ce qui peut être construit et partagé. Nous avons noté, lorsque nous travaillons dans le milieu culturel, que la pression socio-économique laissait très peu de place à la pensée, à la créativité, à l'esthétique (ce qui constitue notre humanité) et ce, dans un milieu qui se nourrit principalement de l'imaginaire des gens. Suite à ce constat, nous avons débuté une formation en responsabilité sociale des organisations, qui nous a menée aux études supérieures en communication afin d'approfondir cette problématique.

Les notions de développement durable et de responsabilité sociale alliées à des notions de communication interactionniste, se sont révélées être des clés pour repenser les rapports à soi et aux autres. À travers des rencontres faites avec des professionnels et entre collègues, (notamment des travaux de recherche sur l'implantation de la loi québécoise sur le développement durable à l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec ou sur la gestion de projets de microcentrales chez Hydro-Québec), nous avons relevé des lacunes similaires dans la plupart des démarches de mise en place de politiques de développement durable en organisation. En effet, ces démarches privilégient généralement le respect des lignes directrices de lois et de règlements souvent inadaptés à la réalité humaine des organisations, éludant la part d'humanité et donc la prise en compte et la reconnaissance des personnes prenant part à cette démarche – leurs craintes, leurs désirs, leurs visions. Il semblait plus facile, dans les démarches qui étaient observées, d'écarter les ancrages profonds de la notion de développement durable, soit « de répondre aux besoins [humains] actuels sans compromettre la capacité de satisfaire à ceux des générations à venir» (Brundtland, 1987) que de travailler à remettre l'humain au cœur de la démarche.

compromettre la capacité de satisfaire à ceux des générations à venir» (Brundtland, 1987) que de travailler à remettre l'humain au cœur de la démarche.

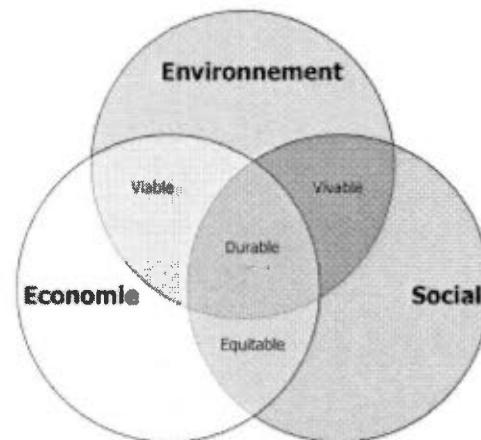


Figure 1 - Schéma du développement durable (Site Web, openclipart.org.)

Nous souhaitons explorer le rapport à soi et aux autres à travers le processus d'apprentissage collectif et les processus d'accompagnement qui les rendent possibles. Pour ce faire, nous privilégierons une posture qui dépasse la sensibilisation d'un groupe par la transmission de connaissances, pour favoriser la création de conditions propices aux apprentissages collectifs d'ordre transformationnel (Bateson, 1977) qui sont directement associés à l'innovation (Scharmer, 2009). Ces processus d'accompagnement du changement tels que nous les proposons passent par l'expérientiel et reposent autant sur la mobilisation des sens et la créativité que sur le dialogue authentique (Bohm, 1996). En effet, David Bohm considère qu'« une attention sérieuse portée au processus de penser pourrait amener vers une nouvelle façon de penser plus entière, moins fragmentée. Pour ce faire, il propose une approche singulière qui est la pratique du dialogue » (Do, 2003, p.1).

De plus, nous montrerons qu'une vision de l'apprentissage qui se définit par une suite logique : connaissance – création – application – performance est une conception occidentale et qu'il existe, notamment dans la culture asiatique, une conception de l'apprentissage passant par le savoir-faire (Chia, 2003). Cette différence dans les séquences d'apprentissage

termes clairs et arrêtés. Celui-ci se doit d'être une succession d'éléments séparés et maîtrisés plutôt qu'un tout incarné. Dans la culture orientale, l'expérience directe permettant de vivre *purement* un apprentissage est au centre de la démarche ; cet apprentissage par le savoir-faire tend à réunifier les différents éléments en un tout (un savoir) incarné (*Ibid.*).

Dans le cadre de cette recherche-action participative, nous avons mis en œuvre une démarche d'accompagnement (de la formation, de l'appui à la mise sur pied d'activités, de l'animation de groupes de discussion, etc.) pour comprendre les processus mémoriels au cœur de l'apprentissage. Ceux-ci sont mis au jour par le retour sur l'émotion ressentie pendant l'apprentissage via le travail de création, à partir des traces laissées par les participants lors de leur expérience. Nous explorerons le rapport à soi, aux autres et à l'apprentissage, en mettant en œuvre ce processus d'accompagnement ainsi que les processus mémoriels au cœur de l'apprentissage. Nous porterons une attention particulière à l'émotion ressentie pendant l'apprentissage via le travail de création. Nous explorerons donc le potentiel que recèle le sensible, le moment de l'expérience (Mahy et Lemire, 2012), dans un processus d'apprentissage collectif pour favoriser une familiarisation à ce que peut être une posture humaine durable dans une organisation en quête de savoir-faire.

L'approche exploratoire utilisée est ici mise en œuvre via la conception, l'animation et le retour sur des interventions créatives et éducatives ayant eu lieu lors d'un événement scientifique international, le congrès de l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale (AIFRIS) de juillet 2011. D'une part, cette étude de terrain nous sert à comprendre en quoi les approches étudiées dans ce mémoire sont au cœur d'une organisation respectueuse du travail. D'autre part, elle sert à étayer l'intuition selon laquelle la prise en compte (et éventuellement, l'évolution) des valeurs dans lesquelles s'ancrent ces changements est importante dans la réussite de ces projets.

Cette mise en action dans un milieu sensibilisé au développement durable ainsi que l'analyse de la rencontre avec un groupe qui traversera des étapes de changements collectifs (et individuels) nous permettra, en somme, de co-construire une relation et d'explorer si le sensible et une communication centrée sur les interactions offrent un accès à une meilleure

compréhension des possibles en ce qui a trait à une intégration du développement durable (et particulièrement de l'axe social) dans les pratiques.

Ce mémoire de recherche-action participative analyse en quatre chapitres les conditions favorisant un processus d'apprentissage collectif ainsi que les processus d'accompagnement qui les rendent possibles, par la mise en relation de l'axe social du développement durable avec les notions d'esthétique et de sensible. Dans le premier chapitre, nous ferons un état des lieux qui permettra d'ancrer les buts et objectifs de ce mémoire. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les cadres conceptuel et théorique conduisant aux stratégies d'actions. Le troisième chapitre illustrera la méthodologie que nous avons privilégiée et, finalement, le quatrième chapitre décrira le déroulement des activités, l'analyse des données de recherche et l'interprétation des résultats qui en découlent. La conclusion nous permettra, entre autres, d'effectuer une synthèse de la recherche en exposant ses limites et en présentant des ouvertures pour d'éventuelles études.

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

« Notre revendication n'est plus de mieux vivre demain, mais autrement aujourd'hui »
Dans *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, (Touraine, 1997, p. 20)

1. État des lieux sur l'objet du mémoire, but et objectifs conséquents

La recherche-action participative proposée revisite les enjeux organisationnels dans une perspective sensible qui remet l'humain au cœur du processus d'apprentissage et des interactions. Pour aborder l'importance d'une réelle transformation menant à une posture durable où l'humain est remis au centre des processus et des interactions, il convient de présenter le contexte politico-social et communicationnel actuel et ses enjeux. Cette philosophie durable prend différentes formes. L'une d'elles est une quête de mieux-être, de mieux vivre ensemble.

1.1. Constat sur la situation actuelle par rapport à l'intégration de pratiques durables - l'imprégnation de la perspective durable dans le social

Si, depuis l'Antiquité, l'Homme se confronte à son désir de réalisation ainsi qu'à la nécessité qu'il a de se sentir inclus dans les décisions sociétales, la hausse de la demande et l'accélération du rythme de production ont mené à un déséquilibre. Dans la dernière décennie, de nombreux articles et publications se sont penchés sur les enjeux liés à la production et à la nécessité de mettre à l'avant-plan l'intelligence collective qui réfère aux

capacités cognitives d'une société, d'une communauté ou d'une collection d'individus (Levy, 2010) dans les milieux organisationnels et politiques. Comme le souligne Olivier Zara (2008), il ne s'agit plus seulement de pouvoir produire, mais bien de produire d'une nouvelle façon. En effet, la performance des entreprises n'est plus seulement limitée à savoir produire et vendre, mais bien aussi de « savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes » (Zara, 2008, p.16). En somme, l'organisation doit s'adapter à de nouveaux paramètres, ce qui lui permettra d'être plus à même de répondre aux demandes de son environnement où les humains seront pris en considération non seulement pour leur apport à la production (en tant que ressource), mais bien, aussi, pour leur point de vue et leurs idées (avec leur potentiel créatif). Selon Omar Aktouf (2003), il est impératif de se donner les moyens de reconnaître les chemins à emprunter ainsi que les outils appropriés pour arriver à mieux construire ensemble.

Dans cette vision de l'organisation, le deuxième principe proposé par le Conseil canadien de la coopération et de la mutualité (1995) est particulièrement inspirant, parce qu'il appelle à une plus grande horizontalité et à une participation active des membres. Par opposition à une organisation verticale du travail, le travail horizontal s'organise par groupes autour des processus principaux. En résulte une organisation beaucoup moins hiérarchisée (Ostroff, 1999). Les membres d'une organisation basée sur les principes coopératifs sont donc intégrés dans les étapes précédant, accompagnant et succédant les prises de décisions.

1.2. Présentation de la situation locale, problématique générale dans laquelle elle s'inscrit

Dans certains projets, les décideurs, les travailleurs et la population travaillent d'un même souffle à modifier leur point de vue afin de mettre en place des pratiques qui soient plus respectueuses (au sens où ces pratiques se feront au service des individus et des groupes qu'ils forment plutôt que dans une logique comptable où les gains économiques sont au centre des préoccupations). Cependant, de manière générale, il semble que les différents groupes ayant un souci du respect des piliers du développement durable (environnemental, social et économique) soient encore souvent perçus comme œuvrant à la marge du discours

dominant. Leurs propos sont souvent vus comme utopiques ou s'éloignant des considérations d'efficacité économiques.

Le changement émergent² se basant sur une réflexion collective, est un processus qui demande une redéfinition des priorités et des valeurs au sein de l'organisation. Il doit être supporté par les dirigeants tout en gardant une logique participative pour que le processus puisse se faire dans le respect de tous les acteurs impliqués (Beaupré et al. 2008) et ce, peu importe leur niveau hiérarchique. Ainsi, au début d'un tel processus, les discussions générées au sein des groupes de travail œuvrant à la redéfinition des processus organisationnels peuvent sembler chaotiques. Certaines personnes, et particulièrement les individus qui se sentent plus à l'aise dans un environnement prédéfini, peuvent se sentir remises en question et déstabilisées par une prise de décision plus horizontale. Ce processus demande une flexibilité organisationnelle dans le sens où il appelle une nouvelle façon de concevoir le pouvoir. Les institutions qui veulent appliquer ce genre de processus de gestion seront parfois confrontées à des moments de brouillard du fait, justement, que les gens impliqués ne savent pas d'avance quelles idées seront proposées et quelles décisions pourront être prises (Mahy et Carle 2012). Cet engagement peut placer l'organisation et ses parties prenantes³ dans une position où elles seront considérées comme étant déconnectées des enjeux considérés comme primordiaux par les décideurs (rentabilité économique, production efficace, etc.). Par conséquent, elles peuvent se sentir confinées à la marge ou du moins à une position qui ne permet pas à ces groupes d'obtenir la visibilité et l'écoute du reste de la population, ce qui les éloigneraient encore plus du pouvoir (Romanos, 2011).

1.3. Mouvements sociaux – prise de décisions et démocratie

² «Le changement dont il est question ici est celui qui émerge d'une réflexion collective ou personnelle, et non celui dont on connaît l'issue ou le résultat et qui, de ce fait, appelle une planification pour arriver au but.[...] Il découle d'un changement de regard, d'un déplacement de posture intérieure, d'une réflexion profonde qui constitue le cœur d'une transformation.» (Mahy et Carle 2012, p.2)

³ La définition de Freeman, l'auteur qui a proposé la théorie des parties prenantes, est celle qui est la plus souvent retenue: « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984. Traduction de l'auteur, dans Gendron et De la Porte, 2009)

Bien que les mouvements sociaux organisés (en anglais *Social Movement organisation*, SMO) puissent avoir des fonctions bureaucratiques à l'image des organisations traditionnelles, ils ne sont pas des organisations à part entière. En effet, ces mouvements existent dans le but de changer la société et les membres qui la composent, et leur objectif est de restructurer cette même société et non d'offrir un service permanent (Zald et Ash, 1966). Pensons à des mouvements comme celui des indignés⁴ (Romanos, 2011) ou des étudiants du Québec en grève (Lortie, 2012) qui remettent en question l'ordre politico-économique établi. Ces mouvements peuvent être décrits comme étant non pas des partis politiques organisés, mais bien des phénomènes complexes organisés en réseaux (McCarthy et Zald, 1977; Romanos, 2011). Alors que les partis politiques agissent au niveau de la représentation d'intérêts, les mouvements sociaux organisés « contribuent à redéfinir les coordonnées culturelles et politiques où se produit la représentation des intérêts » (Della porta et Diani, 2006, p.27). Circonscrire les mouvements sociaux à la sphère institutionnelle semble réducteur (Romanos, 2011), car leurs revendications vont au-delà de la remise en question des gouvernements ; ils « participent à l'élaboration de nouveaux « codes culturels », pour reprendre l'expression d'Alberto Melucci⁵. Et ils le font, entre autres, par le biais de l'expérimentation » (Romanos, 2011, p.3).

S'il est clair que la majorité des mouvements sociaux établis tendent à un conservatisme et à un déplacement de leurs buts en faveur d'un maintien de nature organisationnelle (Zald et Ash, 1966), les mouvements sociaux de type altermondialiste, se basant sur une organisation hiérarchique horizontale et une démocratie délibérative, ne semblent pas entrer dans cette logique (Romanos, 2011). En choisissant ce mode de démocratie (délibératif, mais aussi direct ou participatif), ces mouvements répondent au modèle libéral qui voit la prise de décision comme une agrégation des préférences individuelles à travers le vote (Sintomer et Talpin, 2011). La démocratie délibérative essaie de démonter trois préjugés associés au modèle libéral : « 1) les préférences ne sont ni autonomes ni libres mais elles se produisent

⁴ Le mouvement des indignés est un mouvement né en Espagne en 2011 et qui rassemble des centaines de milliers de manifestants, partout dans le monde. Leurs modes d'action sont variés: campements, marches, etc. Le nom *indignés* a été donné par les médias et inspiré du titre du manifeste *Indignez-vous!* de Stéphane Hessel.

⁵ Alberto Melucci est un chercheur de l'Université de Cambridge qui a étudié les mouvements sociaux et les actions collectives.

dans un contexte spécifique ; 2) les préférences peuvent changer en fonction du contexte; 3) l'agrégation des préférences que l'on suppose préétablies est un obstacle à la promotion de la justice sociale et du bien commun. » (Romanos, 2011, p.6) L'objectif de la démocratie délibérative propre aux mouvements comme celui des indignés serait donc « la formation ou la découverte des préférences (réflexives) de chacun, et leur éventuelle transformation en vue du bien commun, à travers l'accès à l'information et à un processus conscient d'apprentissage. » (*Ibid.*, p.7)

1.3.1. Mouvements sociaux et communication

Ces mouvements sont rabroués par certains médias et par une partie de la population parce que leur organisation et leurs communications, comme leur modèle décisionnel, ne correspondent pas aux normes médiatiques établies (un programme, un leader, un message, des publics cibles, etc.) (*Ibid.*). Ces mouvements s'organisent à partir de modèles non hiérarchiques (démocratie délibérative dans le cas des mouvements des indignés, la démocratie directe, dans le cas de la CLASSE⁶). De ce fait, ils peuvent sembler ne pas avoir de messages clairs à passer, pas de programme à expliciter (*Ibid.*). Le relais qui se fait dans la population est donc teinté de scepticisme et d'incompréhension et parfois certaines brèches font leur apparition dans le discours de ces indignés et de ces étudiants du fait que leur pensée n'est pas cristallisée et que les demandes ne sont pas agrégées.

Le processus de réflexion démocratique mis en œuvre par ces groupes peut ressembler aux systèmes de transformation abordés ici, notamment au niveau de la résolution de conflits moraux et sociaux (Aktouf, 2003; Carbonnel et Roux, 2005). En effet, la logique décisionnelle horizontale dans l'application d'une démocratie délibérative ou participative montre que les mouvements sociaux de ce type réussissent, malgré le scepticisme de la classe politique et de certains dirigeants, non seulement à perdurer, mais aussi à obtenir des gains

⁶ La Coalition large de l'Association pour une solidarité syndicale étudiante est une organisation temporaire de type syndicale qui regroupe, à l'échelle du Québec, près de 100 000 membres dans plusieurs associations étudiantes collégiales et universitaires. Elle a été créée pour coordonner les actions lors de la grève étudiante à l'hiver 2012.

sur les revendications qu'ils portent même si elles semblent déconnectées des priorités économiques.

La question est donc de savoir si nous pouvons vivre ensemble (Touraine, 1997). La réponse est oui, mais pour cela, nous devons ajuster notre perception de nous-mêmes, mettre de l'avant l'idée que nous sommes des êtres libres (des *sujets*) et affirmer cet état contre le pouvoir des stratèges qui eux, conquièrent des marchés plutôt que d'administrer ou de gouverner (*Ibid.*). Dans cette vision, le *sujet* est la seule source possible des mouvements sociaux et il est donc la source d'opposition principale à la dictature économique qui voudrait se dissocier complètement de l'aspect culturel. Les *sujets* doivent donc être considérés comme le point central de la prise de décision et l'affirmation de leur droit est à la base du processus de contre-pouvoir. Les mouvements sociaux deviennent des mouvements moraux qui se portent à la défense des *sujets* (*Ibid.*).

L'organisation, comme on la connaît aujourd'hui, ne s'inscrit pas dans une vision où l'humain occupe une place au cœur des décisions (Aktouf 2003, Touraine 1997), dans le sens où l'organisation est au centre de ses propres préoccupations. Celle-ci a pour mandat (et ce, légalement) de défendre ses intérêts personnels (Bakan, 2004), ce qui la met au centre de toutes les décisions. Difficile, dans ces conditions, de faire de la place pour les humains qui la constituent.

1.4. Posture critique de l'organisation

Les actions des parties prenantes s'articulent souvent un peu en marge des décisions prises par les directions des organisations, ou du moins elles ne s'attachent plus uniquement à la ligne directrice de l'organisation, car les parties prenantes sont libres de proposer des idées qui sont extérieures à la planification stratégique à travers un dialogue (Gendron et De la Porte, 2009 citant Burchell et Cook, 2006). Les parties prenantes participant au changement émergent peuvent donc aller à l'encontre des décisions envisagées par la direction de leur propre organisation, non pas pour se poser comme opposants à la hiérarchie, mais bien parce que leur vision de l'organisation est différente de celle de la direction. Ces parties prenantes

ne vivent pas nécessairement la même réalité que la direction et, de ce fait, leur lecture de la réalité organisationnelle peut être différente. En fait, les groupes ou individus constituant la nébuleuse organisationnelle peuvent défendre des intérêts différents et ces points de vue, même s'ils sont en opposition avec la vision de la hiérarchie, doivent être pris en compte lors des prises de décision.

Souvent, ces individus et les groupes qu'ils forment sont traités comme ce qu'Omar Aktouf décrit comme l'acharnement du management, soit « laisser la créativité, l'initiative et la conception aux départements nobles, pendant que le reste de l'entreprise [est] là pour exécuter, avec diligence et soumission les plans de travail et les objectifs stratégiques arrêtés au plus haut de la hiérarchie. » (Aktouf, 2003, p.267). Cela a pour effet de les diviser et de créer des tensions qui seraient évitables si les parties prenantes étaient toutes invitées à la table pour discuter. C'est exactement ce que permet le processus de changement émergent en ramenant tous les membres de la communauté organisationnelle à la table (Bonnafous-Boucher et Presqueux, 2006).

Aussi, ce processus décisionnel démocratique démontre à quel point les différentes parties prenantes peuvent être manipulées par le pouvoir en place afin de les diviser, dans le but de les empêcher de se coaliser. Le problème auquel sont confrontés les gestionnaires dans ce genre de situation est de savoir comment motiver les gens à adhérer à des projets, à faire un travail qu'ils ont eux-mêmes dénaturé (Aktouf, 2003). Comment redonner aux parties prenantes l'envie de travailler sur un projet qu'on s'est évertué à penser, à créer, sans eux?

De plus, concernant les budgets accordés pour mettre en place des outils en vue d'établir des relations meilleures et plus respectueuses entre les parties prenantes, Aktouf (2003) avance que l'être humain (citoyen, employé, etc.) est encore soumis aux diktats du capitalisme : il faut travailler plus, plus rapidement et à moindre coût. Le cas des parties prenantes voulant faire émerger un changement durable ne fait pas exception à ce type de compréhension des enjeux. Les gestionnaires à la tête des organisations veulent bien faire un effort pour transformer leur mode de prise de décision, mais ne veulent pas que ce changement se traduise par une augmentation des coûts et par une baisse des revenus ou de la production.

En effet, il s'agit ici d'accompagner le changement de comportement par une réflexion qui soit fondée sur des valeurs profondes. De cette réflexion résulteront des modifications ancrées (dans le sens où les modifications seront le reflet de ce que l'organisation et les gens qui la composent pensent et veulent) et une adéquation entre le discours et les gestes posés. Cette intégration permettrait, selon nous, d'éviter ce qu'Aktouf (2003) souligne, soit que dans un environnement où le changement n'est que superficiel, les êtres humains soient relégués au deuxième plan au profit des bénéfices monétaires.

1.5. Description de ce qui institue l'intervention

Dans le cadre de l'intervention qui a eu lieu en juillet 2011, le groupe de recherche 3^e Œil - Changement, innovation et esthétique a été invité par le réseau de compétences Multiple à venir encadrer et former des étudiants en travail social et en design des Hautes écoles de travail social (HETS) et d'arts de design (HEAD) de Genève. Cette invitation s'est faite suite à une rencontre dans le cadre du 3^e Congrès international de l'animation socioculturelle, qui avait eu lieu en 2009 à Montréal. Lors de cette première rencontre, une chargée d'enseignement de la HETS avait décelé des points communs entre les pratiques mises de l'avant par le 3^e Œil et le réseau de compétences Multiple. Suite à cette semaine de travail, des liens se sont créés à distance pendant plus d'un an pour finalement déboucher sur un travail en partenariat. Le réseau de compétences Multiple (couramment appelé Groupe Multiple) souhaitait pouvoir former des étudiants à ces pratiques pour une intervention dans le cadre d'un congrès international. Le 3^e Œil étant un groupe de recherche proposant des pratiques novatrices, il était un partenaire tout indiqué pour ce type de projet.

Il était convenu que le 3^e Œil guiderait le processus sensible pendant toute la durée du congrès en plus de former les étudiants avant le congrès et de proposer un outil de réflexion suite à la réalisation des activités. Le réseau de compétences Multiple serait, quant à lui, en charge de tout le support logistique et aurait aussi à faire le lien avec les instances de l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale (AIFRIS). Ensemble, ils seraient à même de proposer un voyage au cœur du sensible et du

durable aux étudiants et une incursion dans les processus d'apprentissages non-linéaires en faisant vivre l'expérience du développement durable par le sensible aux congressistes.

1.6. Description du contexte et des acteurs

Le groupe de recherche le 3^e Œil, dirigé par Isabelle Mahy, professeure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal, s'intéresse au changement, à l'innovation, à l'esthétique et à « une perspective sensible sur le monde » (Site web, 3^e Œil⁷). Les recherches du 3^e Œil, financées par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH),

« portent principalement sur les apports conjugués de la créativité, de la création artistique, de l'apprentissage, des théories de la complexité et de l'émergence comme vecteur de mémoire sensible de l'expérience personnelle et collective. L'étude de la transformation des systèmes sociaux complexes dans une perspective sensible et durable guide le 3^e Œil dans ses diverses activités de recherche, que ce soit en création, en intervention, en accompagnement ou en conseil. » (Site web, 3^e Œil)

À travers diverses interventions, le groupe de recherche le 3^e Œil développe une démarche sensible et accompagne divers groupes qui cherchent des pistes d'innovation sociale qui passent par le changement émergent.

Dans le cadre du travail effectué à Genève en juillet 2011, le 3^e Œil a donc soutenu une démarche exploratoire du développement durable par le sensible et par l'esthétique. Ce travail de recherche exploratoire s'est effectué en partenariat avec le réseau de compétences Multiple dont le travail consiste en « l'élaboration de catalyseurs adaptables et transposables en visant le périlleux équilibre entre singularité et modélisation. » (Site Web, Réseau local de compétences pour un développement durable). Ce réseau est constitué de professeurs des Hautes écoles de travail social et de design de Genève et de professionnels en travail social,

⁷ Il est à noter que pour plus de fluidité dans le texte, les URL des sites Web se retrouvent dans la bibliographie.

en santé, en design et en art. Tous sont interpellés par la notion de développement durable dans le contexte de leurs pratiques, aussi différentes soient-elles.

Dans le cadre des activités liées au congrès de l'AIFRIS, les trois assistants de recherche et la professeure en charge étaient sur place pour soutenir le réseau de compétences Multiple et les étudiants de la HETS et de la HETS. Dans un premier temps, une formation pré-départ en mai 2011 et une formation *in situ* faisant partie d'un cours intensif en juin 2011 ont été offertes aux étudiants. Le groupe (constitué des étudiants en formation, du groupe Multiple et du groupe de recherche 3^e Œil) a ensuite travaillé de manière collaborative au design de différentes activités offertes dans le cadre du congrès de l'AIFRIS. Finalement, le 3^e Œil a produit un film narratif de l'expérience. Toutes les activités ont constitué une expérience de co-création sensible qui questionnait le rapport au durable des personnes, soit des congressistes dans le cadre de notre étude.

Ces différentes tâches ont été effectuées sur une période de deux mois. La formation pré-départ s'est faite via le Web par le groupe de recherche 3^e Œil au mois de mai. Deux assistants de recherche ont donné un cours de trois heures aux étudiants de la HETS et de la HETS qui portait sur la posture sensible et sur le processus du 3^e Œil. À la fin juin, le groupe de recherche 3^e Œil s'est déplacé à Genève pour poursuivre la formation avec les étudiants et professeurs de la HETS et de la HETS. Suite à cette formation in-situ de deux jours, le design des activités du colloque a commencé. Ensuite, le congrès et les activités parallèles, qualifiées de « off-congrès » par les partenaires, se sont déroulés et ce, pendant une semaine. Suite au congrès, un retour en groupe a été fait ainsi qu'un visionnement du film produit par le 3^e Œil.

Cette intervention, divisée en plusieurs activités, avait pour but de sensibiliser les étudiants à un processus de travail collaboratif et sensible qui mènerait à une incarnation d'une posture du durable dans les relations au sein du groupe ainsi qu'avec les gens qui participeraient aux activités proposées par ce dernier. Cette compréhension du durable permettrait donc une vision renouvelée des rapports complexes au sein des différents groupes, vision qui ne serait plus basée sur un rapport d'autorité, mais sur des rapports d'égalité.

Activité	Groupe et/ou personnes impliqué (es)	Période	Lieu
Formation pré-départ	3 ^e Œil Étudiantes des hautes écoles Chargés d'enseignement du Groupe Multiple	Fin mai/juin 2011	Montréal
Formation in-situ	3 ^e Œil Étudiantes des hautes écoles Chargés d'enseignement et praticiens du Groupe Multiple	Fin juin 2011	Genève
Design des activités en lien avec le congrès	3 ^e Œil Étudiantes des hautes écoles Chargés d'enseignement et praticiens du Groupe Multiple	Fin juin/ début juillet 2011	Genève
Activités (Espaces fugaces, ateliers, balade, conférences)	3 ^e Œil Étudiantes des hautes écoles	4 au 8 juillet 2011	Genève
Création d'un film narratif et première version montée	3 ^e Œil Étudiantes des hautes écoles	4 au 8 juillet 2011	Genève
Montage final du film narratif	3 ^e Œil	Août 2011	Montréal

Tableau 1 - Synthèse des activités

1.7. État des lieux sur des problématiques analogues

Bien que depuis l'élaboration des principes du développement durable par le rapport Brundtland (1989), des avancées existent, Peter Senge souligne que « la durabilité est rarement

incorporée dans le cœur de la stratégie d'affaires de la plupart d'entreprises »⁸ (Senge *et al.* 2008, p.145). Cette phrase résume bien la situation vécue par certaines entreprises en matière de développement durable et de responsabilité sociale. En effet, certaines organisations (comme Cascades, le Mouvement Desjardins et Rio Tinto Alcan) exposent une vision durable de leurs activités dans leurs discours institutionnels, insistant sur les valeurs et principes fondateurs à caractère responsable de l'entreprise. Néanmoins, ces valeurs sont très facilement écartées lorsqu'elles deviennent encombrantes pour le développement économique des projets.

Pensons, pour reprendre un des exemples cités plus haut, au lock-out dans une usine de Rio Tinto Alcan à Alma touchant 780 travailleurs⁹ et qui a duré trois mois avant que les discussions puissent être reprises, conflit qui s'est finalement réglé en juillet 2012 suite à l'adoption d'une entente de principe entre la multinationale et le syndicat des Métallos. Il semble que de plus en plus d'organisations soient au fait des efforts qu'il faut fournir pour être plus respectueuses d'un processus de développement dit durable, mais ces efforts s'effritent souvent lorsque la dimension humaine (sociale) entre en contradiction avec le pôle économique.

La refonte des valeurs profondes nécessaire à une intégration du pôle social réussie, notamment la bonne conduite éthique dont doivent faire preuve les gestionnaires et qui doit être au service du bien-être des employés dans le but d'obtenir une interaction fructueuse entre le système économique et le système social des relations humaines (Beaupré *et al.*, 2008), est un long processus. Pour l'instant, les organisations québécoises¹⁰ semblent vouloir s'y engager, sans toutefois savoir comment le faire. Bien que les institutions tendent à

⁸ « *sustainability is rarely incorporated into the heart of most companies' business strategy* »
Traduction de l'auteure.

⁹ Rappelons que le conflit opposant la multinationale à ses travailleurs de l'usine d'Alma portait notamment sur le recours accru à la sous-traitance. Rio Tinto Alcan voulait remplacer ses travailleurs qui prenaient leur retraite par des sous-traitants dont les salaires allaient être inférieurs.

¹⁰ Notamment les organisations publiques québécoises - et subséquemment avec leur accord - les organismes municipaux, les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, avec l'adoption le 13 avril 2006 de la loi sur le développement durable (Assemblée Nationale, 2006). Les organisations françaises sont aussi touchées, avec la loi Nouvelle régulation économique (NRE) qui oblige les entreprises du territoire à produire un rapport évaluant l'impact social et sociétal (Igalens *et Point*, 2009), ainsi que les pays du Nord de l'Europe, comme le Danemark avec les *Green Account Act* et, les Pays-Bas, avec les *Environmental Management Act* (*Ibid.*).

vouloir revoir les objectifs dans lesquels elles sont ancrées, notamment en ce qui a trait à l'efficacité, les moyens manquent pour un changement durable des valeurs et ce, même si les organisations passent d'une logique défensive et réactive à une logique proactive (Igalens et Point, 2009). Ces changements restent donc plus superficiels que profonds. Plutôt que de favoriser un « deuterio-apprentissage »¹¹, les organisations s'enlisent dans un apprentissage en simple (voire en double) boucle¹². Dans les cas où le regard réflexif est écarté (par manque de temps, par éloignement géographique, mais aussi à cause d'un manque d'outils permettant la réflexivité) et où les dirigeants ne prennent pas de recul par rapport aux problématiques (ce qui permettrait une meilleure vue d'ensemble avant les prises de décision), deux résultats peuvent être observés. Premièrement, la micro-gestion l'emporte sur une vision macro et, deuxièmement, le mouvement entre les deux perspectives, qui permettrait une vision d'ensemble plus respectueuse de l'environnement de travail, est donc difficile à enclencher (Carbonnel et Roux, 2005).

En fait, pour atteindre un équilibre entre tous les pôles du développement durable, il semble que les valeurs doivent être en adéquation avec le projet même qui occupe l'organisation. Dans ce sens, il nous apparaît donc que les projets qui naissent d'une réelle prise de conscience et qui sont construits avec cette intention de bien faire, ainsi que de manière attentive (en ayant une intention qui se relie à la source de l'inspiration de la volonté), sont ceux qui sont le plus à même de perdurer dans cette lignée de mieux vivre ensemble.

1.7.1. Le changement vers le durable

Il semble donc qu'il faille, pour qu'une organisation s'engage dans une démarche de développement durable, que les valeurs soient traduites dans le projet de l'organisation. Voici un cas qui illustre bien la démarche sensible ancrée dans le durable dont il est question ici et qui dépeint le spectre des possibles en ce qui a trait à l'utilisation de techniques qui mènent à une intelligence du collectif.

¹¹ « Deuterio-apprentissage », soit de préparer le terrain à l'apprentissage en faisant naître la conscience de sa nécessité d'une part et en déterminant des processus d'apprentissage de l'autre (Argyris et Schön, 1978).

¹² Apprentissage en simple et en double boucle, soit d'ajuster les pratiques et processus (*Ibid.*).

Dans cet exemple anglais, action et développement durable vont de pair. En effet, le cas de l'organisme TreeSisters reflète non seulement une prise de conscience de la part d'un individu, mais aussi une co-construction menant à des actions concrètes autour de valeurs communes au sein d'une communauté de pratiques.

Clare Dakin a vécu, il y a quelques années, une expérience qui a non seulement changé sa vie, mais aussi celle de centaines de femmes de Bristol dans le sud de l'Angleterre ainsi que celle de plusieurs femmes en Inde. En effet, suite à un accident qui marqua un point tournant dans ses choix de vie, Dakin a mis sur pied un organisme à but non lucratif qui entreprend de planter des arbres dans le sud de l'Inde, dans le but de ralentir les changements climatiques et ce, via la réduction du carbone dans l'atmosphère. L'organisme, TreeSisters, ne souhaite pas seulement avoir un effet positif sur l'environnement, mais veut aussi avoir un ascendant sur la manière dont les femmes prennent leur avenir en main. En mettant de l'avant la force des femmes, Dakin et ses collaboratrices s'attardent à s'outiller elles-mêmes pour pouvoir être porteuses du changement tout en fournissant à des femmes indiennes des dispositifs qui les aideront à prendre en main, à leur tour, leur propre changement. Ces femmes travaillent donc à créer du changement collectivement (Site Web, TreeSisters).

Les membres de ce groupe revendiquent le fait de redonner du pouvoir aux femmes via ce projet en se basant sur le *principe féminin* qui met de l'avant les valeurs qu'elles considèrent inhérentes aux femmes, soient : la co-construction, la coopération, le respect de soi et le concept d'avantages mutuels. Ce concept s'inscrit en opposition avec le *principe masculin*, qui lui, appellerait à la survivance du plus fort. C'est dans des études de neuroscience que ces principes prennent leurs ancrages¹³.

¹³ Notamment les travaux de Diane McGuinness et Karl Pribram de l'université de Stanford qui indiquent que « le principe féminin est tourné vers le sujet plutôt que vers l'objet : il s'intéresse davantage aux êtres qu'aux objets. Ce que paraissent démontrer des recherches portant sur la différence entre les sexes. Mais quand on parle de l'opposition entre les deux principes, on ne doit jamais perdre de vue que chacun d'entre nous participe des deux principes. » (Le principe féminin, Radio-Canada.ca)

De plus, les femmes de TreeSisters font le lien entre les femmes et la Terre. L'expression consacrée, « Terre-mère » est un ancrage qui ne saurait être oublié dans le cas qui nous occupe car la compréhension du principe féminin et des valeurs qu'il véhicule suppose nécessairement le respect de la Nature. Nicole Loraux, dans son livre *Né de la terre, mythe et politique à Athènes* (2003), propose une explication du lien qui nous unit à la terre : « les mythes athénien ou thébain d' « autochtonie » (de autochtôn, né du sol [chtôn] même [autos] de la patrie) l'homme – l'humanité– surgit de terre comme une plante sort du sol ou l'enfant de la matrice » (p. 10). L'humanité vient donc de la terre qu'elle habite et les Hommes en sortent comme de la mère. Cette proposition est intéressante en regard de l'attachement par rapport à la Terre-mère et à la protection de l'environnement (faune et flore) que TreeSisters revendique. Le principe féminin qui irrigue la pensée est à la source de l'action proposée par cette organisation.

Ce cas illustre le lien direct entre l'action basée à la fois sur le respect de l'environnement et le respect du genre humain. Les femmes qui s'impliquent dans ce mouvement sont dans l'action et donc dans l'expérience. Elles sont attentives à l'émotion qui émerge de ce type d'expérience et c'est dans ce sens que cette initiative est intéressante dans la recherche-action participative qui nous occupe. Par cette prise de conscience d'abord individuelle, puis collective, les femmes s'inscrivent dans une démarche durable, car elle change les mentalités et influence la manière de prendre des décisions tout en remettant l'humain au centre du processus. De plus, en travaillant dans une région du monde où les croyances et le rapport à la Nature (en termes d'environnement naturel, mais aussi en termes d'environnement social et philosophique) sont importants, le sensible, la conscience de soi et des autres sont au cœur de la démarche. Cette démarche basée sur l'humain et ses besoins réunifie les personnes, les actions qu'elles posent et l'environnement dans lequel elles sont posées.

Dans ce cas, l'innovation et l'émergence sont au cœur de la démarche. Cependant, comme le souligne Scharmer (2009), les dirigeants des organisations ne sont pas tous à même d'innover. Certains d'entre eux travaillent avec des sources cognitives qui se relient à l'efficacité, alors que d'autres « opèrent à partir d'une source créative profonde » (Scharmer, 2009, p.34). À l'image d'un Brian Arthur de Xerox, Clare Dakin a su

puiser profondément dans sa source créative. Elle a transformé sa vision du monde et modelé son organisation selon ses valeurs suite à une expérience qui lui a permis d'observer, de se retirer et de réfléchir pour ensuite agir différemment. Cette séquence d'actions est présentée par Scharmer (p.33, 2009) comme étant un processus alternatif à celui de « *downloading* ». Ce processus permet aux décideurs d'observer, de se retirer et d'agir en permettant à leur savoir intérieur d'émerger plutôt que de refaire, par habitude, les mêmes choix que par le passé (Scharmer, 2009).

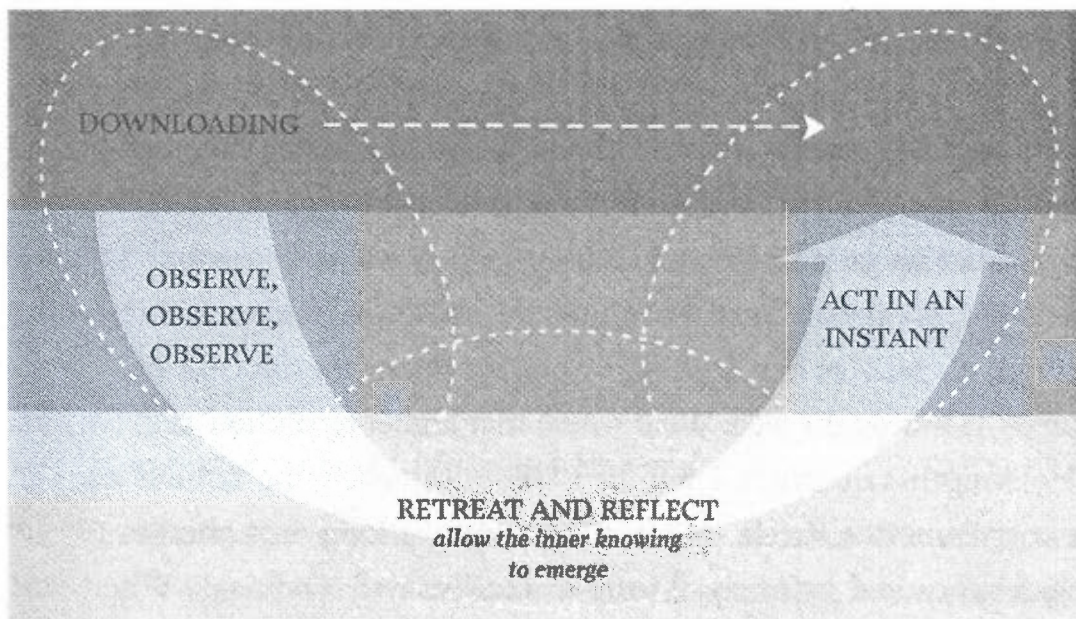


Figure 2 - Processus de « *downloading* », Scharmer, 2009, p. 33.

1.8. Dégagement des axes de l'intervention

En d'autres mots, il faut se donner les moyens, au sein des organisations, de passer de la notion d'évènement (en ce qui concerne les actions de développement durable en général et plus particulièrement en matière de respect de l'axe social), à un déroulement processuel s'articulant dans le temps et où les ancrages se révèlent dans le discours et les gestes posés pour incarner les valeurs de l'organisation. Il s'agit ici d'appliquer le « *walk the talk* » préconisé dans un processus de développement durable et de construire une posture cohérente. Suite à ce constat, la question de recherche initiale émerge.

En quoi apprendre à (re)penser et incarner le durable permet-il de redécouvrir son humanité?

Cette interrogation initiale fait rejaillir un dispositif. En effet, pour tenter de répondre à cette question, il faudra élaborer un processus s'inscrivant dans une démarche de développement durable où l'on apprend à incarner la cohérence entre les valeurs, le discours et les gestes ou actions menées, car cette posture ne vient pas de l'extérieur, mais bien de l'intérieur des individus participant à ce genre de démarche.

1.8.1. Objectif de recherche principal

Cette recherche-action participative est complexe car elle est construite par plusieurs parties prenantes et plusieurs niveaux de dialogue, entre différents groupes et paliers hiérarchiques. Ces dynamiques permettront de voir en quoi la prise en compte d'une démarche expérientielle basée sur les sens, c'est-à-dire le sensible, et dans une démarche de changement émergent est une perspective qui favorise des pratiques respectueuses des êtres humains et qui est ancrée dans une démarche d'apprentissage durable.

Le changement émergent, le concept de parties prenantes, le développement durable ainsi que les approches sensibles (esthétique et philosophique) sont autant de thèmes qui seront abordés dans le but de répondre à un objectif principal de recherche, soit :

- Explorer comment l'apprentissage collectif et sensible mène à une prise en compte nouvelle de soi et des autres.

Cet objectif de recherche sera aussi conduit dans une constante volonté d'intégration d'une réflexion et d'une démarche durables.

1.8.2. Sous-objectifs de recherche

Cet objectif principal entraîne certaines interrogations : Comment les participants à l'étude réagissent-ils aux changements provoqués par les apprentissages qu'ils ont faits? Les participants ont-ils une réflexivité dans les itérations d'apprentissage? Et s'ils sont réflexifs

par rapport aux changements vécus, en quoi leurs points de vue se seront modifiés au fil de l'expérience? Par conséquent, des sous-objectifs de recherche seront également visés dans le mémoire :

- a. Montrer quelle place occupe la présence à soi et aux autres dans le changement des valeurs et donc de la posture face à l'organisation;
- b. Montrer en quoi la démarche d'apprentissage vécue par les groupes qui co-construisent est durable.

Il s'agira de cerner la prise en compte des aspects créatifs d'un individu et d'un groupe. De montrer comment cette créativité aide les individus et les groupes à adopter des valeurs et, subséquemment, des pratiques durables, c'est-à-dire qui dépassent la rationalité de nature économique pour englober les réalités humaines et sociales. De plus, nous présenterons la place qu'occupe une démarche d'apprentissage basée sur la co-construction et en quoi elle est durable. Notre intuition est que l'écoute, la créativité et le rapport esthétique au monde créent un savoir expérientiel éthique et durable.

1.9. Perspective retenue : la communication dialogique, parcours vers le dialogue authentique

La perspective retenue dans cette étude se retrouve dans une vision qui remet l'humain au centre de la démarche, au même titre que le développement durable. Ainsi, cette perspective met de l'avant un changement qui part de l'individu vers le groupe. Le processus proposé dans le cadre de ce mémoire s'articule autour d'une posture sensible. Ainsi l'accompagnement se fera en gardant à l'esprit que c'est cette réunification de l'objet et du sujet qui est au cœur de la recherche et que les participants seront au centre de la création d'une communauté développant un processus de changement émergent. De plus, la notion de dialogue authentique, qui soumet l'idée d'une défragmentation de la pensée (Bohm, 1996 ; Do, 2003) sera centrale, en ce sens qu'une attention particulière sera portée au processus de penser qui pourrait mener vers une nouvelle façon de penser plus entière (Do, 2003).

La communication dialogique trouve ses ancrages dans la confiance et dans la relation qui unit l'organisation avec ses parties prenantes (Kent et Taylor, 2002). La communication dialogique ne peut cependant pas assurer que l'organisation aura une conduite éthique ; ce n'est pas parce qu'une organisation et ses publics construisent une structure de communication dialogique qu'ils se comporteront de manière dialogique (Gunson et Collins, 1997 ; Kent et Taylor, 2002). En effet, une distorsion peut survenir lorsque les comportements au sein de l'organisation diffèrent de la logique dialogique. Ainsi, la structure est un premier pas, mais il faut que les comportements soient en adéquation avec celle-ci.

Le dialogue authentique de Bohm (1996) propose l'idée que la fragmentation n'est pas associée aux résultats compartimentés et disciplinaires de nos activités de connaissances, mais plutôt à l'attitude mentale généralisée qui prédispose l'esprit à voir les séparations entre les choses comme absolues et définitives (Do, 2003). Au regard de la fragmentation, Bohm propose qu'une attention sérieuse portée au processus de penser pourrait mener à une nouvelle façon de penser plus entière (Bohm, 1996 ; Do, 2003). Pour ce faire, il propose une approche singulière qui est la pratique du dialogue.

En bref, il apparaît qu'une communication basée sur la confiance et ce, autant au niveau organisationnel qu'entre les personnes faisant partie de cette organisation, permet d'arriver à des consensus qui soient respectueux des parties prenantes et des valeurs de ces dernières. Plutôt que d'asseoir une autorité qui est motivée par la seule logique économique, une communication bidirectionnelle symétrique basée sur la communication entre le groupe que constitue l'organisation et le groupe que constituent les parties prenantes (Grunig, 1984), ancrée dans le respect des visions de toutes les parties prenantes permettrait à l'organisation de non seulement atteindre ses objectifs, mais aussi de respecter l'humanité de ces dernières en modifiant au besoin ses agirs. Pour arriver à ce type d'ouverture, la littérature nous montre que certains dirigeants puisent à une source créative profonde plutôt que de faire le lien entre leurs ressources cognitives menant à l'efficacité (Mahy, 2012; Scharmer, 2009). Des cas (Durand, 2011 ; Scharmer, 2009) prouvent que cette manière de faire demande une grande écoute de soi et des autres, mais qu'elle est aussi à même de mener à l'innovation. C'est en fait toute la hiérarchie organisationnelle qui pourra être influencée par ce type de leadership.

Cela nous montre qu'en puisant dans des valeurs éthiques, les actions qui en découlent sont nécessairement plus connectées à l'humanité des personnes faisant partie de l'organisation.

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, les démarches d'apprentissage qui remettent l'humain au cœur du processus sont des changements qui appellent à une nouvelle prise en compte des dynamiques hiérarchiques au sein de l'organisation. La démarche de certains mouvements sociaux peut servir de balise en ce qui a trait aux changements émergents.

De plus, la posture d'ouverture à soi et aux autres qui émerge suite à l'observation, au retrait et à la réflexion et qui permet d'agir rapidement, de prendre des décisions basées sur le savoir émergent (voir figure 2) est fondamentale dans ces processus. Il appert que l'objectif de recherche que nous nous sommes fixé découle directement de cette posture de changement et que pour y arriver, nous mettrons en pratique le dialogue basé sur l'ouverture à partir d'une posture réflexive et sensible qui est centrale à la démarche.

L'appareil conceptuel que nous verrons dans le prochain chapitre est directement lié à ce paradigme de changement émergent s'ancrant dans une vision durable. Les théories de changements non linéaires sont des approches qui conviennent à ce type de recherche, car elles représentent des processus qui n'ont pas de visées pré définies, mais bien une modélisation de processus complexes où les participants ont l'espace et le temps pour co-construire.

CHAPITRE II

CADRAGE CONCEPTUEL

« Le vrai problème [...] c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. » Edgar Morin (1995)

2. Appareil conceptuel requis pour appréhender et approfondir l'objet de recherche

Dans le but d'atteindre un changement durable et humain, il paraît important d'adopter une posture où l'accueil et l'ouverture seront des valeurs intrinsèques à la démarche. Pour ce faire, les théories de changements non linéaires proposent une vision du changement où les actions ne sont pas vues dans un rapport de causalité directe, mais bien dans des systèmes de résolution de conflits complexes où un état mène à un autre qui n'est pas prévisible dès le départ (Carle et Tessier 1998). Les processus en U (Carle, 2012 ; Scharmer, 2009) favorisent une ouverture hors de la linéarité en se basant sur des états où le changement paradigmatique est à la base du processus.

2.1. Ontologie, axiologie et nature de la société

Le cadre théorique, comme nous l'explique Catherine Miller (2004), est la base structurelle d'un travail de recherche. L'ontologie de ce travail de mémoire est influencée par le constructivisme social, position intermédiaire où le monde social est une construction intersubjective qui est créée à travers une interaction communicationnelle.

De plus, nous nous appuyerons sur une épistémologie où la communication, le savoir et l'identité sont des processus, tel que le considère la phénoménologie constructiviste (*Ibid.*). Cet état de construction n'est plus le fait d'un seul individu, mais bien d'une constellation de groupes socio-historiques dans lequel s'inscrit le sujet pensant (Mannheim, 1956).

Finalement, selon une catégorisation en trois paliers (Miller, 2004), l'axiologie retenue pour ce mémoire reflète une symbiose entre les valeurs (celles de la chercheuse et celles portées par les participants à la recherche) et le choix du cadre théorique. En effet, les valeurs jouent un rôle actif dans la recherche. Sur le chemin de l'apprentissage d'un meilleur vivre ensemble, il s'agit de découvrir des moyens plus tangibles de l'incarnation concrète de ces valeurs dans un milieu professionnel et de vérifier si les intuitions énoncées au premier chapitre se confirment. Il est intéressant de constater qu'en lisant et en s'intéressant au développement durable et à la complexité éthique de ce concept, une prise en compte différente du monde qui nous entoure est nécessaire (Brundtland, 1992 ; Pellaud, 2003) ainsi qu'une nouvelle vision de la posture des individus dans cet environnement (Touraine, 1997).

En nous basant sur les critères proposés par Burrell et Morgan (1979), nous nous trouvons dans la lignée de l'« idéalisme germanique » où l'ultime réalité est liée à l'esprit, aux idées et où l'accent est mis sur l'expérience subjective vécue par les individus. Cette tradition est caractérisée par le nominalisme, amenant une vision volontariste et une méthodologie idéographique (*Ibid.*). Parce qu'il s'agit de recherche-action participative, la préoccupation de la recherche ne peut être séparée de l'objectif et, comme chercheur, nous ne sommes pas un observateur neutre, mais bien un collaborateur (Dolbec et Prud'homme, 2009).

La lecture du type de société que nous faisons entre l'ordre et le conflit comme modèle sociétal, tend vers l'ordre qui amène des caractéristiques d'engagement, de cohésion, de solidarité de consensus, de coopération, etc. (Cohen, 1968, p. 166-167, cité par Burrell et Morgan, 1997, p.11). Cependant, comme il y a une place importante pour le changement dans la recherche présentée ici, il faut aussi considérer que le conflit est présent. Alors qu'il est clair que nous nous trouvons dans le subjectivisme, deux paradigmes nous semblent

applicables et ce, selon le degré de changement ou de régulation appliqué. Qu'en est-il alors de notre position paradigmatique sur l'axe de la nature de la société?

Le paradigme interprétatif essaie de comprendre le monde tel qu'il est au plan de l'expérience subjective et est influencé par le subjectivisme ainsi que par la régulation (en tant que nature de la société). Il tend vers des explications ancrées dans la subjectivité et la prise de conscience individuelle à partir du cadre de référence d'un participant dans l'action plutôt que de celui d'un observateur détaché de l'action. Il s'enracine donc dans la dimension du subjectivisme et de la régulation. Le chercheur qui s'y situe voit la réalité sociale comme un processus émergent de l'intersubjectivité des individus concernés. Il s'intéresse au statu quo, à l'ordre social et à la cohésion des acteurs du système (Dolbec et Prud'homme, 2009). Ce paradigme issu du XX^e siècle s'appuie, entre autres, sur la phénoménologie et la sociologie phénoménologique qui font reposer l'explication du monde social sur la conscience et la description des choses en dehors de toute construction perceptuelle ainsi que sur l'herméneutique qui se consacre à l'interprétation du monde à partir de signes, symboles, textes, etc. (Audet et Larouche, 1988).

Le paradigme de l'humanisme radical est, quant à lui, influencé par la dimension subjective et la dimension du changement radical. Il donne une place centrale à la prise de conscience des individus. Ce paradigme vise le changement de la réalité sociale par une modification des modes d'appréhension de la réalité et le développement de la conscience des acteurs sociaux (Dolbec et Prud'homme, 2009).

Nous nous situons à la croisée de ces deux paradigmes car, d'un côté, nous voyons la réalité sociale comme un processus émergent, et d'un autre côté, plutôt que de s'ancrer dans le statu quo, nous privilégions dans le cadre de cette recherche une prise en compte réflexive de la part d'individus et visons le changement de la réalité sociale, sans que ce changement soit pour autant radical.

2.2. Concepts utiles dans la réalisation du processus de recherche

Dans l'expérience que nous avons vécue et qui constitue le processus de recherche à explorer, la modélisation du changement est en forme de U. Ce type de modélisation permet de facilement illustrer le changement du début à la fin en soulignant la prise en compte de soi par le creux du U. En effet, dans le modèle présenté (voir figure 3, p.25), le début du changement transformationnel se situe dans le haut de la branche gauche, il se poursuit avec un changement de perception dans le creux, au centre de la courbe, pour ensuite se terminer dans le haut de la branche à droite (Carle, 2012 ; Mahy, 2012; Scharmer, 2009). Plusieurs structures et processus allant du deuil (Kubler-Ross, 1975) à la structure du conte (Propp, 1970) peuvent être analysés avec un modèle en U (Carle, 2012).

2.2.1. La présence créatrice

Les étapes que les individus traversent lorsqu'ils sont dans un processus de changement transformationnel permettent de créer le futur en émergence. En se libérant de ce que Scharmer (2009) appelle les voix intérieures (le jugement, le cynisme et la peur) et qui provoquent des résistances ou bloquent carrément notre capacité à avoir un regard neuf et positif sur une situation vécue, il est possible de puiser à même notre présence créatrice dans le but de performer à partir d'un tout (Carle, 2012; Scharmer, 2009). Ces voix de la résistance sont des obstacles à l'ouverture favorisant un état de présence incarnée. Le jugement bloque le passage à un esprit ouvert, qui lui, permet d'accéder à une réelle créativité ; le cynisme barre la voie à un cœur ouvert qui laisse la place à la vulnérabilité et aux émotions, mais qui permet également de progresser vers le bas du U et finalement, la peur qui empêche l'individu d'accéder à sa volonté, à l'émergence du soi authentique (Scharmer, 2009).

Selon Scharmer (2009), les individus qui emploient un type de pratique impliquant une prise en compte de l'état de présence doivent impérativement acquérir des outils qui leur permettront de développer une posture incarnée. Cette posture permet à l'individu de se relier au réel, de s'ancrer dans sa réalité, au plus profond de lui-même. Chaque membre d'un groupe doit être en mesure de retrouver cette posture pour que la co-crédation et la co-

évolution, soit d'esquisser puis d'incarner la nouveauté, aient lieu, ou du moins pour que ces étapes soient complètes et aient un sens qui soit porteur pour toutes les parties prenantes (*Ibid*).

Processus U : 1 processus, 5 stades

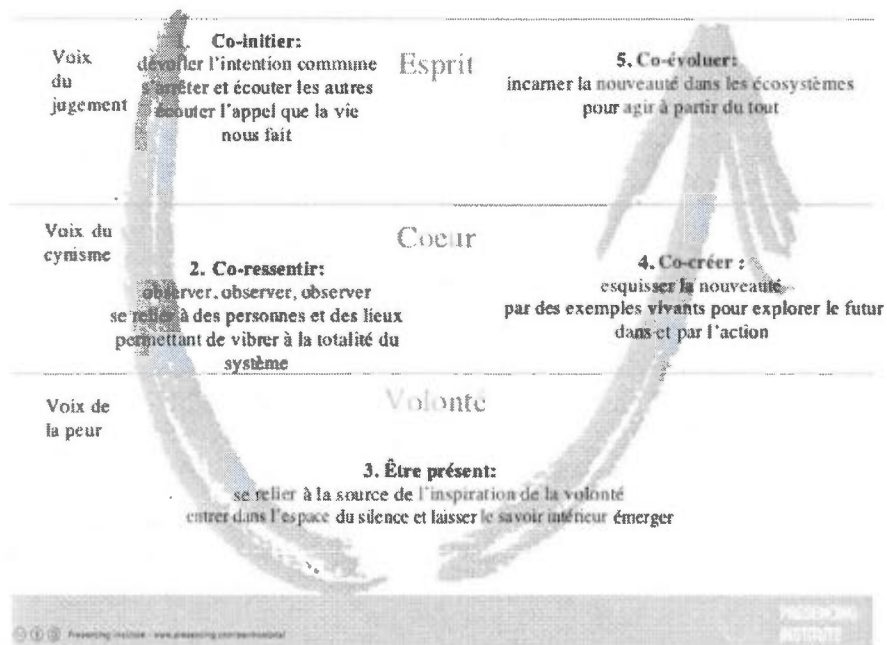


Figure 3 –Modèle d'apprentissage en U, (Scharmer, 2009), traduction Isabelle Mahy, mise en forme Emmanuelle Bureau-Rozec).

En fait, il s'agit ici de créer un espace où les gens pourront s'exprimer et surtout être entendus dans le but de pouvoir co-évoluer. En effet, toujours selon Scharmer (2009), l'écoute de vous-même, l'écoute des autres et l'écoute de ce qui émerge du collectif sont les clés pour être en mesure de créer un tel espace de partage. Ce que souligne Scharmer est cette possibilité de créer, en groupe, moyennant un certain travail sur notre présence, individuellement, dans le but de laisser émerger une intelligence qui soit collective et qui respecte la vision de tous les participants. En incarnant une présence, individuellement d'abord, puis en partageant avec le groupe, il est possible de créer une vision commune qui

soit représentative de chaque individu, mais qui, surtout, dépasse la simple somme de chacun de ces points de vue. L'intelligence collective, cette capacité cognitive d'une collection d'individus (Lévy, 2010), naît de la mise en commun des idées et se révèle dans la création de nouvelles pistes qui n'auraient pu exister sans la participation de tous les membres du groupe (Noubel, 2007).

2.2.2. Le sensible

Le sensible dans l'expérience peut être décrit comme « rassemblant le sujet et l'objet là où la raison moderne imposait leur désunion, c'est-à-dire à un moment pré-analytique : le moment de l'expérience » (Mahy et Lemire, 2012, p.120). De ce fait, cette perspective permettra une posture réflexive où l'individu pourra se retrouver dans un état qui sera propice à effectuer des changements.

Pour Scharmer (2009), un état de présence incarnée est nécessaire pour une meilleure co-construction de la part du groupe. Une approche sensible permettrait de faire l'expérience de cet état. Plusieurs auteurs traitent du sensible via diverses postures disciplinaires (philosophique, artistique, etc.), mais un point demeure toujours central dans leurs démarches, soit l'importance d'incarner la réflexion et l'action posée (Mahy et Lemire, 2012).

Comme le souligne Robert Chia (2003), la connaissance (ou ce qui est considéré comme telle) dans le monde occidental passe nécessairement par une suite logique (connaissance – création – application – performance). Or, la culture asiatique soutient un apprentissage par l'expérience directe qui passe par le savoir-faire (l'expérience de l'apprentissage) et non par le savoir empirique (le savoir passé sur une expérience). Ainsi, l'expérience directe intrinsèque à une posture incarnée est mise de l'avant dès les balbutiements du processus d'apprentissage dans la culture asiatique, alors qu'elle reste périphérique, la plupart du temps, dans la culture occidentale. C'est cette vision de l'apprentissage que nous retenons, par l'introduction d'une traduction esthétique des idées et par l'incarnation (et l'ancrage) philosophique de l'apprentissage. Il ne s'agit pas ici d'imposer une lecture uniquement

artistique ou philosophique de l'organisation et des échanges au sein de celle-ci, mais plutôt de proposer une alternative respectueuse où l'humain est remis au centre des processus. En ce sens, une posture incarnée de présence constante à soi et aux autres, qui correspond au bas de la courbe en U de Scharmer (2009), repose sur le recours à des pratiques d'ouverture qui favorisent la réflexivité et l'émergence d'idées.

Au même titre que les approches dites empiriques, la traduction des visions du monde peut se faire à l'aide de moyens artistiques. En effet, il est parfois plus aisé de s'exprimer sur la réalité qui nous entoure et surtout d'être conscients de cette réalité alternative en changeant l'épistémologie avec laquelle on observe une situation. C'est donc dire qu'une lecture sensible de notre réalité, où l'expression et la transmission peuvent se faire via un médium artistique, peut faciliter l'expression de la perception de cette réalité.

Changer de manière sensible en débutant par soi-même implique de se mettre dans une posture qui permettra de s'interroger sur les besoins fondamentaux que l'on a. Cette posture pourra aussi permettre, au sein d'un groupe, de créer une intelligence collective définie par les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples de ses membres (Mahy, 2012, citant Por, 1998) qui dépassera la somme des personnes présentes (Zara, 2008). Le sensible permet de se libérer du carcan du rationnel. En effet, dans la recherche d'un regard esthétique, le regard rationnel est remplacé par un rapport esthétique à la réalité, à l'autre, à son environnement et à soi-même. Le projet de connaissance devient, de ce fait, un projet qui vise à réconcilier la rationalité et le sensible. Dans ce sens, « [...] parce qu'il est impossible de saisir par abstraction l'essence de l'expérience, l'esthétisation du réel devient un véritable regard qui serait paradigmatique, dans ce qu'il apporte comme capacité à comprendre et interpréter les multiples dimensions de l'organisation » (Mahy, 2011 p.4, citant Guillet de Monthoux, 1998). Sans exclure la pensée rationnelle, notre processus expérientiel favorise donc la créativité et l'esthétisme.

2.2.3. Incarner la présence - Le Basho, philosophie, ouverture et reliance

Dans une perspective orientale, pour plusieurs penseurs travaillant sur la présence dont

Nishida Kitarô (Chia, 2003), de voir et d'expérimenter directement et *purement*, de manière non médiatisée, est une préoccupation vitale dans la *conquête* d'un art et, par extension, pour la pratique de toute activité. La conscience réflexive qui permet d'atteindre cet état de vision claire passe, selon Nishida, par trois phases – les trois niveaux du Bashô¹⁴. Dans ce processus, l'individu se focalisera non plus sur lui ou sur ce qui l'entoure de manière séparée, mais bien sur un tout. Il est question ici de ne plus passer par ce que l'empirisme (notamment une vision aristotélicienne de la connaissance) nous dicte comme étant la voie à adopter pour réussir, mais bien d'élever sa conscience à un niveau supérieur afin que le savoir-faire fasse un tout avec l'action. À l'image des athlètes de haut niveau, les gens cherchant à avoir une présence incarnée pourront visualiser la tâche à accomplir.

Le savoir dans les sociétés occidentales est relié au fait de pouvoir expliquer l'objet observé en termes clairs et arrêtés, alors que pour certains penseurs travaillant avec les préceptes des pays orientaux, il peut se résumer à effectuer une performance sans efforts, ni erreurs (Chia, 2003). Ce type de performance ne peut être atteint qu'en ayant un engagement soutenu envers la tâche à effectuer (peu importe cette tâche) comme étant une base vers une « auto illumination ». Le savoir absolu n'est atteignable, toujours selon certaines pratiques asiatiques, qu'à travers une pure expérience *zen* dans laquelle l'acteur et ce sur quoi il acte sont fusionnés dans un flux d'actions non divisées.

La non-dualité du sujet et de l'objet dans l'apprentissage trouve des échos dans le dialogue authentique de Bohm, qui appelle une défragmentation de la communication. Il s'agit, ici comme dans la communication dialogique, de s'engager pleinement dans la tâche à accomplir. Dans les deux cas, le sujet et ce qu'il fait doivent être réunis en un tout et non pas fragmentés en plusieurs parties.

¹⁴ Le premier niveau du Bashô est la conscience en général, le « soi intelligible intellectuel », qui perçoit l'idée du « vrai ». Le deuxième niveau est le soi de l'intuition artistique, le « soi intelligible affectif » qui voit l'idée du « beau » comme son propre contenu. Finalement, le troisième niveau est la conscience morale, le « soi intelligible volontaire » qui distingue l'idée du « bien » et qui transcende le noème intelligible (l'objet intentionnel de pensée) vers la « transcendance noétique ». L'ultime pas vers la transcendance noétique du soi est le Bashô du néant absolu, la racine du véritable soi. (Tremblay, 1998).

On peut questionner le fait que les organisations du XXI^e siècle travaillent à accéder à ce type d'apprentissage. La rupture de ton que cette vision de la connaissance fait ressortir est tout aussi présente dans la façon que l'on a d'apprendre que dans celle qui est utilisée pour analyser le fait social de l'organisation. Les différentes phases du Basho permettent d'adopter une posture de présence incarnée qui réside dans l'ouverture de l'individu à lui-même et à ce qui le relie à son environnement dans un processus qui le dirigera vers le vrai, le beau et le bien (Tremblay, 1998).

2.2.4. Paradigme de la complexité

La pensée complexe au sens d'Edgar Morin (1995) englobe trois types de pensée : critique, créative et responsable. La pensée critique est guidée par des critères particuliers et des procédures; elle est auto-correctrice et sensible au contexte. La pensée créative est, quant à elle, guidée par des critères parfois contradictoires; elle est heuristique, orientée davantage vers les résultats, auto-transcendante (synthétique) et gouvernée par le contexte dans lequel elle apparaît. Finalement, la pensée responsable présuppose une communication dialogique, une ouverture à l'autre et aux divergences ainsi qu'une volonté de changement (Morin, 1995). L'amalgame de ces trois pensées en une pensée complexe permet de proposer des hypothèses de solutions, de créer des relations, de s'appuyer sur des justifications valides et de s'auto-corriger (*Ibid.*). La complexité est donc un enchevêtrement de plusieurs idées, de plusieurs concepts et pensées que l'on voit, comme dans une tapisserie, dans leur ensemble. Pour ce faire, il ne faut pas voir les éléments de manière fragmentée, il faut les relier et pas seulement en faisant un lien continu, mais bien en les reliant en boucle (*Ibid.*).

Le paradigme de la complexité (Morin, 1991, 1995) est au cœur de la démarche proposée. Du point de vue du sociologue, la complexité est en fait un défi et présente les problématiques contemporaines comme étant transversales, multidimensionnelles, transnationales, globales, etc. (Abdelmalek, 2004). En fait, la complexité telle que vue par Morin représente le monde dans lequel nous vivons comme étant un enchevêtrement de situations qui créent un «fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude» (Morin, 1991, p.21). Ce constat

montre que les pratiques managériales actuelles ne permettent pas de composer avec la complexité des transformations organisationnelles. La pensée dite « simplifiante » amène à isoler et à fragmenter pour simplifier (Morin, 1991). Or, dans une perspective communicationnelle qui inclut une ouverture épistémologique de la complexité, soit une ouverture à une structure non-hiérarchique qui examine les objets de connaissance et les conditions de production de ceux-ci (*Ibid.*), un questionnement sur les pratiques, les moyens, les modes d'accompagnement et la recherche de propositions alternatives pertinentes semble être fondamental.

Dans ce sens, les approches présentées (changement non-linéaire dont la courbe en U de Scharmer (2009) et les processus d'accompagnement) découlent de l'épistémologie de la complexité dans la mesure où elles se situent à un niveau méta par rapport aux approches fonctionnalistes axées sur le contrôle, dont les outils ne visent et ne permettent que de contrôler une situation organisationnelle (Mahy, 2011). Loin de rejeter cette complexité, les approches proposées embrassent cette complexité et tentent de faire émerger des pistes de réflexion (voire de solutions) pour les personnes prenant part au processus.

Les individus faisant face à la complexité sans avoir les clés pour y répondre se retrouvent dans une impasse où ils doivent subir ce qui arrive. Dans un tel cas, il semble logique de vouloir modifier cet état de fait et de trouver des moyens pour pouvoir réagir et influencer la situation. Scharmer (2009) propose d'éclairer l'angle mort du *leadership*, de revisiter nos sources de connaissances pour que celles-ci émanent non plus d'une logique empirique, mais bien de nous-mêmes. En d'autres termes, de passer « d'une source de connaissances qui proviennent du passé, à une source de connaissances qui émergent au moment de l'action [...] pour construire le futur » (Durand, 2012, p.167).

Finalement, le paradigme de la complexité mène aussi, dans le cas qui nous occupe, à l'apprentissage par l'action. Ce type d'apprentissage induit:

[...] une définition de l'intervention qui attribue à l'animateur un rôle de responsable de la création d'un espace d'animation et de mémoire, favorable à l'innovation et à l'intelligence collective. De même, les connaissances ayant émergé d'un tel

espace sont recueillies, par des moyens sensibles autant que par une documentation rationnelle pertinente qui traduit la complexité. (Mahy, 2011, p.5)

En s'appuyant sur de telles bases, notre recherche-action participative interpelle une méthodologie qui soit un projet de découverte et de conception de connaissances dont la source, l'expérience, devient perceptible à travers un acte mémoriel situé dans un registre de l'intériorité et de la réflexivité.

2.3. Modèle d'intervention : les courbes en U

Les courbes en U, illustrant les processus humains d'apprentissage ou de changement non linéaires, nous permettent aussi de revisiter la structure analytique de ces phénomènes. En effet, ces courbes mènent à une analyse autre de l'univers organisationnel qui a toujours de la difficulté à se sortir de cette réputation d'être construit sur le contrôle, la rationalité et l'efficacité (Carle et Mahy, 2012). Ces courbes viennent de la pratique de l'intervention autant que de la recherche et elles décrivent des rites millénaires autant que des processus contemporains (Carle, 2012). En fait, elles portent en elles un caractère universel du fait qu'elles structurent des processus humains vécus par tous et à plusieurs reprises. Ces processus « constituent une réponse humaine «normale» à une situation de la vie » (Carle, 2012, p.13).

Ces courbes en U sont aussi des processus qui sont marqués par une période d'ambiguïté pour ceux qui traversent les changements, particulièrement lors de la phase liminale. Pour sortir de cette désorganisation, l'écoute de soi et des autres constitue la première réponse. Cette ouverture à soi et aux autres, accompagnée d'un laisser-aller vers le monde de l'image, de l'intuition et de la création, permet l'illumination nécessaire au retour (Carle, 2012). De plus, ces processus mènent tous, à terme, à une nouvelle image : de soi, de l'organisation, du projet, etc. Ceci étant dit, comme il est montré dans la figure 3, ces changements sont émergents et donc imprévisibles en plus d'être non-linéaires et complexes. De ce fait, ils sont difficilement quantifiables par rapport à la situation de départ (*Ibid.*).

Un autre point commun aux courbes en U est que celles-ci, même si elles traduisent un changement imprévisible, expliquent dans tous les cas une complexification (des personnes, des organisations, des règles, etc.). De plus, il appert que les personnes ayant traversé ces processus ont une plus grande capacité à gérer la complexité, car ces processus mènent à une transformation de la capacité d'adaptation à des situations nouvelles et plus complexes (*Ibid.*).

En somme, les processus en U impliquent un apprentissage qui alimente le changement, en plus d'être marqués par une redéfinition des liens sociaux ainsi que par l'établissement de nouvelles pratiques de ces liens : « Le groupe de personnes qui vivent ensemble l'expérience de passage se transforme en microcosme du nouveau monde à créer » (*Ibid.*, p. 15). L'éthique semble être au cœur de ces courbes en tant que mode de réflexion sur nos conduites et celles de nos sociétés. D'une part, une éthique des valeurs comme le respect, le mieux-être et la démocratie et, d'autre part, une éthique dans la pratique, grâce à la suspension du jugement et l'écoute. Finalement, plusieurs de ces processus questionnent le leadership tel qu'on le connaît ainsi que la gouvernance et l'intervention (*Ibid.*).

2.3.1. Les étapes du changement

Les processus en U et les apprentissages qui en découlent peuvent être analysés selon le deutero-apprentissage où la nécessité du changement est prise en compte et où les pratiques et processus sont ajustés (Argyris et Shön, 1978), mais aussi selon la théorie du changement de Gregory Bateson (1977). Selon Bateson, il y a deux types de changement dans les systèmes humains : le changement 1, qui se produit à l'intérieur du système et qui lui permet de maintenir son équilibre, et le changement 2, qui modifie le système lui-même, nécessitant une transformation des règles, voire « une reconstruction de la réalité » (Bateson, 1977, p.20). Dans le cas d'un deutero-apprentissage comme dans celui d'un changement de deuxième type, les individus « apprennent à apprendre ».

Pour arriver à mettre en œuvre et à appliquer le changement de type 2, un apprentissage est nécessaire, car ce type de changement requiert un regard neuf, une attitude nouvelle face au changement (*Ibid.*). Quatre stades d'apprentissage sont proposés par Bateson, allant du

niveau 0 au niveau 3. L'apprentissage de niveau 0 correspond à la répétition d'un comportement stéréotypé qui, pour un même stimulus, apporte systématiquement une même réponse. Ce niveau en est un de réflexe, celui qui, par exemple, nous fait retirer notre main d'une surface trop chaude (Carle, 2012). L'apprentissage de niveau 1 est décrit par Bateson comme un changement possible de comportement en réponse à un même stimulus (Bateson, 1977). Ce niveau réfère au conditionnement, comme dans le cas du chien de Pavlov qui a développé le réflexe de saliver lorsque la cloche sonnait (Carle, 2012). Le niveau 2 se réfère, quant à lui, à un apprentissage qui dépasse le fait de répondre systématiquement à un stimulus. À ce niveau, les sujets peuvent apprendre à apprendre. Il s'agit aussi d'apprentissages qui sont transférables (*Ibid.*). Finalement, les changements de niveau 3 relèvent du domaine du développement personnel ainsi que du changement en organisation.

L'apprentissage à ce niveau :

consiste à modifier les prémisses qui ont gouverné les apprentissages de type 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats. (...) Ainsi lorsque les apprentissages de niveau 2 deviennent inopérants pour l'individu (...) celui-ci a besoin d'apprendre à changer ses habitudes acquises par l'apprentissage 2, c'est-à-dire à réorienter ses comportements dans des contextes plus appropriés. (*Ibid.*, p.21)

Les apprentissages faits à ce niveau sont donc le fruit d'un recadrage de la réalité, comme « les créations artistiques, de même que les grandes découvertes scientifiques, relèvent de l'apprentissage 3 » (*Ibid.* p.22, citant Kourlisky-Belliard, 1999). Ce type d'apprentissage permet donc d'influer sur le système pour le modifier au besoin. Les courbes en U proposent donc un changement de type 2 et un apprentissage de niveau 3.

2.4. Indication de la perspective communicationnelle « engagée » en termes paradigmatiques et de sa pertinence

Dans le but de contribuer à accompagner la reconstruction d'une humanité fragilisée par un contexte organisationnel qui peut parfois relever de la toxicité, la présente recherche s'appuie sur les ancrages de la communication dialogique (Kent et Taylor, 2002) et du dialogue authentique (Bohm, 1996), ainsi que sur un dispositif d'intervention permettant à

l'intervenant de soutenir la création ou la re-création du sens de la communauté, en mobilisant la médiation artistique – l'esthétique – comme source d'inspiration via le processus du 3^e Œil (Mahy et Lemire 2012).

2.4.1. La communication dialogique

Comme nous l'avons souligné plus tôt, si la communication dialogique est ancrée dans la confiance entre l'organisation et ses parties prenantes, elle ne peut pas assurer que l'organisation aura une conduite éthique. (Gunson et Collins, 1997 ; Kent et Taylor, 2002).

La communication dialogique suppose le respect de certains principes (Kent et Taylor, 2002). Voici une liste non exhaustive de ces principes, qui ne sont pas des règles, ce qui peut supposer un certain chevauchement (*Ibid.*). D'abord, le principe de *mutualité* réfère à la collaboration, à l'idée que l'organisation et ses parties prenantes sont liées. Le deuxième principe est celui de la *proximité*, où les parties prenantes sont consultées de façon à pouvoir influencer l'organisation. Troisièmement, le principe de l'*empathie* renvoie au fait qu'une atmosphère de support et de confiance existe dans le but de favoriser la pratique du dialogue. Quatrièmement, la pratique dialogique suppose de prendre le *risque* de ne pas savoir ce qui attend l'organisation au bout du processus, ainsi que le « *risque* » d'obtenir de grandes récompenses! Finalement, la communication dialogique suppose un *engagement* de la part de toutes les parties prenantes. Cet *engagement* se traduit par une conduite honnête et directe où le bien de la relation est placé avant le bien d'une seule partie prenante, dans la reconnaissance d'une conversation qui se tient dans le but d'atteindre un bénéfice mutuel et dans la reconnaissance que chaque partie prenante doit travailler à interpréter, dans le but de comprendre ce qui est dit et ce, avant de juger les propos.

La communication dialogique n'est donc pas facilement accessible et praticable dans l'organisation, pour la simple et bonne raison que ces principes sont parfois difficilement applicables (Kent et Taylor, 2002). Cette manière de considérer les relations entre les parties prenantes propose cependant une voie qui mène à de grands succès. La pratique d'une communication dialogique, par la mise en commun et l'évaluation constante de ce qui est dit

et compris, permet d'éviter un certain nombre d'écueils qui sont soulevés par David Bohm (1996) au sujet de la fragmentation de notre compréhension du monde.

2.4.2. Le dialogue authentique

Pour Bohm (1996), la fragmentation dans le dialogue authentique est associée à l'attitude mentale généralisée prédisposant l'esprit à voir les séparations entre les choses comme absolues et définitives. Il propose donc de porter une attention sérieuse au processus de penser dans le but de stimuler une nouvelle façon de penser plus entière (Bohm, 1996 ; Do, 2003). Pour ce faire, il propose une approche singulière qui est la pratique du dialogue.

Le dialogue authentique tend donc à une défragmentation de la pensée pour « stimuler la prise de conscience chez les individus dans le but d'accroître des comportements éthiques » (Pauchant *et al.* 2005). Le dialogue permet de prendre conscience de la pensée, de son contenu et de sa structure (Bohm, Factor et Garrett, 1993) et n'a pas d'autre but que cette présence, que cette compréhension du processus de la pensée. Le dialogue n'est donc ni une conversation, ni un débat et il n'est pas créé dans le but de divertir (*Ibid.*).

Le dialogue dans une organisation déjà existante amène des défis différents du dialogue dans des groupes socio-culturels homogènes (*Ibid.*). Les membres des groupes de dialogues en organisations devront dépasser les liens déjà existants et, de ce fait, les peurs et contraintes déjà existantes (*Ibid.*). Même si aucun sujet ne doit être rejeté *de facto*, il se peut que ce type de groupes doive faire une exploration par stades qui mènera le groupe d'une rencontre plus dirigée suivant une hiérarchie verticale à une pratique du dialogue authentique se basant sur une hiérarchie horizontale.

La plupart des organisations possèdent des raisons d'être et des buts qui sont inhérents, prédéterminés et rarement remis en question. Au départ, cela pourrait sembler incompatible avec le libre jeu de la pensée qui est intrinsèque au processus du dialogue. Cependant, cela aussi peut être surmonté si les participants sont encouragés dès le début à considérer de tels sujets comme essentiels au bien-être de l'organisation. Cela peut augmenter l'estime de soi chez le participant et aussi augmenter l'estime que les autres lui accordent. (Site Web, Le dialogue selon Bohm)

Si le dialogue authentique a été au centre de la démarche proposée, c'est parce qu'il permet de se recentrer sur les mécanismes processuels de la pensée et d'éviter, à terme, le conflit.

2.4.3. Épistémologie du sensible

Ce dispositif d'intervention réflexif et esthétique se base sur l'adoption d'un état d'esprit ouvert à la réalité sensible des groupes humains et reconnaît leur complexité ainsi que celle de leur environnement. C'est dans cette compréhension de la complexité que se trouve l'aspect durable du processus,

[...] pour faire évoluer les approches et méthodes d'intervention vers des pratiques qui soient véritablement durables, nous n'avons d'autre choix que de reconnaître et d'intégrer le caractère complexe, transversal et multidimensionnel des humains d'une part, et, d'autre part, des milieux et situations dans lesquels ces pratiques sont à l'œuvre. (Mahy et Lemire, 2012, p.119)

Ce faisant, par souci de cohérence, les intervenants (qui sont aussi participants) sont aussi invités à adopter une posture sensible, vis-à-vis leur propre processus de connaissance et d'intervention. Il ne s'agit pas là de rejeter toute rationalité mais plutôt de réinviter très concrètement le sensible dans les fondements de l'intervention et à en faire découler des pratiques qui soient cohérentes avec cette nouvelle posture métissée (*Ibid.*).

Dans une démarche sensible, les œillères érigées par la société moderne s'ouvrent pour permettre de percevoir une réalité plus ténue dont on oublie souvent jusqu'à l'existence : « À côté des éléments logiques, rationnels, utilitaires, toutes les relations sociales mettent en jeu des aspects ludiques, oniriques, affectuels » (Maffesoli, 2005, dans Mahy et Lemire, 2012, p.120). En fait, l'expérience sensible du corps et de l'esprit constitue une dimension importante de l'expérience sociale et traduit, ce faisant, une quête de sens collective.

De plus, le sensible est la rencontre du corps et de l'esprit. Le sensible est, pour plusieurs auteurs, la réunion des sens et de la conscience. Selon les travaux de Pierre Sansot (1986)

philosophe et anthropologue, le sensible constitue le point où « se produit la conjonction la plus élémentaire et la plus énigmatique (la plus admirable) du sens et des sens» (Sansot, 1986, p.5). Mahy et Lemire (2012) présentent aussi le sensible comme une rencontre entre les sens et la conscience.

Le sensible se situe là où les sens rencontrent la conscience, et donc l'intellect. C'est pourquoi le sensible redonne une valeur épistémique à la perception, au sens où l'emploie Merleau-Ponty, car c'est dans la perception que la sensibilité du corps rencontre celle de l'esprit. [...] Autrement dit, le sensible refuse la rupture moderne entre le corps et l'esprit, entre la connaissance et l'imagination et entre l'être et le monde. En fait, nous dirions que le retour au sensible agit comme choc ontologique, en rassemblant le sujet et l'objet là où la raison moderne imposait leur désunion au moment pré-analytique : le moment de l'expérience. (*Ibid.*, p. 120, 2012)

Au même titre que la complexité motive une posture dite sensible, les enjeux de cette posture s'ancrent aussi dans la façon de penser les choses différemment. Il n'est plus question ici d'objectiver les réflexions et les actes, mais bien de penser les choses par le milieu, par le cœur des situations. Ce type de pensée appelle à ne plus considérer le tout comme étant une réalité, mais bien de prendre en compte les interstices : « Une pensée du milieu, qui est une pensée du entre et de l'entre-deux est une pensée de la vibration et de l'oscillation, dans laquelle il n'est plus question de codes, de règles, ni même d'usages sociaux supposant encore un contenu, mais de manières » (Laplantine, 2003, dans Mahy et Lemire, 2012, p.121). C'est dans ces petits entre-deux que les innovations, les changements portés par la force du groupe prennent naissance. Ces interstices doivent donc devenir les principaux matériaux de travail du groupe. Penser et repenser ces états intermédiaires qui enveloppent nos vies et parsèment nos trajectoires quotidiennes, c'est accorder un espace réflexif à la réalité sensible de notre expérience individuelle d'abord, puis collective (*Ibid.*, 2012).

En somme, le sensible permet de redonner une place importante à notre propre expérience. Grâce à la posture sensible, l'expérience vécue est traitée non pas avec des outils qui veulent objectiver le rationnel de celle-ci, mais bien avec une approche qui fait ressortir toutes les facettes et tous les angles de celle-ci. Il s'agit de faire ressortir le senti de l'expérience plutôt

que l'explication rationnelle. De cette façon, l'expérience devient un levier et permet de faire émerger des idées, des concepts et même des solutions à ce qui est vécu, en partant de la source profonde des individus.

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, la posture dans laquelle nous nous trouvons a une grande influence sur notre perception de l'innovation et du changement. Comme le montre Scharmer (2009), l'état de présence permet de ne pas voir le changement comme une suite logique et planifiée, mais plutôt comme un futur commun des possibles qui seront pensés par le groupe. Ce sont, entre autres, ces changements non-linéaires, complexes et émergents qui sont illustrés dans la théorie U. Le processus sensible est l'un des dispositifs qui permet une ouverture et qui peut guider l'immersion vers l'état de présence qui sera propice au dialogue authentique. Ce cadrage conceptuel s'appuyait sur les valeurs liées au développement durable et particulièrement à l'axe social.

Dans le prochain chapitre, nous verrons comment ce cadrage théorique s'articule dans la méthodologie. Nous approfondirons la mise en action de la démarche en regardant comment les valeurs profondes et ce désir de changement non planifié sont supportés par les méthodes que nous avons retenues pour cette recherche-action participative.

CHAPITRE III

3. Méthodologie

Nous mettrons d'abord en lien les choix théoriques et conceptuels avec les valeurs liées au développement durable que nous explorons dans notre mémoire de recherche. Il sera ensuite question des choix d'ordre axiologique, soit l'éclairage donné à cette recherche-action participative par des valeurs plus personnelles. Nous nous pencherons sur la conception de l'intervention, en justifiant les techniques d'intervention utilisées et nous présenterons les types de données qui ont été recueillies. Finalement, nous présenterons les participants à la recherche ainsi que les considérations éthiques de celle-ci.

3.1. Identification de l'affiliation épistémologique

Selon la phénoménologie constructiviste, l'être humain a la capacité de parler, de partager ses expériences et ensuite d'en dégager un savoir. Dans cette épistémologie, la communication, le savoir et l'identité constituent des processus. Autrement dit, il y a co-création de sens et les êtres humains qui communiquent entre eux créent et font émerger une intelligence qui n'est plus le fruit d'une seule vision, mais le résultat d'une multitude de points de vue partagés. Cette épistémologie est en lien direct avec le type de recherche qui est mené ici. En effet, de par la variété de visions, la création de sens s'enrichit et tous les membres du groupe sont intégrés dans un dialogue.

Karl Mannheim, chercheur issu du domaine de la sociologie, exprime encore mieux cet état de construction qui n'est plus le fait d'un seul individu, mais bien d'une constellation de groupes socio-historiques dans lesquels s'inscrit le sujet pensant (Mannheim, 1956). Cette façon de voir les relations entre les différents groupes est particulièrement intéressante pour

notre étude, car elle inscrit les communautés de pratiques (Wenger, 1998) et les individus qui les composent et qui apprennent au sein de l'organisation via un processus de participation dans un contexte beaucoup plus large. Ce qui est véhiculé n'est pas le simple fait du projet qui occupe un groupe dans le présent, mais bien la construction liée aux différents rapports qui ont marqué la perception de ces communautés. Sous cet angle, chaque action, chaque interaction est un construit socio-historique. Cette vision du fait social place les éléments de compréhension dans un continuum et non plus seulement comme une réalité détachée.

3.2. Genève 2011, présentation des principaux éléments de l'intervention

L'expérience de Genève est le terrain de recherche privilégié car, tel qu'énoncé précédemment, le groupe de recherche le 3^e Œil est déjà impliqué avec le réseau de compétences Multiple et leurs intérêts de recherche cadrent avec les nôtres. Il importe de savoir que le groupe de recherche le 3^e Œil avait déjà un cadre d'actions précis quant à l'intervention de Genève et que la présente recherche se greffe au projet pour pouvoir ainsi profiter d'une logistique déjà sur les rails. Cet état de faits nous permet d'avoir de l'encadrement tout en gardant une liberté dans l'approche (due au fait que les participants ne dépendront pas uniquement de notre accompagnement) ainsi que d'avoir accès à des données plus larges au besoin.

3.2.1. Accompagnement des participants

Pour arriver à mieux comprendre le processus d'apprentissage, nous avons opté pour une technique centrée sur l'accompagnement plutôt que sur l'observation, afin d'obtenir des résultats plus centrés sur les réelles préoccupations qui occupent les individus pendant qu'ils traversent les différents stades de ces apprentissages. À partir d'une approche praxéologique, nous avons accompagné le groupe dans une démarche réflexive de conscientisation de l'agir (à tous les niveaux d'interaction sociale : micro, méso, macro) dans ses processus de changement et dans l'analyse de ses conséquences (Lhotellier, 1996).

Une relation symétrique au savoir avec les participants à la recherche fut plus à même d'offrir un espace de dialogue et d'échange en plus d'être directement en lien avec les valeurs et la vision que nous avons de cette recherche. En intégrant une communauté de pratiques *éphémère* (communauté décrite comme étant constituée de personnes qui « *naturally establish a level of trust which allows them to transcend usual social boundaries* » par Mahy et Bubna-Litic (2011)), dans un contexte où l'intervention a mené à des actions concrètes, nous a permis de nous intégrer plus facilement. La recherche effectuée s'est aussi fondée dans l'action, car nous avons participé à la mise sur pied des différentes étapes.

3.3. La conception de l'intervention

Voici un survol des étapes-clés du processus d'apprentissage dans le cadre d'un congrès en travail social sur le thème de : *Crises, gouvernances, développement durable. Quelles articulations avec l'intervention sociale?* ainsi que dans l'accompagnement du groupe constitué de professeurs et d'étudiants à la HETS.

Le processus d'apprentissage étudié ici prend la forme d'une intervention qui a lieu dans le cadre d'une recherche dont l'objectif est de « développer le processus de mémoire sensible comme vecteur de collaboration et d'innovation, dans le but de démocratiser les pratiques de prise de décision et de participation en contexte organisationnel. » (Mahy, 2011, p.1) Nous participons à cette recherche-intervention afin d'explorer comment l'apprentissage collectif et sensible mène à une prise de conscience et ce, dans le but d'adopter et d'intégrer des comportements plus durables. Les données sont recueillies pour le mémoire dans un processus de participation active. Bien que les interventions intégraient autant des professionnels que des chargés d'enseignement et leurs étudiants ainsi que les congressistes participants aux différentes activités (voir tableau - figure 3), nous avons restreint notre corpus d'étude sur le processus d'apprentissage à huit étudiantes de la Haute école de Travail Social, tout en considérant le contexte global de l'intervention.

Participants¹⁵	Nombre
Étudiantes de premier cycle universitaire à la Haute école de Travail Social	8
Chargés d'enseignement à la Haute école de Travail Social (appartenant au Groupe Multiple)	4
Chargé d'enseignement à la Haute école d'Art et de Design (appartenant au Groupe Multiple)	1
Professionnel appartenant au Groupe Multiple	3
Groupe de recherche 3 ^e Œil	4
Congressistes participants	20 à 30

Tableau 2 - Tableau des participants à la recherche

À travers des entrevues d'une quinzaine de minutes qui ont servi de point de départ à l'intervention, ainsi qu'à travers des groupes de discussion (de retour sur l'expérience d'une heure à une heure trente) qui ont été les moments les plus utilisés pour comprendre le processus, nous avons recueilli la vision de tous les participants face à l'expérience pour ensuite dégager la perception de chaque personne.

De plus, nous avons eu accès aux journaux de bord des participants sous forme de blogue, qui ont complété nos propres notes de journal de bord.

Le groupe de recherche 3^e Œil a dispensé une formation sur le sensible et la Théorie U aux étudiantes de la HETS, ainsi que des ateliers médiatiques pour leur permettre de se familiariser avec les différents médiums utilisés pour la cueillette des traces sensibles de l'expérience (vidéos, photos, etc.). Ainsi, nous avons pu utiliser ces traces sensibles autant comme outils de transmission des connaissances vers les publics du congrès (pour illustrer le processus esthétique et esthétisant) que comme données d'analyse.

¹⁵ Pour plus de clarté, nous référerons, au fil du texte, au groupe des étudiantes comme étant "les participantes" ou les "participantes étudiantes", au groupe des chargés d'enseignement comme "les enseignants", au groupe des congressistes comme "les congressistes". Nous utiliserons l'expression "groupe organisateur" pour nous référer aux étudiantes, au groupe Multiple et au groupe de recherche 3^e Œil.

Le découpage de l'intervention consiste en trois moments forts créés par les participantes, le groupe Multiple et les groupes de recherche 3° Œil : les espaces fugaces, une balade dite *au fil de l'eau* suivie d'un « World café » et, finalement, un forum de présentation de l'expérience vécue. Si toutes ces activités ont été conçues de A à Z par le groupe organisateur, le World café est une pratique, telle que décrite par Brown et Isaac (2005), qui accueille des conversations vivantes et stimule le partage de connaissances et d'idées. Ces trois moments-clés de l'expérience permettent, premièrement, une exploration avec le groupe organisateur pour voir comment nous apprenons ensemble, ensuite de montrer comment la Théorie U peut être un référentiel pour les différentes étapes et, finalement, permettent d'explorer comment nous apprenons à capter et à transmettre des traces sensibles dans une démarche itérative. Ces trois moments mènent à une réflexion sur le durable et à une co-construction de notre projet commun. Le contexte englobant ces moments forts sera aussi analysé : le design des différentes activités ainsi que les *débriefings* quotidiens et la rencontre de retour finale seront des apports importants dans la compréhension du processus. Ces moments d'apprentissage donneront des pistes de réflexion quant aux possibilités qu'une perspective sensible apporte à une approche durable.

3.4. Rapport entre chercheur et acteurs

Le rapport entre chercheur et acteurs dans la recherche-action est au cœur de la démarche (Coenen, 2001). Plus qu'une simple relation d'observation, le lien qui unit le chercheur et les participants dans la recherche-action doit se baser sur la confiance qui pourra révéler le rapport entre théorie et pratique. De plus, la reconnaissance concrète des compétences des acteurs et des participants ainsi que la mobilisation de ces compétences permettent de réaliser une recherche-action à son plein potentiel. L'engagement du chercheur et des acteurs dans la poursuite de ce but doit être explicite (*Ibid.*).

Bien qu'il soit parfois difficile, surtout en début de parcours, d'entrer en relation intellectuellement et émotivement avec un groupe d'acteurs (Coenen, 2001), dans l'expérience qui nous occupe ce lien s'est révélé tout à fait possible et plus facile plus les

jours avançaient. En effet, nous avons pris part à une expérience dans laquelle notre implication était a priori basée sur des rapports professionnels à cause du cadre de formation et de congrès dans lequel se déroulaient les activités genevoises. Cependant, ce statut s'est rapidement transformé par le fait que le processus se soit déroulé sur deux semaines et que nous étions à l'étranger, soit dans un temps restreint et dans un cadre hors du quotidien, favorisant ainsi les rapprochements avec les participants et dépassant le cadre professionnel.

De plus, dès notre arrivée nous avons partagé un appartement avec les co-chercheurs et dès les premiers jours, les participants à la recherche se sont montrés très enclins à nous faire découvrir leur ville. S'en sont donc suivies des activités en marge de la recherche. Sorties, diners, balades dans la ville, invitations à diverses activités sociales ont ponctué notre séjour. Ce rapprochement a forcément teinté notre recherche parce que le lien qui se développait au fil des jours de travail était renforcé par le partage de ces moments plus personnels où nous étions à même de mieux connaître les participants dans des situations de leur vie courante. Le lien de confiance étant plus solide, il était en effet plus facile pour nous d'aborder des questions plus personnelles dans notre recherche. Toutefois, il semble qu'une fois que le lien de confiance était établi, les participantes étudiantes, avec qui nous devons souvent porter les deux chapeaux quasi simultanément, comprenaient très bien le double rôle que nous occupions et ne se posaient pas de questions quant à notre position par rapport à elles. Tous les gens avec qui nous travaillions étaient ouverts à répondre à nos questions lorsque nous portions notre chapeau de chercheur et étaient tout aussi à l'aise lorsque nous redevenions participantes et prenions part au design des activités. Avec un lien de confiance fort, il nous a donc été possible de poser des questions centrales à notre mémoire, sans que cela soit forcément dans des moments prévus et organisés. Nous avons pu mesurer la force de l'informel avec certaines participantes étudiantes et voir à quel point il était parfois plus facile d'obtenir des informations sur ce qu'elles ressentaient en ayant des discussions qui n'étaient pas planifiées ni enregistrées. Dans ce type de discussions, pas de caméra ni de micro, seulement la possibilité, par la suite, de noter la conversation lorsqu'elle nous semblait importante. Certaines participantes étaient plus à l'aise de s'exprimer ainsi et elles le disaient. C'est pour cette raison que nous avons des entrées dans le journal de bord qui correspondent à des résumés de conversations. La qualité de la relation d'équivalence et de confiance que

nous avons développée au fil des jours a donc permis de traverser un processus et de recueillir des traces en s'appuyant sur les fondements de la recherche-action (Coenen, 2001).

3.5. Cadre d'analyse – L'analyse des données

Les données qui ont été recueillies tout au long de l'étude : traces sensibles, entrevues individuelles et rencontres de groupes, ont été filmées. Les participants (étudiantes et chercheurs) ont tenu un journal de bord, pour conserver des traces du déroulement de la recherche et les parcours individuels et l'évolution des points de vue dans le temps, en lien avec l'expérience vécue.

Ces données de recherche ont d'abord été classées thématiquement avec le logiciel Excel (voir annexe 5) puis analysées grâce aux logiciels d'analyse qualitative HyperResearch. La question de recherche étant : *En quoi apprendre à repenser le durable permet de redécouvrir son humanité?*, nous considèrerons les données textuelles et visuelles se rapportant aux différents stades traversés par les participants en terme d'apprentissage et de transformation des valeurs éthiques en lien avec le concept de développement durable. Ayant suivi les participants du début du séjour à la fin du processus, sur une durée de deux semaines, nous étudierons leur réflexivité portant sur leurs apprentissages, afin de voir en quoi la démarche d'apprentissage collectif sensible permet d'incarner les valeurs d'humanité (le respect et la prise en compte morale de ce qui est vécu et de ce qui peut être construit et partagé ainsi que l'expression de ce qui est ressenti par une pratique créative et esthétique), dans une démarche durable.

3.6. Description et justification des techniques utilisées

Les techniques utilisées dans le contexte présent avaient pour but de pouvoir raconter et évoquer les expériences des participants et des chercheurs. Voyons plus en détails chaque outil utilisé pour mener à bien cette recherche-action participative.

3.6.1. Groupe de dialogue

Le dialogue est, comme nous l'avons vu plus tôt, une pratique qui repose sur l'échange : « Un cercle de dialogue est un espace et un temps privilégiés où l'on se rend plus attentif au processus intérieur de la pensée et à ses effets extérieurs » (Pauchant *et al*, 2005, p.6). Cette pratique du dialogue requiert un état de présence qui fait en sorte que les participants dépassent le simple échange d'information pour entrer en relation. Selon Pauchant *et al.* (2005), « le mot dialogue est formé du préfixe *dia* qui signifie "aller à travers" et *logos*, le "sens". Un dialogue est donc une exploration "à travers le sens" » (p.8) afin de participer à son émergence. Ce que permettent les groupes de dialogue, c'est en fait d'entrer en relation par l'écoute et l'empathie dans le but de tenir compte de la complexité des points de vue sans confrontation, de développer la réflexivité et la perception de la complexité et de ralentir le rythme de la pensée.

Lors de l'expérience genevoise, les participantes ont collaboré à ces cercles de dialogue autant pour les mises en commun après les activités, que pour les rencontres pré-design (les moments de formation ainsi que les moments précédant la création). Le fait de pouvoir se mettre dans un état réflexif permettait d'avoir des idées nouvelles en se basant sur ce qui s'était passé, comment elles avaient ressenti ce qui s'était passé et comment elles voulaient co-crée pour explorer le futur en émergence (Scharmer, 2009). De plus, la mise en commun finale s'est déroulée en cercle de dialogue. Trois enseignants y assistaient à titre d'accompagnateurs-participants et le groupe de recherche 3e Œil et nous-même avions un rôle de participants ainsi que le mandat d'enregistrer les conversations. Les participantes pouvaient réagir à ce qu'elles avaient vécu pendant ces semaines de travail intensif. Pendant cette longue conversation en groupe, nous avons pu revenir sur toute la période d'activités en pointant les moments marquants, incluant les petits bonheurs comme les moments plus personnels entre les chercheurs et les participants hors du contexte de travail, qui modifiaient néanmoins les comportements et les idées.

Pendant la recherche, certains points de la pratique de cercle de dialogue (Pauchant *et al.* 2005) n'ont pas été respectés. En effet, il est recommandé de pratiquer des cercles de dialogue pendant une durée d'environ douze mois à raison d'une fois par mois. Dans le

contexte qui nous intéresse, cette façon de faire n'était pas possible pour des raisons de logistique, ne pouvant être sur place que pour une durée limitée dans le cadre du colloque et des activités connexes. Cependant, le fait que le travail était extrêmement intensif et que la cohésion au sein du groupe s'est faite rapidement, le non respect de ces règles n'a pas nuit au processus. Les participants ont atteint un état de présence très rapidement et ont été en mesure de « mieux percevoir les mécanismes émotionnels et intellectuels de la pensée et de les dépasser par une opération mentale d'une plus grande maturité », ce qui est en fait, la finalité de cette pratique (Pauchant citant Bohm, p.5, 2005).

3.6.2. Création d'une mémoire sensible – les traces

Les participants (les étudiantes, les congressistes, les chercheurs, etc.) ont créé, tout au long de l'expérience, des traces sensibles (photos, vidéos, dessins, etc.) faisant écho à ce qu'ils avaient vécu. Ces traces ont été créées dans le but de soutenir la création ou la recréation du sens de la communauté, en mobilisant la médiation artistique - esthétique - comme source d'inspiration. Visant à créer des espaces qui permettraient d'explorer la quête de sens par une démarche réflexive et sensible, un processus créatif d'accompagnement, élaboré par le 3^e Œil (Mahy, 2008), a été mis sur pied pour créer une mémoire de l'expérience via le sensible.

Ce dispositif vise à initier un contre-mouvement afin de mettre en œuvre des pratiques durables et responsables, en situant notamment l'expérience humaine au cœur de ses préoccupations. Le 3^e Œil mise sur une posture d'intervention sensible qui opère avec une conscience esthétique dans les processus de changement. En somme, la création de traces sensibles et esthétiques permet de réinvestir le social via des espaces qualitatifs, attentifs à la part (souvent minorisée et négligée) de la réalité sociale que recouvrent le sensible, l'affectif, l'imaginatif, le lyrique, le poétique, l'esthétique (*Ibid.*).

Plusieurs activités ont été créées par le groupe, encadré par les accompagnateurs pour faire émerger cette réalité souvent négligée. Dessins, activités de photos/vidéos misant sur la réflexivité et le durable, etc. ont été produites ou vécues dans le but d'avoir un regard neuf et sensible sur l'expérience.

Type de traces	Description	Annexe
Dessins/design	Affiches de sensibilisation au développement durable	Annexe 1 - Photos 2
	Étiquettes	Annexe 1 - Photo 3
Fresque	Capture narrative du World café	Annexe 1 - Photo 6
Photos	Photos en mode 3 ^e Œil	Annexe 1 - Photos 5 et 6
Vidéos	Formation, prise d'images vidéo et production	Annexe 1 - Photos 1, 13
Son	Formation et prise de son	Annexe 1 - Photo 7

Tableau 3 - Liste des traces

Les participants pouvaient ainsi découvrir, ou re-découvrir, leur humanité. À travers ces activités d'ordre esthétique, ils ouvraient une porte sur une vision autre du monde, favorisant une redécouverte d'eux-mêmes. Le fait de changer de perspective grâce à ces activités pouvait leur permettre de sortir du carcan paradigmatique qu'offrait le congrès pour découvrir une façon novatrice de voir le monde social qui les entourait.

3.6.3. Présentation du journal de bord – Chercheur et participants

Le journal de pratique de recherche (Baribeau, 2005) portant sur le processus a été rédigé tout au long de l'intervention dans le but explicite de collecter des données. Sur le terrain, ce journal a été rédigé de deux manières, soit avec une prise de notes manuelles et une prise de notes à l'ordinateur. Une transcription de toutes ces notes a été réalisée dans le but d'avoir un document continu et homogène, donc plus facile à lire et à traiter. Ce document contient 39 pages et est présenté en annexe en format 8 ½ x11. Il est divisé en sections où le lieu de la prise de note, la date ainsi que l'activité sont décrits, permettant au lecteur de suivre aisément les analyses.

Le journal de bord est un outil souvent utilisé par les chercheurs pour la triangulation des données; nous utilisons le journal de bord à cet effet mais, contrairement à la majorité des chercheurs, nous rendons explicite l'utilisation de ces données. Le journal de bord que nous avons produit regroupe trois types de données : des données descriptives, des analyses personnelles ou réflexions (*Ibid.*) et des notes de planification où des liens sont faits entre la

théorie et les pratiques (Laperrière, 1992). Consignées dans un même espace, ces données se répondent, ce qui permet « d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre » (Baribeau, 2005, p.108).

Le journal de bord produit par les participants sous forme de blogue consigne principalement des réflexions et des données descriptives. On y trouve ce que les participants ont aimé, détesté, où ils sont allés, pourquoi, comment se sont-ils sentis face à telle ou telle situation, etc. Ces données ont été entrées de manière moins systématique et moins exhaustive, les participants n'étant pas tous très à l'aise avec l'informatique, trouvant parfois cette démarche lourde. Cependant, les réflexions qui y sont consignées sont une source valable d'information quant au processus vécu. En effet, les participants tendaient à inscrire, même brièvement, leurs réflexions sur leur état lorsqu'ils notaient des changements, lorsqu'ils considéraient avoir compris par la pratique ou lorsqu'ils avaient franchi une étape importante du processus en U. Ces données faciliteront l'explication du processus du point de vue des participants car elles permettront une triangulation avec les autres données.

3.7. Échéancier de réalisation et variation en regard du projet de mémoire

L'échéancier de réalisation a beaucoup changé depuis le début du parcours. En effet, le traitement qui nous paraissait simple au début s'est complexifié plus les données s'accumulaient. Le fait de procéder par induction plutôt qu'avec une démarche hypothético-déductive a aussi fait en sorte que le travail post-terrain s'est étiré sur plus de 18 mois.

Les données qui ont été recueillies pendant les deux semaines de travail collaboratif à Genève se sont avérées touffues et parfois difficiles à recadrer pour les besoins de la recherche. En effet, certaines discussions ou processus ne faisant pas partie des données que nous avions pensé étudier à la base se révélaient essentielles, alors que d'autres données prises comme matériel de base pour l'analyse étaient en fin de compte plus ou moins utiles. Certains obstacles non prévus ont aussi filtré les données recueillies; alors que nous avions pensé, au départ, pouvoir utiliser à profusion les entrées sur le blogue, la technologie a freiné plusieurs

participants qui ne se sentaient pas à l'aise avec l'outil. De la même façon, les entrevues semi-dirigées, en tête-à-tête, semblaient créer du stress chez les participants qui nous ont dit, après coup, avoir senti qu'il fallait répondre la *bonne chose* parce qu'ils étaient devant une caméra, alors que lorsque les discussions se déroulaient en groupe, ils oubliaient cette caméra.

En fait, nous avons constaté, grâce à une pré-analyse, que les moments les plus révélateurs se situaient dans les échanges de groupe ainsi que dans les notes prises dans le journal de bord relatant des moments informels. Ces deux types de données nous permettent de bien comprendre la dynamique du groupe et celle des individus qui le composent face à l'apprentissage qui est en train d'avoir lieu. En fait, ces données se sont révélées riches et nous ont permis de détecter que les participants réussissaient à s'exprimer ouvertement et à construire *ensemble*.

Ce recadrage au niveau de l'analyse, ainsi que certaines lectures supplémentaires pour bien appuyer le propos contenu dans ce mémoire ont fait en sorte que le temps de rédaction a augmenté. Nous avons dû prendre plus de temps dans le but de bien asseoir notre analyse ainsi que le cadre théorique du travail.

Finalement, au fil des mois, des événements hors de notre contrôle (maladies, grève étudiante, etc.) ont aussi fait en sorte que le travail a été légèrement mis de côté au profit d'autres projets. Ces détours nous ont cependant permis de prendre plus de recul et de revenir dans le travail avec un regard neuf. Ces imprévus qui ne faisaient pas partie du plan ont fait émerger des connaissances et des intérêts nouveaux.

3.8. Considération éthique de la recherche - entente de collaboration

Tous les participants ont été avisés de la recherche à laquelle ils prenaient part. Ils ont d'ailleurs tous signé le certificat de conformité suivant le protocole de l'éthique de recherche avec des êtres humains (EPTC). Ils ont été mis au courant de la nature de la recherche via ce formulaire, qui leur précisait les modalités de la recherche, les activités auxquelles ils étaient

invités à participer, les avantages et les risques liés à la recherche, ainsi que l'aspect confidentiel des données recueillies.

De plus, les participants ont été mis au courant de l'utilisation des vidéos, images et autres traces captées pendant les activités, et ils ont accepté que ces traces soient utilisées à des fins de recherche, ainsi que pour diffusion. Les participants n'étaient en rien obligés de participer à toutes les activités et pouvaient à tout moment refuser d'être filmés. Les données de recherche sont gardées sous clé dans le local de recherche et ne sont accessibles qu'à l'équipe de recherche travaillant pour le groupe de recherche 3e Œil. L'anonymat des participants et le caractère confidentiel des données lors de leur traitement sont également de rigueur, les noms présentés dans la recherche sont fictifs lorsqu'il s'agit de citer des participants. Ainsi, la confidentialité des renseignements et des témoignages fournis par les participants n'est pas compromise. Le Certificat éthique est disponible à l'annexe 4.

Ce chapitre servait en premier lieu à bien cadrer les choix épistémologiques en lien avec nos valeurs ainsi qu'à présenter les outils utilisés lors de notre intervention. Ensuite, nous avons abordé l'appareil méthodologique qui a fait ressortir le fait que la planification de l'intervention s'est effectuée dans des liens de confiance où tous les participants seraient considérés avec leur bagage de compétences. Voyons maintenant comment l'intervention s'est déroulée et quelle lecture nous pouvons faire de cette expérience.

CHAPITRE IV

ANALYSE

« Avoir les yeux ouverts dans le noir; on ne voit rien mais on sent qu'on voit. »
- Ariane, 5 juillet

4. Design, production et analyse

Ce chapitre traite d'une part de l'intervention telle qu'elle a été conçue, produite, ressentie et partagée et, d'autre part, du processus d'analyse des résultats que nous avons obtenus. Il sera en fait question de montrer la construction (la formation) du groupe ainsi que le processus traversé par celui-ci, pour mieux comprendre son passage de la compréhension intellectuelle de la posture sensible vers l'incarnation de celle-ci, et de la redécouverte de l'aspect humain qui en découle.

4.1. Examen de l'intervention

L'intervention, qui a eu lieu à Genève à l'été 2011, avait une portée plus large que la recherche ici présentée. Nous nous sommes donc greffés à une activité déjà en place, où les différents acteurs étaient réunis dans le but de réaliser un projet commun (formation et participation au congrès). Notre présence ajoutait une strate de réflexivité et pouvait influencer (par notre participation) les prises de décision qui étaient à la base de la rencontre. Il s'agissait de prendre part à un processus d'intervention en recherche-action participative et d'apprendre avec une communauté au sens de Senge et Scharmer (2006). Les différents

éléments-clés des activités n'étaient pas arrêtés dans le temps, dans la forme ni dans l'espace. Cette émergence dans le design nous a permis d'observer et de questionner les participants pendant qu'ils traversaient les différentes étapes du processus de création et de participer au design des activités. Il nous apparaissait clair, avant le début de l'expérience, que certains moments allaient être forts, qu'ils allaient permettre au groupe d'être plus réflexif. Ces moments étaient des pierres blanches dans le design, permettant de faire progresser la pensée, de renforcer les liens dans le groupe et même de transcender celui-ci en partageant cette réflexion avec des gens extérieurs au groupe organisateur.

Selon Scharmer (2009), les liens qui se créent lorsque les acteurs d'un même groupe accèdent à la même source d'inspiration sont durables et deviennent l'infrastructure de nouveaux projets. En fait, l'auteur indique que quand les groupes commencent à fonctionner à partir d'un réel potentiel d'avenir, quand ils ont un esprit, un cœur et une volonté ouverts, ils accèdent à un autre champ social auquel ils sont habitués. Scharmer nomme ce phénomène la « transformation du champ social », qu'il définit comme étant l'ensemble des connexions par lesquelles les acteurs d'un système donné entrent en relation, dialoguent, pensent et agissent. Les participants à la recherche ont eu cette capacité de travailler ensemble dans une posture réflexive; ils ont fait émerger une vision commune d'un futur à faire advenir et ont pu le construire en l'expérimentant. Dans certains moments-clés, il a été possible de transcender l'organisation pour entrer dans la joie et l'action.

4.2. Le design des activités

Il s'agissait, dans le cadre de cette intervention de deux semaines, de revoir les liens dans le groupe en humanisant les rapports entre les individus tout en mettant sur pied trois activités dans le cadre du colloque de l'AIFRIS. Les buts de ce cours intensif en travail social étaient d'étudier et de mieux comprendre les processus de travail basé sur la collaboration (un type de travail qui n'est plus fondé sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle) ainsi que de mettre en lumière l'apport d'une approche sensible par la médiatisation de l'expérience favorisant ainsi la réflexivité. Ces outils permettent de favoriser la créativité du groupe et de créer des liens de confiance pour coopérer avec l'objectif d'accéder à un futur émergent et

commun. Les étudiantes inscrites dans ce cours se sont vues plonger dans une démarche de création bien réelle qui a débouché sur la mise sur pied d'un événement qui a constitué un congrès parallèle, un « off congrès ». Ces activités nous ont mené à réfléchir sur comment habiter et vivre le monde de manière différente.

Activité		Description	Dates
Formation		Les étudiantes, les professeurs de la HETS et de la HETS et le Groupe Multiple se sont réunis pour une formation de deux jours organisée par le groupe de recherche 3 ^e Œil.	29 et 30 juin
Espaces fugaces	Danse dans le hall de l'université	Les étudiantes dansaient dans le grand hall de l'université lors de l'ouverture du congrès. Elles avaient aussi installé des affiches interpellant les congressistes sur le thème du développement durable (« où iront vos verres ensuite? »). Le but de cette intervention ludique était de modifier le rapport que les congressistes pouvaient avoir avec le côté " <i>establishment</i> " du congrès. L'activité s'est bien déroulée. Certains congressistes regardaient les étudiantes d'un air perplexe, mais se sont approchés pour poser des questions. Les étudiantes étaient préparées et pouvaient leur remettre des dépliants sur toutes les activités et conférences organisées par le groupe Multiple et le groupe 3 ^e Œil. Cette activité a donc répondu au désir du groupe d'étudiantes de briser la glace dans le plaisir.	5 juillet – am
Espaces fugaces	Haie d'honneur pour les congressistes	Les étudiantes formaient une haie d'honneur et applaudissaient les congressistes lorsqu'ils entraient dans l'amphithéâtre pour la conférence d'ouverture du congrès. La haie d'honneur soulignait dans le plaisir le début du congrès et la participation de chacun des congressistes. L'activité s'est très bien déroulée et les congressistes étaient ravis de cet accueil. Ils ont pour la plupart très bien réagi et ils entraient avec le sourire dans l'amphithéâtre.	5 juillet - am

Activité		Description	Dates
	Activités fleurs	Dans le hall d'un pavillon de l'Université de Genève, les étudiantes remettaient des fleurs aux congressistes et ceux qui les acceptaient étaient applaudis par le groupe d'étudiantes qui accompagnait la porteuse de fleurs. Cette activité avait été conçue pour faire tomber les barrières entre étudiantes et congressistes en jouant sur les codes des rencontres universitaires.	5 juillet - pm
Balade et World café	1ère partie - La balade au fil de l'eau	La balade au fil de l'eau proposait aux congressistes de (re)découvrir le quartier de la Jonction de Genève. À travers des activités motrices et artistiques, les congressistes participant à l'activité pouvaient visiter le quartier ainsi que se visiter eux-mêmes par le biais d'activités réflexives.	6 juillet - pm
	World Café	Au terme de la balade, les congressistes étaient invités à participer à un World café qui traiterait de développement durable dans la pratique. Les trois rondes de questions et la mise en commun des traces étaient produites par les équipes du Groupe Multiple, du groupe 3° Œil ainsi que par les étudiantes.	6 juillet - pm
Forum	Forum	Le retour en groupe et la mise en commun des réflexions sur les activités proposées par le groupe Multiple et le 3° Œil se sont faits lors d'un forum. Cet espace de réflexion était proposé aux congressistes à la toute fin du congrès et les invitait à regarder un film récapitulatif et réflexif sur la semaine, ainsi qu'à partager l'expérience qu'ils avaient vécue à travers les diverses activités.	7 juillet - am

Tableau 4 – Synthèse détaillée des activités pendant le congrès
(Voir aussi le journal de bord à l'annexe 2)

Suite à la formation de deux jours sur la posture sensible (la démarche du groupe de recherche 3° Œil) et les changements non-linéaires, le groupe d'étudiantes s'est vu proposer de participer à l'élaboration des différentes activités qui seraient offertes aux congressistes. Dès le lundi 4 juillet, les étudiantes se sont donc penchées sur leurs intentions. Que voulaient-elles

dire, transmettre, faire vivre aux congressistes? Les thèmes qui ont été retenus par le groupe étaient *notre rapport au développement durable* (il fallait questionner ce rapport), *la hiérarchie dans les groupes organisés comme celui du congrès* et, subséquemment, *le plaisir de travailler, de se retrouver ensemble*. Ces trois grands thèmes nous suivraient tout au long du cheminement.

Les étudiantes semblaient contentes d'avoir une grande latitude et de pouvoir s'exprimer sur tous ces thèmes mais, en même temps, elles avaient du mal à proposer des choses d'elles-mêmes, étant intimidées par le dispositif qui les sortait de leur zone de confort. La prise de position et de décision dans le groupe était difficile au début de la journée et il fallait stimuler les suggestions, sans quoi les étudiantes se laissaient porter par les formateurs et ne prenaient pas de décision. Lorsque l'idée de porter et d'offrir des autocollants d'animaux (des étiquettes qui donneraient à tous une identité ludique) s'est concrétisée, le groupe s'est fédéré. Cette idée a été génératrice de liens entre les participants dans le groupe organisateur et a ensuite favorisé la création de liens avec les congressistes à qui les étiquettes étaient remises. Cette confiance a aidé à délier les langues et tranquillement, les participantes ont pu exprimer leurs craintes. « Il faut se mettre en danger » (Louise), « Ce ne sont pas les réponses qui me font peur, c'est la mise en scène » (Daphnée), « [je dois] sentir les interactions, avant de me lancer » (Ariane). Elles n'étaient pas complètement prêtes à se lancer et elles étaient en mesure de le dire. Tout à coup, la théorie et la réalité se rejoignaient et il fallait se mettre un peu en danger, lâcher prise.

Le travail en sous-groupes a semblé aider les participantes à prendre leur place. Lorsque, dans l'après-midi du 4 juillet, les participantes se sont regroupées, le travail s'est fait de manière beaucoup plus organique. Aussi, le fait que l'autorité (les enseignants de la HETS et de la HETS) n'était plus devant elles pour les guider ou prendre en charge des activités, leur permettait de prendre une place dans laquelle elles étaient à l'aise. Le travail s'est fait par petites touches plutôt que dans un continuum pré-établi. Un peu comme ce que décrit Nishida (Chia, 2003), les individus se focalisaient non plus sur eux ou sur ce qui les entourait de manière séparée, mais bien sur un tout. Les étudiantes étaient concentrées sur les tâches

qu'elles avaient décidé d'accomplir, de la prise de photos en mode 3^e Œil à la création d'affiches. Elles étaient toutes à l'œuvre et n'étaient plus en attente de directives.

Le travail qui s'est effectué en début de parcours (suite à la formation) était autant fondé sur la capacité du groupe à créer des liens que sur celle à travailler en collaboration. Les deux éléments étaient indissociables, en ce sens que les liens de confiance se créaient à travers la collaboration et que la collaboration n'était possible qu'avec des liens de confiance. En fait, la question centrale de la recherche, soit d'explorer comment l'apprentissage collectif et sensible mène à une prise en compte nouvelle de soi et des autres, s'articulait dans ces allers-retours entre la confiance et le travail en collaboration. Le groupe travaillait à se découvrir, à se questionner sur son rapport au durable ainsi qu'à repenser son humanité. Chacun des participants réfléchissait aux défis et aux possibilités que cette réflexion lui apportait. En mettant en commun ces réflexions, en les laissant émerger, le groupe arrivait à dépasser ses peurs pour entrer dans un état réflexif commun.

4.2.1. Les ennemis intérieurs

Les premières journées de design ont aussi été un moment pour prendre les peurs en considération et les dépasser. Ainsi, en début de parcours, les étudiantes ressentaient ce que Scharmer (2009) décrit comme les « ennemis intérieurs » : la voix du jugement, la voix du cynisme, et la voix de la peur. Une grande fatigue et la peur de se jeter dans le vide étaient les sujets les plus abordés dans les discussions en groupe et les entrées du blogue. Les participantes semblaient apercevoir le changement à venir, mais les apprentissages étaient lourds à porter.

« Lorsque nous avons commencé, ce processus U, j'ai eu du mal à lâcher prise et à être vraiment présente... « les petites voix intérieures ». C'est difficile de sortir des schémas classiques dans lesquels nous évoluons depuis [que nous sommes] tous petits. Il m'a fallu un peu d'efforts pour rester ouverte d'esprit et d'œil.»
Eva, Évaluation sur le blogue, 12 juillet.

« Lorsque nous préparions les espaces fugaces, je me disais intérieurement « Mais comment vais-je faire pour danser ou me

frotter le dos devant des inconnus?». Comme j'ai pu le noter ultérieurement dans le blogue je me suis sentie portée par l'énergie du groupe au moment d'effectuer ces différentes activités, mais je suis très heureuse d'avoir réussi à passer par dessus mes peurs et mes jugements.» Cloé, Évaluation sur le blogue, 12 juillet.

Comme nous le voyons dans les deux entrées, en suspendant les voix des ennemis intérieurs, c'est-à-dire en les stoppant ou en les reconnaissant dans le but de transformer nos habitudes de jugement basées sur nos expériences passées (Scharmer, 2009), il est possible d'ouvrir un nouvel espace de recherche et d'étonnement pour atteindre un lieu de potentialité. C'est en quelque sorte ce que résume cette entrée:

« Je finis la semaine avec si peu d'énergie que j'ai de la peine à mobiliser une dernière fois mon attention pour écrire sur le blogue [...]. Si je dois retranscrire une phrase qui a eu du sens pour moi lors de cette première semaine, ça serait la suivante : « Passer de la superficialité à la profondeur des choses pour faire naître le changement ». » Daphnée, Entrée sur le blogue, 1^{er} juillet.

En fait, les voix intérieures sont présentes en début de parcours, lorsque les participants se trouvent dans le haut du U, mais il semble que dès que l'on s'éloigne de la posture de présence (le bas du U, là où l'individu se relie à la source de l'inspiration de la volonté et entre dans l'espace du silence et laisse le savoir intérieur émerger (Scharmer, 2009)), le retour de ces petites voix soit la première étape à franchir. Tout au long de l'expérience, dès que les participants vivaient un moment de stress ou de doute, les voix intérieures refaisaient surface. De plus, les participants en position d'autorité (les professeurs) étaient plus prompts à retomber dans cet état de questionnement ; le fait d'avoir des comptes à rendre semblait freiner l'état de présence.

Les inquiétudes prennent le pas sur les idées, sur la posture. Les ancrages des étudiantes semblent mieux tenir que ceux des professeurs qui se projettent dans des impératifs de performance face à la communauté académique qui constitue le colloque. L'organisation et les heures de tombée reprennent toute leur importance. Le stress du livrable prend toute la place.
Entrée, Journal de bord, Réflexion, p. 31.

Il s'agissait donc pour les accompagnateurs d'être vigilants et de toujours offrir la possibilité de verbaliser ses craintes dans le but de les extérioriser et de ne pas en devenir victime. Il semble que le groupe soit aussi un bon moyen de suspendre les voix intérieures. Le fait de ne pas être seul rassure et fait en sorte que les individus au sein du groupe se sentent épaulés. De là, aussi, l'importance de dialoguer sur ses peurs et de les partager.

Dans le groupe composé des étudiantes et du 3^e Œil, plus les jours passaient et plus les voix intérieures s'estompaient. La confiance que les étudiantes se portaient et qu'elles avaient en leurs facilitateurs (le groupe 3^e Œil) faisait en sorte qu'elles avaient moins peur, qu'elles étaient moins cyniques par rapport à l'expérience et qu'elles étaient moins portées à juger les gestes qu'elles posaient, les idées qu'elles avaient. Elles vivaient la transformation, et nous avec elles ; plus les liens se resserraient et plus la confiance était importante (Entrée, Journal de bord, Retour sur les différents moments-clés, p.21). Dans le cas des enseignants de la HETS et de la HETS et des membres du groupe Multiple, les allers-retours entre un état de peur, de cynisme, de jugement et un état de présence incarnée ont été plus fréquents. Ces personnes étaient en charge d'un projet et de ce fait, elles semblaient avoir beaucoup plus de difficulté à lâcher prise et à être dans le plaisir et la confiance. Il semble que dès que des embûches se présentaient (retard dans l'horaire, changements dans les présentations, etc.), elles retrouvaient ce besoin d'efficacité, ce besoin de contrôler et de prendre les décisions.

4.3. Les activités - production

Suite à la conception des différentes activités, le groupe d'étudiantes a changé de rôle pour devenir le groupe accompagnateur en présence du Groupe Multiple et du 3^e Œil. De la position *participantes-apprenantes*, les étudiantes passaient à la position de *participantes-accompagnatrices*. Les différentes activités d'intervention qu'elles avaient conçues devaient maintenant prendre vie dans la réalité du congrès.

4.3.1. Espaces fugaces

Dans un premier temps, les étudiantes ont conçu des espaces fugaces, moments dans lesquels elles amenaient les participants du congrès à prendre une pause et à découvrir la démarche sensible, le tout à travers des activités sensorielles et ludiques qui les sortaient de leur réalité de congressistes. De cette manière, les congressistes regarderaient d'abord l'événement auquel ils participaient d'un autre œil (peut-être un peu plus critique) puis, ils seraient intrigués par ces jeunes qui proposaient une autre manière de se comporter, d'interagir.

Selon les moments et les interventions, les étudiantes ont participé activement (ou moins activement) aux activités. Le fait de se retrouver devant des gens et de devoir agir à contre-courant (par exemple, en ne suivant pas les codes mis de l'avant par ce type de rencontre comme avoir des discussions posées avant d'entrer dans une conférence) ne convenait pas à toutes. Certaines ont souligné qu'elles n'étaient pas à l'aise de faire des exercices très physiques (ou incluant une proximité entre elles et les participants du colloque).

Il semble que ces espaces fugaces aient soudé le groupe parce qu'ils étaient justement à contre-courant et qu'en même temps, ils étaient souvent mal compris par les étudiantes. Le fait de proposer des activités qui soient en parallèle du congrès ne plaisait pas à toutes. Le côté « à la marge » était peut-être trop fort à certains moments et de ce fait, moins à l'image de l'idée que certaines se faisaient de l'expérience. Le 3^e Œil s'est révélé être une avenue intéressante lors de ces moments. Les étudiantes pouvaient s'exercer à sentir et ressentir les expériences et à les traduire grâce aux supports médiatiques. De cette manière, elles participaient toujours à l'activité qu'elles avaient conçue, mais elles le faisaient en étant en retrait, dans une position réflexive.

Les espaces fugaces ne se sont pas tous déroulés comme prévu. En effet, comme en témoigne cet extrait, le lieu et l'espace jouent un rôle très important dans l'exécution et la réception de ces activités ludiques.

Espace fugace – Fleurs

Oppression, beaucoup de monde, les étudiantes ne se sentent pas vraiment à l'aise. La place de l'espace et de l'ambiance dans l'expérience est importante : le matin, elles étaient dans un espace ouvert, c'était beau. En après-midi, l'espace était petit, c'était oppressant.

Entrée, Journal de bord, 5 juillet, p.6.

Cette activité avait été conçue pour faire tomber les barrières entre étudiantes et congressistes, en jouant sur les codes des rencontres faites dans le cadre d'un événement universitaire et donc, sérieux. Dans les faits, les étudiantes ont senti que ce jeu sur les codes n'était pas bien compris par les congressistes et que cette intervention n'avait pas la portée réflexive escomptée. La ligne est mince entre faire une intervention qui amène les gens à réfléchir et une animation qui divertit. Certaines participantes croyaient avoir franchi cette ligne alors que d'autres étaient à l'aise avec l'activité. Pour une partie du groupe, le fait d'être au milieu d'un espace public en *représentation* relevait du divertissement, alors que pour les autres cette intervention dans le groupe de congressistes constituait une prise de position qui traduisait la posture.

Les espaces fugaces étaient une première pour les étudiantes et si elles n'étaient pas convaincues d'avoir pu rester dans la posture alors qu'il fallait « animer », elles ont été unanimes quant aux possibilités qu'elles ont pu explorer grâce à ces interventions ludiques. Ce qui ressort le plus c'est cet accès au moment présent, une qualité de présence et une ouverture qui se sont développées au fil de l'expérience.

« Et ce que je retiens vraiment, c'est cette énergie-là qui a pu se créer pendant qu'on dansait et qu'on se frottait le dos. (Rires) » Cloé,
Évaluation en groupe, mardi 12 juillet.

4.3.2. Balade « Au fil de l'eau » et World café

Les étudiantes et certains professeurs de la HETS, accompagnés par le 3e Œil, ont conçu une balade dite « Au fil de l'eau », dans le quartier de la Jonction, à Genève. Cette balade était

une expérience de recherche intuitive présentée dans le cadre du congrès et dont l'intention était de permettre un éveil à soi, à l'autre et au monde environnant. En effet, à travers diverses activités, les congressistes étaient appelés à découvrir un quartier, mais aussi à redécouvrir leur rapport à ce qui les entoure (la nature, la ville, les gens, etc.). L'activité était ponctuée de moments d'animation et se terminait par un World café, contexte idéal pour que de l'expérience individuelle émerge une présence collective (Brown et Isaacs, 2005). Les participants (plus d'une quarantaine) se retrouvaient devant l'Université de Genève et partaient pour une balade qui allait les mener à la Jonction (pointe au bout de laquelle les fleuves du Rhône et de l'Arve se rejoignent).

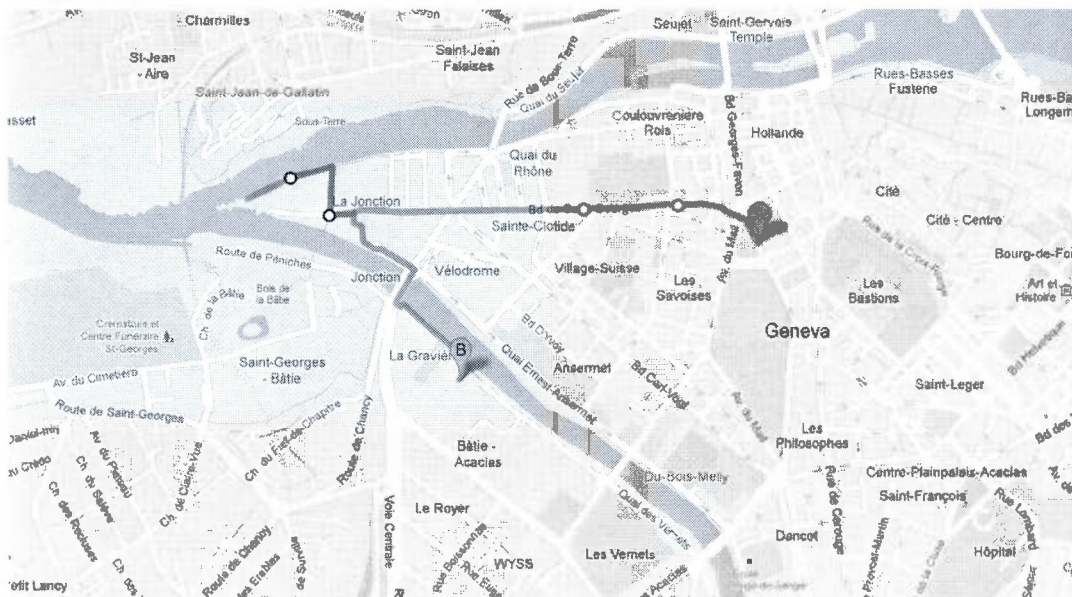


Figure 4 - Tracé de la balade Au fil de l'eau

Pendant la balade, les congressistes étaient appelés à regarder, sentir, vivre leur rapport à l'environnement différemment à travers des activités motrices et de création. Ils découvraient aussi le quartier de la Jonction d'un œil nouveau, entre ville et nature.

Plusieurs activités motrices et sensibles ponctuaient donc le parcours. Une première activité, après une quinzaine de minutes de marche jusqu'à un parc situé non loin de l'Université de Genève, permettait aux participants de prendre le temps de découvrir la nature dans la ville

en effectuant une série d'exercices relaxants en groupe, de se concentrer sur les bruits que produisait leur environnement immédiat, puis de se retirer pour observer un coin de nature pendant une dizaine de minutes. Ensuite, après avoir repris leur marche, les congressistes étaient invités à participer à un atelier-photos. Ce deuxième atelier consistait à cadrer un bout de paysage avec un cadre en bois et à placer un miroir pour que la personne prenant la photo puisse se voir en train de capter l'image. Le résultat montrait la réflexion du photographe se mettant en scène dans la photo. Le thème de la réflexivité présenté dans cet exercice mettait en image le concept de l'apprentissage réflexif - c'est-à-dire, montrer l'apprentissage en train de se faire pour que le groupe (ou l'individu) qui vit le processus d'apprentissage sorte de l'expérience avec des outils pour recréer des contextes semblables. Ainsi, l'apprentissage n'a pas une fin définie. Plutôt, il escalade en spirale se nourrissant des connaissances de tous. Finalement, les congressistes se retrouvaient au confluent du Rhône et de l'Arve et étaient invités à inscrire sur des assiettes (en bois, très fines) des mots clés qui traduisaient leur réflexion sur la balade. Qu'avaient-ils ressenti? Que gardaient-ils de cette marche entre ville et nature? Ces réflexions n'étaient pas partagées avec le groupe et chacun des participants jetait son assiette (biodégradable) à la jonction des deux fleuves, comme un souhait de voir se poursuivre cet état de réflexivité.

Nous avons constaté que trois groupes se sont formés pendant cette balade : les gens qui s'ouvraient sans savoir (ni comprendre) pour autant ce qu'ils vivaient, les gens qui restaient sur leurs gardes tout en participant, mais à reculons, les gens qui riaient, discutaient entre eux, se coupaient tout simplement de l'expérience. Il semble que dans le cas du groupe de participants qui vivaient l'expérience, les moments de pause aient permis de garder une posture incarnée et une ouverture.

Les trois groupes se côtoyaient de très proche. Il était donc parfois difficile de les discerner. Ceci étant dit, le troisième groupe était plus facilement identifiable et n'a d'ailleurs pas bougé du début à la fin.

Le contexte, l'environnement et le fait d'avoir des moments de pause et des moments de mouvement permettaient de toujours être conscient de la posture sans que cet exercice soit trop lourd.

Entrée, Journal de bord, 6 juillet, p.10.

Suite à cette balade durant laquelle les gens ont découvert un quartier autrement et où ils ont pu se recentrer sur leur présence, un World café autour de la place de l'humain et du développement durable dans la pratique était proposé au Théâtre du Loup (point B sur la carte). Certains participants de la balade n'ont pas souhaité rester, ce qui a réduit le nombre de participants à vingt-quatre personnes.

Le World café reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants dialoguent à partir d'une ou de plusieurs questions évocatrices sur un sujet qui les interpelle, et ce, en petits groupes et autour de tables (quatre ou cinq personnes) (Brown et Isaacs, 2005). L'ambiance du café rappelle que les conversations les plus significatives prennent souvent forme dans des contextes informels, propices et naturels, dans lesquels on retrouve la simplicité de partager un repas ou un café entre amis. En plusieurs rondes de conversation, les participants changent de table et de question. Un seul hôte reste à la table et fait une synthèse de la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Au terme du processus, les principales idées sont mises en commun au cours d'une plénière qui suit les rondes d'échange. Des nappes de papier et des marqueurs peuvent être disposés sur les tables pour permettre aux participants de gribouiller, de dessiner et de laisser des traces de leurs échanges.

À cette étape, tous les participants étaient fatigués et une pause avec de l'eau et des fruits était nécessaire. La fatigue ramenait les participants à un état qui était moins dans la réflexion sur l'expérience et plus vers un état d'écoute des besoins de leur corps. Ainsi, les discussions allaient bon train et les gens qui en avaient besoin pouvaient se reposer avant de participer aux discussions.

Une fois la pause terminée, l'atmosphère feutrée du Théâtre du Loup aidant, les participants se retrouvaient à quatre ou cinq autour d'une table du World café et dégustaient d'entrée de jeu des mets sur le thème de la couleur de la table. Tarte aux groseilles et jus de légumes à la table rouge, Cenovis (pâte à tartiner suisse) et jus de pomme à la table jaune, etc. En procédant de cette manière, les congressistes avaient le loisir de parler de leurs expériences, ou alors de commencer par le partage d'informations sur la nourriture, ce qui était une bonne façon de briser la glace. De plus, le fait de commencer à utiliser un sens (le goût) qui, jusque-

là, n'avait pas été sollicité, était intéressant en regard du thème de la balade. C'est alors que l'activité du World café a concrètement débuté.

Les participants se sont tranquillement animés autour des différentes questions proposées et se sont mis à discuter ensemble en passant par-dessus la gêne qui aurait pu freiner les conversations. Certaines équipes se sont retrouvées avec un mode de fonctionnement très organisé (une personne notait, les notes étaient prises sur les grands papiers, mais en ligne et par point) alors que certains sous-groupes se sont mis à noter dans tous les sens en dessinant, dans un mode de fonctionnement beaucoup plus organique.

Pendant le World café, les étudiantes avaient un rôle d'accompagnatrices pour les congressistes. Elles étaient responsables de certains points de l'activité. Certaines étaient assises aux tables du World café en tant que participantes-accompagnatrices pour rendre l'expérience fluide, d'autres étaient en charge de produire des traces en mode 3^e Œil et enfin, certaines étaient responsables de produire une fresque narrative de l'événement.



Figure 5 - Une étudiante prenant les participants du World café en mode 3^e Œil.

Les congressistes ont pu, à travers ces deux activités, découvrir la capacité qu'ils avaient de discuter de sujets profondément importants pour eux dans un contexte où les autres étaient à l'écoute et où de nouvelles idées pouvaient surgir. Cette expérience de création d'intelligence

collective, de mise en commun des idées dans une démarche sensible, a été très marquante, au dire des congressistes.

« Dans un cadre purement informel, nous nous sommes exprimés de tout ce qui couvre l'humanité, de tout ce qui couvre l'homme, de tout ce qui couvre notre propre développement et de tout ce qui fait découvrir l'autre, le respect de l'autre et l'intégration de notre personnalité dans le développement durable tel qu'il est amorcé ou tel qu'il est enseigné. »
Congressiste 1, Clip audio, Synthèse processus, World café, 6 juillet.

« C'était vraiment génial. Au bout du compte, la version que j'ai du développement durable c'est tout à l'opposé de ce que j'ai l'habitude d'entendre. C'était surtout la rencontre de l'autre pour rediscuter de choses qui sont essentielles, et l'essentiel c'est l'humain, avant tout. Ça c'est super, ce que vous avez fait. »
Congressiste 2, Clip audio, Synthèse processus, World café, 6 juillet.

« Qu'on puisse [se] risquer à être vraiment soi-même, être dans une présence totale à l'événement, ça c'est vraiment un luxe inouï, je trouve. »
Congressiste 3, Clip audio, Synthèse processus, World café, 6 juillet.

Il se dégage de leurs témoignages, en plus d'une liberté nouvelle, d'une capacité d'agir différemment et en sortant des balises habituellement proposées et souvent mise de côté dans ce genre d'événement, une grande confiance et le plaisir d'être ensemble.

« Ces moments-là [ont] été un plaisir immense. C'est comme si on redevenait enfant. Se laisser vivre, se laisser accompagner dans ce parcours et d'une manière merveilleuse. Je remercie. »
Congressiste 4, Clip audio, Synthèse processus, World café, 6 juillet.

Bien que les étudiantes aient été galvanisées par les commentaires qu'elles avaient reçus, il est à noter que la fin du World café a été assez difficile du côté de notre groupe d'organiseurs. Une certaine lassitude ainsi qu'une désorganisation a suivi le départ des participants. Il semble que la fatigue, un manque de cohésion au sein des groupes ainsi qu'un manque de communication suite à l'événement aient été à la source de ces tensions. Après le moment de bonheur, de beauté et de plaisir de l'après-midi, ce retour à la réalité était brutal. Les groupes se sont scindés et n'ont pas été en mesure de retrouver la cohésion de la journée.

[C'était] comme si, d'une certaine manière, après l'état de grâce, le groupe avait subi un contre-courant où toutes les frustrations étaient ressorties, où tous les points faibles au sein du groupe prenaient soudain toute la place. Les étudiantes se sont retrouvées de leur côté,

les professeurs de l'autre. Les gens ne sont pas revenus ensemble à l'université.

Entrée, Journal de bord, Synthèse World café, p.29.

La soirée qui a suivi le World café s'est déroulée comme un contrecoup du moment de grâce qui avait été vécu par les participants. Tout le monde est sorti de sa posture pour retomber dans l'organisation avec ce que cet état amène de tensions.

Beaucoup de fatigue, beaucoup de tensions sont ressenties, le dialogue est quasi impossible.

Entrée, Journal de bord, Réflexion, 2e partie, p.33.

Physiquement, les deux groupes (celui des étudiantes et celui des professeurs) se sont retrouvés dans des espaces différents, chacun semblant penser pouvoir mieux avancer sans les autres. Le fait de sortir de la posture a ramené tous les participants dans un état de questionnement du processus, du groupe et des individus.

4.3.3. Forum

Le lendemain, jeudi 7 juillet, un troisième moment fort avait lieu avec une présentation des processus de recherche lors d'un Forum autour du thème : *Ressentir le développement durable*. Cette activité était présentée dans un auditorium à l'université, dans un contexte beaucoup plus traditionnel. L'intention des organisateurs était de partager l'expérience qui avait été vécue la veille (pendant la balade et le World café) avec les gens qui avaient participé aux activités comme avec ceux qui n'avaient pas assisté à la journée précédente. Le descriptif du Forum présentait un événement « portant sur l'intelligence sensible, personnelle et collective, ayant émergé lors d'un parcours de découverte d'un quartier de Genève » (Brochure Jonxion à l'annexe 3). La fresque narrative serait présentée aux congressistes, un film évoquant l'expérience vécue serait présenté et une discussion sur l'expérience aurait lieu.

Plus l'heure de début de l'activité approchait et plus il était clair que nous aurions un peu de retard. Le montage du film était terminé depuis à peine une heure qu'il fallait installer le projecteur et s'assurer que tout était en place. L'atmosphère lourde de la soirée précédente était encore présente et ce sont les professeurs qui semblaient le plus touchés. Ils

questionnaient le processus comme jamais auparavant, sentant qu'ils ne pouvaient pas *livrer* ce que leurs pairs attendaient. La fatigue de la soirée précédente ne s'était pas dissipée et la tension montait. Les étudiantes, quant à elles, semblaient être en mesure de lâcher prise et de dédramatiser le fait que certaines parties de l'activité seraient présentées en retard par rapport au programme. Elles étaient fatiguées, mais elles offraient leur aide et surtout, elles semblaient en mesure de passer par-dessus leur stress. De plus, les congressistes qui n'étaient pas soumis au stress "du livrable", étaient aussi de très belle humeur et leur enthousiasme à découvrir ce qui allait se passer encourageait les étudiantes à rester dans le plaisir.

Une fois l'activité commencée, la tension s'est tranquillement dissipée. Les professeurs et les chercheurs du groupe Multiple ont été en mesure de se détacher de leurs peurs pour vivre le Forum. L'organisation a été mise de côté pour laisser la place à l'expérience collective.

4.3.4. Déroulement

Le déroulement (accueil des participants dans une ambiance calme et feutrée, déclamation du ressenti par les professeurs du 3^e Œil et du groupe Multiple, présentation du film, présentation des actions, présentation des participants, discussion) a permis d'évoquer autant que de présenter de manière plus didactique l'intervention.

L'accueil des participants au Forum et la déclamation de mots clés qui évoquaient les activités balade et World café étaient des façons de mettre tout le monde dans un état réflexif. Le calme (allant même jusqu'au silence à certains moments) qui régnait permettait aux participants de réfléchir et de se mettre dans un état de présence et d'ouverture.

« Aujourd'hui m'est apparue, réapparue, la vertu du silence. On a regardé des photos très longtemps, en silence et je me suis dit, ah! Enfin du silence! »
Congressiste, Forum, discussion en groupe, vidéo, 7 juillet.

Dans un deuxième temps, le film (où des traces sensibles de toute la semaine de préparation étaient montrées) a été présenté, en plus d'un court résumé des étapes que les participants avaient traversées la veille pendant la balade et le World café. Le Forum permettait d'expliquer la démarche et de poursuivre la réflexion quant aux pratiques mixtes de

l'approche sensible. Les participants au Forum qui avaient aussi participé au World café ont souligné à quel point le fait d'avoir un espace qui respectait leur individualité et où des idées émergeaient du groupe était rare. Ils avaient, pour la plupart, puisé à une force nouvelle suite à cette expérience.

« J'ai été envahi par mes émotions parce que toutes mes peurs tombaient. J'ai été convaincu hier [...] et donc j'attends le demain »
 Congressiste, Forum, discussion en groupe – retour sur le World café,
 vidéo, 7 juillet.

« Il y a eu un instant, où moi j'ai vécu une chose à laquelle j'aspire depuis des années, en termes d'espace de vie. Ça c'est incroyable. Puis on n'est pas dans des procédés, on est dans des processus [...] excusez-moi, je suis très émue [...] donc c'est quelque chose avec quoi j'essaie de travailler, mais c'est difficile [...] cette expérience-là demande beaucoup d'abandon ; il faut accepter un lâcher prise et plutôt se retrouver dans la rencontre [...] en même temps, depuis hier je me demande comment je vais reproduire cette balade. Est-ce que j'ai envie de reproduire ça avec mes étudiant? Je pense que oui. »
 Congressiste, Forum, discussion en groupe – retour sur le World café,
 vidéo, 7 juillet.

Les congressistes comme les organisateurs (3e Œil, groupe Multiple, étudiantes) étaient émus d'avoir créé un espace et de l'avoir habité collectivement. Chacun était présent à soi et aux autres pour créer un climat d'échange, nous étions tous dans une démarche qui ne s'arrêterait pas là, la co-construction se poursuivrait, sous d'autres formes, mais elle se poursuivrait.

Ces trois moments-clés (espaces fugaces, balade et World café, forum) de l'expérience permettent aussi de voir comment le groupe organisateur avait appris ensemble. Les étudiantes impliquées dans cette intervention avaient traversé les étapes-clés de la Théorie U et avaient appris à capter et à transmettre des traces sensibles. Cette analyse du processus donne des pistes quant aux possibilités d'explorer comment l'apprentissage collectif et sensible mène à une prise de conscience et ce, dans le but d'adopter et d'intégrer des comportements plus durables. En d'autres mots, de vivre une expérience qui mène à un deuto-apprentissage, en préparant le terrain à l'apprentissage en faisant naître la conscience de sa nécessité d'une part et en déterminant des processus d'apprentissage de l'autre (Argyris et Schön, 1978).

4.4. Retour sur l'expérience

Dans le cadre de la recherche, nous avons pu constater que plus les jours avançaient, plus les interventions devenaient concrètes et plus le groupe d'étudiantes se resserrait pour devenir porteur des individus. L'état de présence tel que décrit par Scharmer (2009) s'est fait sentir et a mené à une prise de conscience de la part des participantes puis à une analyse des états qu'elles ont traversés. Elles se reliaient de plus en plus à la source la plus profonde d'elles-mêmes et de leur volonté, tout en faisant le lien avec le groupe dont elles faisaient partie.

« Avoir les yeux ouverts dans le noir; on ne voit rien mais on sent qu'on voit. Cet après-midi, [...] j'ai passé un moment magique. Je suis heureuse de l'avoir vécu de l'intérieur. Il y avait une richesse incroyable, tant dans les mots que dans les échanges et les énergies. »

Ariane, Entrée journal de bord sur le blogue, 5 juillet.

Suite au congrès, les étudiantes ont rédigé des textes réflexifs sur leurs expériences. Dans pratiquement tous les cas, les commentaires portaient sur la force du nombre et sur le lien qui les connectait les unes aux autres. Ce lien était souvent décrit comme quelque chose de nouveau pour elles. Ce travail sur elles-mêmes leur avait permis de découvrir autrement des gens qu'elles côtoyaient dans un contexte différent. Elles soulevaient la possibilité de ce que Scharmer (2009) décrit comme l'étape de la cristallisation, où il est possible d'accéder au pouvoir de l'intention en se basant sur le changement profond qu'elles ressentaient, mais aussi en s'appuyant sur le groupe ainsi que sur le sensible qui permettait d'atteindre cette ouverture et donc cette cristallisation.

« Je me suis demandé ces derniers jours pourquoi notre groupe avait fonctionné et je pense que plusieurs éléments sont peut-être liés au cadre et à la forme dans lesquels les choses nous ont été amenées. On a beaucoup fait appel à notre sensibilité, à nos intuitions, tout en respectant nos limites lors des activités par exemple. Cet aspect est important car pour construire ensemble il faut d'abord que chacun se sente à l'aise dans ce qui est entrain de se faire. »

Eva, Entrée journal de bord, 12 juillet.

Tout ce processus a aussi pris naissance en cassant le moule de ce que nous avons décrit plus tôt comme étant l'acharnement managérial (Aktouf, 2003). En effet, tous les membres du groupe, et en particulier les facilitateurs et professeurs se sont attachés à créer un climat où toutes les parties prenantes étaient considérées comme ayant des ressources – et non pas comme des ressources. Bien sûr, comme nous l'avons aussi souligné, certains allers-retours se sont produits et les facilitateurs (enseignants et chercheurs du groupe Multiple) sont, dans les moments de stress, sortis de l'état de présence. Malgré tout, ils arrivaient à respecter l'organisation horizontale la plupart du temps. Ce respect d'un climat sain et sensible a permis au groupe d'étudiantes de se réaliser différemment, non pas en « prouvant » leur potentiel, mais en le réalisant.

« [...] Dès le début nous essayions de casser la relation professeurs-élèves, donc experts-apprenants afin que chacun(e) puisse prendre sa place pour aller vers un échange réciproque des savoirs et des compétences. Je trouve passionnant le processus d'allier le plaisir, la co-création et l'esthétique au sensible afin d'aller à la rencontre de l'autre »

Ariane, Entrée journal de bord, 12 juillet.

Finalement, la notion même de développement durable, perçue en début de parcours comme étant culpabilisante parce qu'insistant sur les manquements (surtout au niveau de l'axe environnemental, de ce que l'on ne fait pas ou que l'on devrait faire autrement comme individu ou comme communauté, la culpabilité suivant les gestes que l'on aurait dû poser), était devenue plus positive parce qu'associée à une notion de vivre ensemble en ayant du plaisir. Le fait que le concept de durable soit associé au plaisir faisait en sorte qu'il devenait positif, humanisant pour les étudiantes.

« J'essaie d'être attentive à mon environnement et à ma manière de consommer. [...] Mais le terme de développement durable ne me plaisait pas car je trouve qu'il est souvent associé à la culpabilité et je trouve que ce n'est pas de cette manière que nous irons vers un changement de société. Ces dernières semaines m'ont permis de me réconcilier avec cette appellation. L'approche que nous avons expérimentée cette semaine prend tout son sens pour moi car elle y ajoute pour commencer la notion de plaisir de vivre autrement. » Ariane, Entrée journal de bord, 12 juillet.

Bien que ces trois activités étaient des temps forts de l'expérience, c'est aussi avant, entre et après ces moments charnières, donc dans des échanges plus informels, que les liens entre les participants se sont créés. Les commentaires des participants, chez les étudiantes particulièrement, changent perceptiblement selon que l'on soit au début, au milieu ou à la fin des deux semaines qu'a duré cette expérience. Les notions présentées pendant la période de cette recherche-action participative, se sont tranquillement ancrées et ont surtout été mises en action. Le groupe d'étudiantes a pu revisiter ses façons de faire, intégrer les notions de collectif et de sensible pour arriver à une co-construction durable. La notion même de durabilité menant à une plus grande humanité était devenue intrinsèque à la démarche et de ce fait, elle s'intégrait beaucoup plus facilement. La plupart des commentaires des participantes traduisent les préoccupations soulevées par les concepts de durabilité, d'humanité et de réflexivité.

Déconstruire, afin de me mettre dans un état d'errance, de sensibilité, de rapport à moi-même, laisser émerger et... co-construire pour créer une nouvelle façon de vivre ensemble.

Ariane, Entrée journal de bord, 4 juillet.

Je me rends compte que nous avons tout autour de nous, il faudrait juste prendre le temps, s'arrêter [...] et laisser nos sens faire leur travail.

Eva, Entrée journal de bord, 8 juillet.

4.5. Mouvement entre rationalité et sensible

Nous avons donc pu observer le mouvement entre le rationnel et le sensible. La peur laisse place à la curiosité, ce qui prépare le terrain pour apprendre. Tous les moments où les étudiantes se retrouvaient pour apprendre quelque chose de nouveau avec les caméras ou concernant la prise de son, elles vivaient un moment sans peur et rempli de curiosité.

À l'opposé, la peur prend parfois le pas sur cette curiosité, ce qui freine l'apprentissage d'un point de vue sensible. Les étudiantes ont vécu des moments où la peur et le jugement étaient très forts; quand, pendant les espaces fugaces, il fallait danser au milieu des congressistes, certaines étudiantes n'étaient pas du tout à l'aise. C'est pourquoi le caractère ludique est

important ; c'est dans le mouvement que cette énergie créative prend forme pour créer de la beauté (et de la présence). L'humanité des participants, la prise en compte morale de ce qui est vécu, prend une place prépondérante dans ce processus de création de sens parce qu'elle est à la base du processus. L'humain est autant le moteur que le but de ce type de création et en ce sens la démarche est durable.

En créant cette ouverture on crée une disposition esthétique. On sort d'une posture rationnelle et on accède à une troisième sphère qui est la créativité. Ceci crée de la liberté pour l'Homme. Donc, la beauté joue aussi un rôle d'autodétermination.
Retour sur l'expérience – rencontre du groupe de recherche 3^e Œil,
Journal de bord, 1^{er} septembre, p.35.

4.5.1. De la co-création à la co-évolution

Selon Scharmer (2009), l'étape suivant l'état de présence peut se traduire par l'étape de la co-création. Cette étape est celle qu'il nomme « intelligence du cœur, de la tête et de la main ». Les participantes ont incarné la présence et ont co-créé un événement en à peine deux semaines de travail. Elles ont transformé leur vision du monde en y ajoutant l'esthétique du 3^e Œil et l'ouverture de la Théorie U (Scharmer, 2009). Au niveau du sens de l'expérience, les étudiantes étaient en mesure de se projeter dans l'avenir, d'envisager une suite où elles pourraient mettre en action les apprentissages qu'elles avaient faits.

« [...] parce que j'ai eu la chance de vivre ce moment [le World café] de l'intérieur et que c'était un moment fort de la semaine pour moi et du coup j'ai l'impression que ça m'a permis de l'intégrer [...] et donc j'espère que je pourrai le reproduire. »
Ariane, Évaluation en groupe, mardi 12 juillet.

Ce passage de la co-création vers la co-évolution était soutenu par leur rapport au développement durable. Elles étaient en mesure de se projeter dans un avenir concret qui serait en partie défini par leur humanité et leur désir de faire les choses dans un environnement où le processus d'apprentissage horizontal primerait.

4.5.2. Processus de création de liens, de création de sens

Les craintes qui freinent le processus se créent donc dans le déséquilibre qui advient entre l'organisation des activités (le faire) et le maintien de la posture (le ressenti) ; la tension entre être dans l'organisation et être dans la posture. Il apparaît cependant que cette tension binaire est apaisée par un élément ternaire. En effet, un aller-retour se fait entre 1) être dans l'organisation et 2) être dans la posture, mais cet aller-retour est adouci par le fait de 3) être dans l'ouverture pour permettre l'émergence d'un dialogue ouvert et sensible. Cette troisième position est le point d'équilibre : être conscient des tiraillements provoqués par l'accomplissement du processus, mais être en mesure de rester ouvert malgré ces pressions et donc rester dans la posture. Cette position permet d'aller jusqu'au bout du processus en appliquant ce que Scharmer (2009) présente comme l'atteinte d'un état de présence en ayant un esprit ouvert, un cœur ouvert et une volonté ouverte, dans le but de pouvoir créer un futur en émergence.

Ces trois positions créatrices de tensions et de sens, s'accompagnent d'un quatrième point, essentiel. En effet, le respect de l'humanité des parties prenantes soutient la posture d'ouverture. Ce respect de l'humain est le moteur et le but du processus. À l'image du développement durable, le processus d'apprentissage sensible est la réunification des éléments qui permet de répondre aux besoins humains actuels sans toutefois nuire aux générations futures. Le respect de l'humanité des parties prenantes devient donc le moteur et le but du processus qui est de ce fait durable.

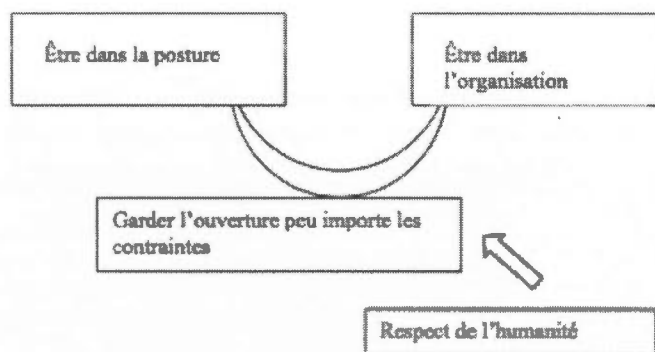


Figure 6 - Modèle - L'humanité au cœur de la démarche

La démarche ici présentée amène une prise en compte de l'humain non plus pour son apport à la production, mais bien pour son potentiel et comme étant le but ultime de la démarche (Aktouf, 2003; Zara, 2008). Cette part d'humanité est ce qui permet aux participants de se réaliser pleinement sans être freinés par la peur. Pour dépasser le fait d'être viable ou équitable, la démarche durable emprunte le chemin du processus se basant sur le respect de l'humanité des participants (ou parties prenantes).

Explorer comment l'apprentissage collectif et sensible mène à une prise en compte nouvelle de soi et des autres et ce, dans le but d'intégrer une réflexion et des comportements durables, mène donc à explorer la posture de présence des participants. Cette posture est, dans les limites de cette recherche, une condition *sine qua non* au déroulement d'un processus durable.

Pendant la démarche à laquelle nous avons pris part, les postures des membres du groupe se sont modifiées. Les étudiantes ont été en mesure de dépasser les voix intérieures (peur, cynisme, jugement) pour co-crée une confiance dans le groupe. C'est donc cette posture qu'il est important de comprendre, d'analyser et de vivre pour répondre à la question de recherche : En quoi apprendre à repenser le durable permet-il de redécouvrir son humanité? En fait, le développement durable d'un point de vue social et dans une perspective sensible reconnecte aux préoccupations humanistes, dans le sens de l'accessibilité et du respect des droits fondamentaux. Ce qui est exprimé par les participants, c'est que le concept de durable et celui d'humanité vont de pair et s'influencent. Ce respect de l'humanité est traduit par plusieurs mots et concepts, dont le lâcher-prise, la confiance en soi et l'amour. Ces expressions traduisent le climat vers lequel il faut tendre au sein du groupe pour que le processus d'apprentissage se fasse, non pas sans heurt, mais du moins, dans un climat d'ouverture, propice à l'écoute et au dialogue.

L'importance du groupe est aussi un point qui doit être souligné. En effet, à plusieurs reprises, les participants ont pu aller plus avant dans la démarche grâce au soutien du groupe. Celui-ci permettait aux participants de garder leur individualité tout en pouvant partager les défis et réussites qu'ils rencontraient.

«C'est vraiment le climat que vous avez mis en place pour le groupe et la façon dont on a pu être qui on est avec notre histoire. Comment on sent, comment ça se passe. Et puis pour moi c'est vraiment ce qui m'a donné confiance.»

Vidéo, Rencontre d'évaluation finale, Louise, 12 juillet.

Le goût d'être ensemble était porteur et il était déclenché par, entre autres :

La curiosité de découvrir l'autre, d'être ensemble. Les moments seuls permettaient de nourrir les moments de groupe. Il y avait de la création de qualité de vie.

Entrée, Journal de bord, Retour sur l'expérience en groupe – rencontre du 1^{er} septembre, p.37.

Finalement, les participants sont parvenus à créer des liens ainsi que du sens à la démarche qu'ils avaient eux-mêmes conçue. Sur un modèle de durabilité, les participants ont fait émerger un désir de réaliser certaines activités et ils ont mené à bien cette entreprise selon leurs codes.

4.6. Limites

Voici les limites de ce qui a pu être exploré grâce à cette recherche. Nous parcourons d'abord les limites que le groupe a rencontrées, puis les limites des outils d'analyse et des concepts.

La première limite que l'on doit constater est que les enjeux de développement durable et de comportements humains ne peuvent être résolus par le seul levier de la communication. Il s'agit ici de pouvoir accompagner le changement. Le médium communicationnel permet, moyennant une attitude raisonnable de la part des parties prenantes, « d'arriver à des consensus et à des solutions partagées » (Habermas, 1991) au sein des organisations, mais aussi dans des groupes plus largement étendus et entre les parties prenantes travaillant à un même projet, mais ne venant pas du même milieu. Nous avons pu constater pendant la recherche-action participative que cette entente raisonnable n'est pas toujours au rendez-vous et que parfois les participants n'arrivaient tout simplement pas à établir un dialogue constructif. À certains moments, des sous-groupes se formaient au sein du grand groupe et se fermaient sur eux-mêmes, dans un quasi but de protection.

Il est donc important de noter que ce va-et-vient dans la capacité du groupe à dialoguer sur les moments plus chaotiques a influencé sa capacité à co-évoluer. Dans la recherche d'un idéal commun, le groupe n'a pas toujours su comment traverser certains moments difficiles ensemble. Parfois, la réflexivité n'était pas possible, parfois le groupe n'arrivait pas à se regarder, à prendre du recul. Il n'y avait pas d'équilibre entre l'organisation (le faire) et la posture (le ressenti).

Ces frictions sont aussi apparues parce qu'apprendre c'est se développer personnellement (Bateson, 1977), « c'est faire des choses en fonction d'un idéal, d'une intention » (Rencontre 3^e Œil, 1^{er} septembre, journal de bord, annexe, 2 p.132). Or, parce que cet idéal n'est pas le même pour tous, l'apprentissage se fait aussi au niveau des compromis et des jugements de valeur. De plus, une piste de réflexion réside sûrement dans le fait que la hiérarchie, bien qu'écartée du processus, y est pour beaucoup. En effet, même dans un environnement où chaque personne en position d'autorité faisait en sorte de travailler horizontalement, cette figure restait ancrée. Force est donc de constater que l'horizontalité est difficile à mettre sur pied, même dans des contextes où tous les participants sont conscients de l'importance d'une telle façon de travailler.

Dans un autre ordre d'idée, le recours au support informatique pour partager pendant la recherche-intervention n'a pas toujours été facile. En effet, certains participants avaient de la difficulté à utiliser le support choisi. Peu à l'aise avec l'informatique, ces participants ont réussi à transmettre leur point de vue, mais autrement. Les entrées de ces personnes sur le blogue sont courtes et espacées. Le découragement ressenti par certaines est clair :

« Ouf enfin... Après dix minutes de lutte acharnée avec l'ordi me voilà enfin sur ma page du blog... [...] C'est vraiment un effort, pour moi d'utiliser cet outil et une réelle charge en plus... Je trouve très sympa de pouvoir voir les commentaires de chacun, quand j'y arrive bien sur... »
Entrée sur le blogue, Louise, 7 juillet.

De ce fait, on pourrait repenser la façon de collecter l'information dans le but de ne pas perdre des données qui pourraient être importantes. Si la technologie est un frein pour certains, il faudrait donc mettre sur pied une méthode alternative qui permettrait de recueillir les

impressions sans ajouter une couche trop grande de travail. Par exemple, il pourrait être possible de produire un journal de bord vocal par des enregistrements avec des téléphones ou des magnétophones.

Une autre limite est la durée dans le temps de la recherche. Bien que les participantes aient appris et modifié leur vision, cette incursion de deux semaines est bien courte pour engendrer un changement profond pour la plupart des participantes. Certaines d'entre elles ont questionné le fait que le milieu du travail se prête aussi facilement à ce type de processus de changements non linéaires et de travail collectif.

« Il y a quand même un truc où l'idée vient de quelqu'un. Pour un truc comme en ce moment, comme on est étudiants, vous nous laissez volontiers cette liberté. Mais si c'était pour monter un projet ou un atelier et que ça part de l'idée d'un petit groupe dans un grand groupe... peut-être que c'est difficile de lâcher les idées avec les autres qui ne sont pas nécessairement d'accord. C'est pas aussi facile de les laisser faire selon leurs idées. Là c'était un peu expérimental, et on est là pour ça parce qu'on est étudiantes, mais je me demande si en tant que travailleur c'est aussi facile.»

Vidéo, Retour sur l'expérience, Alexandra, 11 juillet.

En fait, ce que les participantes exprimaient, c'était leur crainte du retour à une réalité qui ne prendrait pas nécessairement en compte ce qu'elles avaient appris ou du moins qui ne se baserait pas sur les mêmes paradigmes. Le fait de se retrouver seules à porter ce type de projet leur semblait difficile. Le manque de temps pour assimiler l'expérience semblait être ici la cause prépondérante de cette peur. La réflexivité nécessaire à la projection dans le temps n'a pas été allouée.

En même temps, elles venaient de vivre une expérience enrichissante et formatrice. Nous venions, en groupe, de dépasser nos peurs pour se lancer dans une expérience marquante. C'est cet enrichissement qui a probablement donné le goût à certaines de reprendre le même genre de démarche dans des milieux connus.

« Un autre truc c'est vrai que moi, cette approche m'a vraiment passionnée, d'allier l'esthétique à la réflexion et l'esthétique au changement et je fais partie d'un collectif de lutte contre la précarité à Genève où on organise un événement en octobre, avec une table ronde

sur un week-end et j'aimerais beaucoup proposer l'idée d'un World café.»

Vidéo, Rencontre évaluation finale, Ariane, 12 juillet.

Les participantes étaient donc en mesure de se projeter dans l'avenir et de penser à proposer une démarche semblable dans les milieux où elles étaient déjà impliquées.

Finalement, les outils d'analyse que nous avons décidé d'utiliser, ainsi que les traces que nous avons pensé analyser se sont révélés moins utiles que prévu. En effet, le logiciel HyperResearch, bien que très pratique pour le croisement de données, est un logiciel complexe qui ne permet pas de voir les données de façon simultanée. En effet, celles-ci sont cloisonnées. Nous avons finalement préféré utiliser le logiciel Excel dans une première étape, ce qui nous permettait de voir toutes les données d'une activité sur un tableau. Ensuite, avec HyperResearch, nous étions en mesure de croiser les données ou d'aller chercher toutes les citations d'une participante. Lorsque nous avons fait ce double exercice, nous nous sommes aussi rendu compte que les entrevues que nous avons réalisées n'étaient pas aussi parlantes que nous le croyions. Lors des entrevues, les participantes étaient stressées, mal à l'aise devant la caméra et soucieuses de donner la « bonne » réponse. Par exemple, alors qu'une participante nous dit, en fin de parcours, qu'elle était très critique du processus, lors de l'entrevue elle se montre enthousiaste et ne nous parle aucunement de cette remise en question, elle insiste même sur le bonheur qu'elle ressent alors qu'à la fin, lors du retour, elle nous dira qu'elle était fermée et peu réceptive.

« [...] je crois honnêtement j'avais pas du tout l'ouverture et l'état d'esprit à rentrer là-dedans. Du coup, je crois j'étais assez négative les premiers jours et fermée à ce qu'on m'apportait. »

Vidéo, Rencontre évaluation finale, Flavie, 12 juillet.

Une autre étudiante a refusé de faire l'entrevue. Quelques jours plus tard, nous avons eu avec elle une discussion sans caméra ni micro durant laquelle elle nous a expliqué qu'elle ne se sentait pas à l'aise devant la caméra. Cette même étudiante était cependant à l'aise lorsqu'elle s'exprimait en groupe et qu'elle ne sentait pas la caméra sur elle. En fait, les entrevues auraient pu être faites vers la fin du parcours, ce qui aurait peut-être facilité le rapport à la caméra, puisque plus les jours passaient et plus les étudiantes étaient à l'aise devant la caméra ou les micros. Elles avaient été en mesure d'appivoiser la médiation de leur réalité et nous

avons été en mesure de modifier légèrement notre façon de recueillir des traces. Ceci a fait en sorte que la relation était saine et que nous avons pu recueillir les données nécessaires à une bonne compréhension du processus.

« À quand des territoires du “temps retrouvé” [...] où nous privilégierons le temps partagé, les moments où l’on se met en lien avec les autres, qui nécessitent de la négociation et du faire ensemble. »

Hélène Combe, La question humaine et culturelle au cœur du développement durable, p.7.

CONCLUSION

Il apparaît dans les résultats que nous avons présentés que le groupe constitué pendant l'expérience vécue à Genève à l'été 2011 a créé un environnement propice aux apprentissages de type non-linéaire et complexe. Cet environnement a permis l'émergence d'une intelligence collective se basant non plus sur une seule lecture intellectuelle de la réalité, mais bien aussi sur une lecture sensible où l'humanité de chacun des participants était mise en lumière.

Ce que nous avons voulu explorer dans cette recherche-action participative est le rapport que nous avons au durable et particulièrement à l'axe social. Nous voulions regarder et prendre part à une expérience qui nous permettrait de creuser les processus d'apprentissages et de changements non-linéaires au sein d'un groupe, tout en montrant le lien entre les valeurs du développement durable et une démarche collective et sensible.

En changeant le regard qu'ils posaient sur ce qui était vécu, les participants (et particulièrement les étudiantes) ont exploré comment l'apprentissage collectif et sensible menait à une prise en compte nouvelle de soi et des autres et ce, dans le but d'intégrer une réflexion et une démarche durables. Si des tensions ont été vécues par le groupe et que celui-ci s'est retrouvé dans des situations où l'organisation prenait le pas sur la posture, ces

moments ont aussi été créateurs de sens. En effet, les participantes ont pu, grâce à la confiance qu'elles avaient en elles-mêmes et envers le groupe, s'ancrer dans leur humanité pour garder une posture d'ouverture et cheminer dans un dialogue qui permettait un échange des idées. Il semble que nous ayons tous été en mesure de ressentir la créativité dans la démarche et que de ce fait, les valeurs profondes aient pu rejaillir de cette expérience. C'est pour cette raison que nous pouvons affirmer que l'intuition que nous avons que l'écoute et un rapport sensible et esthétique au monde créent un savoir expérientiel éthique et durable, s'est vérifiée tout au long de cette recherche-action participative.

À la lumière de ce que nous avons abordé, nous restons convaincus que dans une démarche durable au sein d'une organisation, il faut permettre à la réflexion d'aller plus loin pour faire en sorte que les changements ne soient non plus seulement cosmétiques, mais bien le reflet d'une nouvelle vision où les dimensions environnementale, économique et surtout sociale soient intégrées. Dans le contexte qui nous intéresse, le changement devra donc trouver des ancrages très profonds au sein des groupes et des organisations pour contrer les soubresauts causés par les tensions inhérentes à de telles entreprises.

Une de nos préoccupations était de voir comment la posture sensible pouvait être proposée en ayant une réflexion rationnelle. Un des plus grands défis était d'expliquer une posture tout en sortant de celle-ci. Les allers-retours permettaient d'avoir un point de vue réflexif sur la pratique. Nous avons pu constater que, s'il est difficile d'utiliser seulement la posture sensible pour *expliquer*, celle-ci permet de vivre l'expérience. C'est en vivant, en ressentant cet apprentissage que celui-ci est ancré au sens de Scharmer (2009). De revoir la séquence d'apprentissage connaissance – création – application – performance, permet l'intégration d'une nouvelle conception qui passe par le savoir-faire et l'incarnation. Les différentes étapes, les interactions vécues se nourrissent les unes des autres et permettent l'émergence des savoirs. Plutôt que d'expliquer un objet arrêté, les participants ont contribué à créer un objet émergent qui reflétait leurs idées et leurs valeurs.

En sommes, nous avons pris part à une expérience qui nous a permis de (re)penser et d'incarner des valeurs durables, ce qui nous a permis de redécouvrir notre humanité. Nous

avons vu que la posture d'ouverture et d'écoute est fondatrice au respect de l'humanité des personnes qui prennent part à ce type d'apprentissage. Comme le souligne Scharmer (2009) la posture permet à l'individu, comme ce fut le cas pour les participantes, de se relier au réel, de s'ancrer dans sa réalité, au plus profond de lui-même. Chaque membre d'un groupe doit être en mesure de retrouver cette posture pour que la co-création (et la co-évolution) ait lieu ou du moins pour que celle-ci soit complète et ait un sens qui soit porteur pour toutes les parties prenantes.

Il est important, ici, de souligner l'importance de l'informel dans la création de liens. La possibilité de s'entretenir de sujets qui n'étaient pas toujours reliés à l'expérience et de partager à un niveau plus personnel nous a permis de créer et de maintenir des liens dans la convivialité et de créer un climat de confiance. De plus, les lieux qui nous permettaient de nous rassembler ont joué un rôle important dans ce maillage (et à l'inverse, dans la création de tensions. Voir 4.3.1 – Espaces fugaces). Notre quartier général à l'université, l'appartement où nous habitions, les berges aménagées du Rhône, tous ces endroits reflétaient par leur confort, leur charme, leur lumière notre bonheur d'être ensemble.

Des limites techniques et technologiques ont été relevées. L'utilisation à tâtons, par certaines étudiantes, des outils technologiques (blogues, transfert de photos, etc.) a probablement freiné leur enthousiasme à partager leurs expériences. Il aurait fallu, pour une utilisation de la plateforme de partage à son plein potentiel, avoir des méthodes alternatives pour le partage des données. Au niveau communicationnel, les limites ont souvent été liées à la fatigue du groupe, à sa capacité à établir (ou non) un dialogue qui soit le reflet d'une réelle prise en compte de ses valeurs. Comme nous l'avons souligné plus tôt, la communication dialogique au sens de Kent et Taylor (2002) et les pratiques que nous avons proposées ne peuvent pas assurer que l'organisation et les individus qui la composent auront une conduite éthique (Gunson et Collins, 1997). Cet état de faits s'est révélé être exact dans l'expérience que nous avons vécue à Genève lorsque, pour une multitude de raisons, les participantes, le groupe Multiple et les congressistes prenaient les pratiques "à la légère", sans tenir compte des fondements. Cette application mécanique des pratiques donnait des résultats qui étaient loin de la posture souhaitée. Le dialogue authentique (Bohm, 1996) nous a permis de sortir de

cette application mécanique de la posture pour se concentrer sérieusement sur un processus de penser qui ne prédisposait pas (comme c'est généralement le cas) l'esprit à voir les séparations entre les choses, mais plutôt à se concentrer sur une pensée entière incluant toutes les activités liées aux connaissances.

Dans la majorité des activités et moments de partage, nous avons observé et participé à l'émergence d'idées au sein d'un groupe et fait des apprentissages marquants avec lui. Avec le recul, nous pouvons dire que nous avons vécu une réelle transformation au niveau personnel, comme au niveau professionnel. Encore aujourd'hui nous assimilons les retombées qui sont profondes et qui nous auront changée durablement.

Dans l'avenir, il pourrait être intéressant de voir si les participantes, qui en étaient à leur première expérience, ont poursuivi dans cette voie, et comment elles ont procédé. Nous savons que certaines ont intégré les pratiques vues pendant l'été 2011 à leur parcours professionnel. Elles ont été en mesure de prendre le rôle de facilitatrices lors d'événements reliés à leur parcours. Le fait que ces participantes aient continué le cheminement entrepris en 2011 montre que ce qui a été vécu était marquant et que les participantes ont intégré réellement la posture, qu'elles étaient convaincues du bien-fondé de l'exercice et des possibilités offertes par ce type d'expérience.

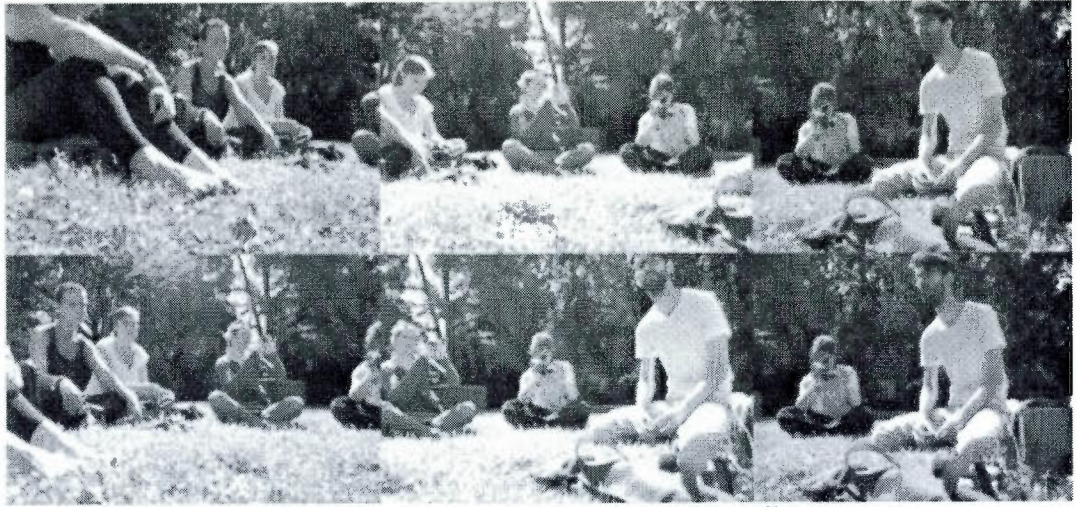
Nous avons nous-même pu de nouveau mettre en action les pratiques décrites dans ce mémoire. Plusieurs fois nous nous sommes référée à ce qui avait été vécu à Genève pour revoir la posture et concevoir des activités qui soient un support pour cet état de présence. Nous avons, au fil de ces expériences subséquentes (colloques universitaires au Québec et à l'international, événements communautaires, etc.), entraperçu des points qu'il serait intéressant d'approfondir. Nous croyons en effet qu'une poursuite de la démarche exploratoire pourrait être faite au niveau de plus grandes organisations. Comment des groupes qui ne sont pas dans un contexte d'apprentissage flagrant vivraient ce type d'expérience? Nous avons longuement parlé de la réalité organisationnelle au sens large dans ce mémoire et nous croyons qu'il pourrait être intéressant de poursuivre notre recherche en travaillant avec des professionnels dans une entreprise. Il serait intéressant de voir comment

une approche d'apprentissage non-linéaire et émergente pourrait, par exemple, être porteuse pour une planification stratégique qui serait déployée à long terme.

Nous croyons que ce qui a été vécu à Genève est un premier pas vers ce que pourrait être une prise en compte plus ancrée des valeurs dans un contexte de développement durable. Penser ou repenser les structures pour inclure l'humanité des gens qui les habitent n'est pas une mince tâche, cependant, nous souhaitons ardemment que ce type de réalité organisationnelle, où une place centrale est accordée aux êtres humains et aux liens qu'ils peuvent créer ensemble puisse devenir une réalité. À l'aube du XXI^e siècle, pour faire face à la complexité des problématiques, il nous semble primordial de nous intéresser à ce genre d'approche qui met de l'avant le faire ensemble. Réfléchir au développement durable et à l'axe social est une préoccupation actuelle et grâce à des démarches du type présenté dans ce mémoire, il est possible de penser et de construire en se basant sur le respect de l'humanité des gens ; respect qui est à la base du concept de développement durable où l'être humain est au cœur du processus.

ANNEXE I

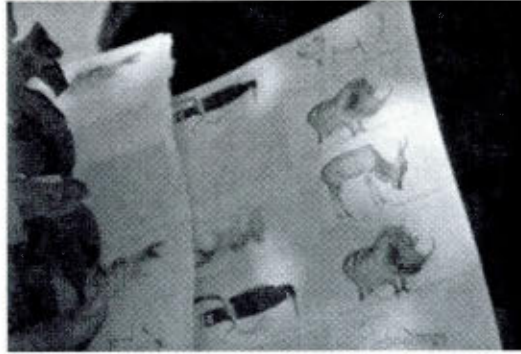
Photos



1 - Montage de photos de la formation vidéo, 1^{er} juillet



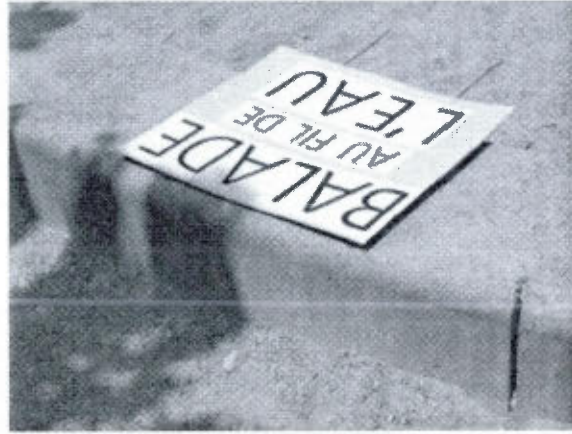
2 - Confection et utilisation d'affiches de sensibilisation au développement durable, 4 et 5 juillet



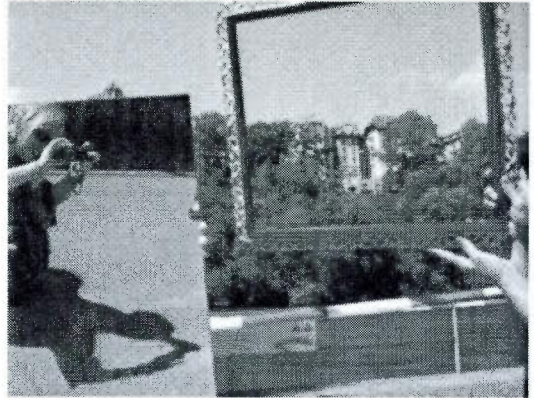
3 - Les étiquettes, balade 6 juillet



4 - Activité de relaxation motrice, balade, 6 juillet



5 - Photos en mode 3° œil, étudiantes, balade, 6 juillet



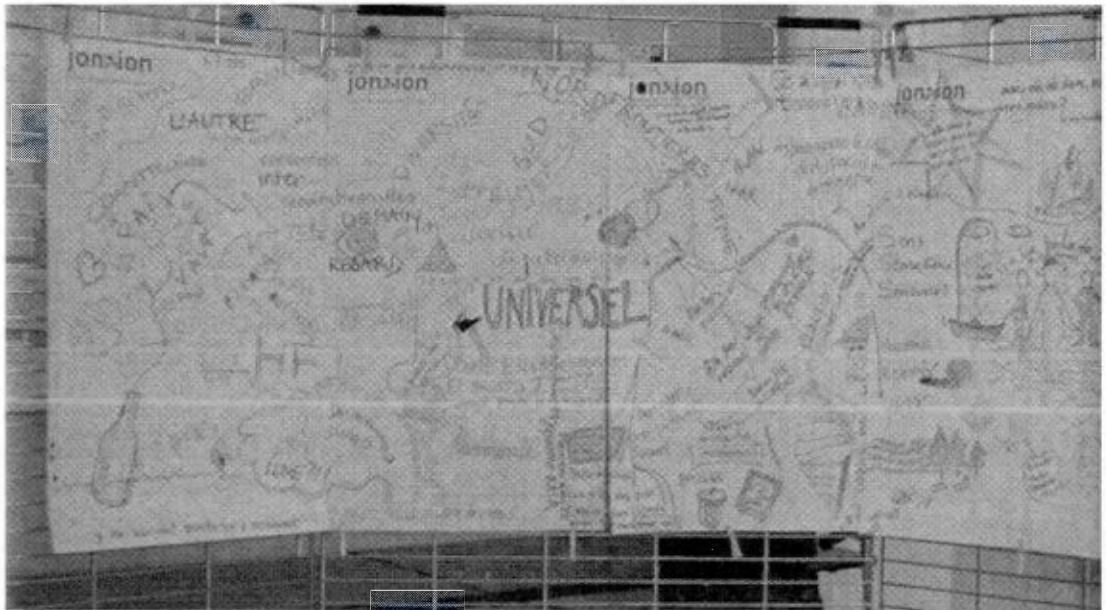
6 - Atelier photos pour les congressistes, balade, 6 juillet



7 - Prise de son par les étudiantes, 6 juillet



8 - World café, 6 juillet



9 - Partie de la fresque produite pendant la synthèse du World café, 6 juillet



10 - Questions-réponses du forum, les congressistes partagent avec l'équipe, 7 juillet



11 - L'équipe à la fin du forum, 7 juillet



12 - Souper de fin de séjour avec tout le groupe, 12 juillet



13 - Projection du film narratif, 12 juillet

ANNEXE 2

JOURNAL DE BORD - Genève 2011

Emmanuelle Bureau-Rozec

Genève – 3 juillet

Première rencontre avec Isabelle, établissement de ce que je ferai et de comment je devrai le faire.

Axes

- Esthétique : le sensible, posture (comportement)
- Politique (éthique) : comment on fait les choses, travail à l'horizontal
- Artistique : l'expression par l'art

Trouver des questions qui transcendent «l'expérience» vécue par les différents acteurs

- Qu'est-ce que donne la recherche?
- Le comment de la recherche
- Qu'est-ce que ça change pour eux?
- Comment ce type de recherche les amène ailleurs?
- Quelles sont les étapes marquantes – les pierres blanches, éléments déterminant pour mieux comprendre le processus?
- La part du sensible – qu'est-ce que l'expérience sensible apporte de plus?
- Les pratiques durables se traduisent-elles dans l'expérience et comment?

Posture 3^e œil

- Qu'est-ce que ça a de spécial?
- Quel intérêt pour le travail social, pour l'accompagnement de groupe?
- Faire les choses différemment
 - o Processus vers une ouverture
 - o Intérêt intrinsèque
- Quel est l'intérêt pour elles et pour les autres dans la théorie U
- Ont-elles des craintes, sont-elles sceptiques?

** je dois m'attendre à ce que les étudiantes parlent d'elles et je dois entrer dans leurs façons de faire.

Expliquer mon rôle**Tenter de démystifier ce que fais avec eux.... Comment je vais travailler avec eux.**

- Comprendre le processus global
- Nouvelles pratiques (démocratiques, artistiques,...)
- Processus en travail social – vers ailleurs
- Innovation sociale
- Essayer, à travers leurs expériences, de comprendre la «texture»
- Laisser des traces

4 juillet**AM**

- 1- Présentation auprès des étudiants
- 2- Retravailler mes questions
 - a. Qu'est-ce que la posture 3^e Œil a de spécial?
 - b. Quel intérêt cette posture a-t-elle pour l'accompagnement de groupe et/ou pour le travail social?
 - c. Est-ce que ce processus mène à une ouverture? Y a-t-il un intérêt intrinsèque à ce processus?
 - d. Êtes-vous capables d'identifier à quel stade de la théorie U vous vous situez?
 - e. Avez-vous des craintes? Êtes-vous sceptique face à ce processus? Quelles sont vos craintes?
 - f. En quoi pensez-vous que vous innovez dans ce processus, quelles sont les nouveautés?
 - g. Est-ce que vous êtes à l'aise avec le concept de « off colloque »?

Les filles semblent à l'aise les unes avec les autres. Je ne suis pas certaine qu'elles sont toutes au même niveau de confort avec les concepts du projet.

Le pratico-pratique ancrera t-il les concepts? Est-ce que les pratiques ancrent les valeurs? Lien entre Concept et concret (valeur et pratiques)

Notre position comme chercheur/enseignant : comment Kate et Guillaume perçoivent tout ça? Revenir sur l'écoute.

Prise de décision dans le groupe : il faut stimuler les suggestions, parce que sinon, c'est beaucoup Guillaume et Kate qui prennent toutes les décisions. Les positions de chacun se durcissent parfois... Guillaume est souvent en désaccord.

L'idée des autocollants : créer des liens informels entre les participants au congrès. Tout le monde adhère à cette idée. Tout le monde met l'épaule à la roue (Guillaume, André, Kate, les étudiantes)

Tranquillement, les langues se délient et chacune des participantes y va de ses craintes.

- Les réponses sont ancrées, mais pas nécessairement rassurantes
- « Il faut se mettre en danger » Louise
- « Ce ne sont pas les réponses qui me font peur, c'est la mise en scène » Daphnée
- « Sentir les interactions, avant de me lancer » Ariane

Les étudiantes comprennent le principe, mais l'application?

VIDÉO 1 – Retour sur les craintes, la posture, les opportunités. Voir les explications de Guillaume et Kate. Intervention Daphnée et Flavie (15 minutes)

PM

Travail en sous-groupes.

L'organisation est beaucoup plus organique, chacune prend sa place. Peut-être que le fait que l'autorité soit plus éloignée – pas en charge – les filles se sentent plus à l'aise de prendre leur place, des décisions en accord avec le sous-groupe dans lequel elles sont.

Relance et modifications des sous-groupes établis :

- Eva qui propose à Daphnée de plutôt chercher des images sur Internet, mais qui finalement prend un moment de faire une affiche.
- Louise et Ariane trouvent leurs repères quant à quel point la répartition des tâches doit être détaillée.
 - o André revient et se soucie peu de la discussion en cours, il intervient et tranche.
- Catherine prend des photos avec la posture 3^e œil, elle revient et réintègre son sous-groupe.

Les filles se posent les bonnes questions. Elles organisent leur temps de demain selon ce qui doit être fait, mais en se basant aussi sur leurs envies, leurs goûts, leurs craintes,...

VIDÉO 2 – Elles travaillent en sous-groupes.

Essayer de voir comment ce processus les mène à une plus grande ouverture.

Trouvez-vous que vous innovez? Comment se sentent-elles par rapport au processus? Voient-elles leur cheminement clairement? Y a-t-il une ouverture qui se crée?

- 1) Flavie
- 2) Catherine

Rencontre avec le groupe Multiple :

Bernard a l'impression d'avoir manqué le train. André aussi!

Ils ont l'impression d'avoir perdu l'ancrage, l'essence. Retour vers le périphérique au détriment de la force vive (i.e. la balade, le World café). Ils ont peur de perdre de la qualité.

Un peu comme le soulignait Catherine, ils ont peur que la logistique écrase la raison même du pourquoi de notre présence.

Suite à la tentative de la balade il craint que tout soit brinquebalant. Ex. : Le plan de la balade, pourquoi avoir fait un plan, comme si on faisait du tourisme?

On doit épurer, pour revenir à une cohérence simple. En donner moins pour que l'expérience soit totale. Ce qui est intéressant dans ce processus d'élagage c'est que l'on cherche continuellement l'objet de recherche.

Suzanne est d'accord : la « mise en mot » est un processus difficile qui ne peut être pragmatique. Il faut miser sur l'éphémère et le mouvant – c'est ce à quoi sert le 3^e œil, cependant on n'y arrive pas tout le temps!

Vigilance et écoute : être à l'écoute de soi pour être prêt à recevoir.

Isabelle revient sur l'**attention et l'intention**.

Bernard : il faut donc avoir un œil dedans et un œil dehors.

Suzanne : Les traces font ressortir l'absence... Est-ce que les traces peuvent suffire? On s'intéresse à ce qui s'est passé sans être au cœur de l'action. Le fil qui nous lie à la trace est ténu.

Apprentissage : Comment à travers la trace, peut-on se glisser dans l'émotion qui constitue l'objet. Lien par le sensible.

André : Pas de dissociation entre le public et le privé. Peur de ne pas réussir en public et donc de ne pas le faire. Le sensible aide à écarter les peurs (les peurs même lorsqu'elles sont très terre à terre, ex. : se faire voler son ordi!)

Bernard : 3 pôles – Éthique/Politique/Esthétique. Mais aussi « prendre soin de soi » et un niveau transpersonnel (ce qui nous relie à plus grand, au sacré).

Lien avec Scharmer, il présente la présence comme étant centrale, essentielle. Donc c'est vivre le sacré, l'expérience est au cœur de la démarche. Mais est-ce que l'expérience peut rester centrale tout le temps? Comment faire dans notre société?

Voir le courant philo-écologique intégré. L'idée de regarder le processus et la modification des comportements (pratiques) des acteurs de ce processus. Prendre des éléments du processus et voir si on peut les appliquer à des situations autres.

Suzanne : on parle donc de transversalité, de multi disciplinarité, de multi groupes.

5 juillet

Les étudiantes sont motivées! Elles travaillent à deux et en équipe le travail d'approche, la compréhension du processus se fait mieux, les craintes s'estompent.

Le groupe s'interroge sur le discours à adopter « off » ou « in » (du colloque). Est-ce que la confrontation est de mise?

Regroupement pour faire des interventions dans le cadre du forum. Les sous-groupes s'organisent tranquillement, les interventions prennent forme. Les filles semblent développer des affinités en groupe de 2 ou 3.

Participation par le jeu, les gens réagissent bien! Comment les étudiantes voient cette réponse positive. L'apprentissage par le plaisir mène à la réussite. La mise en scène devient un jeu, non plus une source d'inconfort. Le sourire fait tomber beaucoup de barrières - même quand les réactions sont négatives. Comment ce trait affecte-t-il l'apprentissage?

Retour – VIDÉO 3, retour sur l'expérience : y aller, mais doucement. Flavie et Daphnée : les gens sont réceptifs, on accroche l'œil des gens par l'intervention (4 minutes)

Montage de la chorégraphie : les liens informels se créent, les filles bougent, elles sont plus à l'aise.

Citations

« L'humain ne doit jamais être considéré comme un moyen, mais bien toujours comme une finalité » - Kant

« Nous devons considérer qu'il n'y a plus d'espoir et malgré tout changer les choses » - Fitzgerald

PM

Conférence Stéphane Clivaz (groupe multiple et éducateur spécialisé)

Projet FOGECO – sensibilisation au DD, aspect éducatif, structurel. Notion de partage, de respect, de solidarité.

4 axes

- démontrer que le développement durable n'est pas passéiste, mais une manière d'envisager le global
- réduire l'empreinte écologique
- valoriser les gestes environnementaux
- **sensibiliser les jeunes à l'importance d'une vision globale au travers des gestes concrets (central)** – il faut aussi que le tout soit proposé par quelqu'un qui n'est pas nécessairement placé dans la hiérarchie, transversalité.

Question : Revenir sur l'aspect pédagogique. Tout n'est pas à changer, mais y a-t-il des ouvertures pour la remise en question de l'ordre établi? Peut-on innover sans changer les bases – à long terme?

Espace fugace – Fleurs

Oppression, beaucoup de monde, les étudiantes ne se sentent pas vraiment à l'aise. La place de l'espace et de l'ambiance dans l'expérience est importante: le matin elles étaient dans un espace ouvert, c'était beau, en après-midi, l'espace était petit, c'était oppressant.

Mise au point sur la fresque du WC (16h)

Comme les participants ont 3 questions, ils risquent de traiter de 3 thèmes. Il faudra traduire cette « histoire » dans la fresque.

Les bases de la fresque, explications Isabelle :

- Couleurs attrayantes
- Possibilités de réutiliser
- L'espace du récit : la fresque

Comment comprendre tous la même chose, beaucoup de questions, plusieurs voies disponibles. S'ancrer dans le ludique tout en étant attentifs (Isabelle)

Prise de repères :

- Réorganisation des sous-groupes
- Se réhabituer à travailler avec de nouvelles personnes
- Pas de hiérarchie – parfois difficile parce que les gens restent ancrés dans leur rôle
- Se réaligner en voyant ou revoyant certaines notions

Retour sur la journée

Matin : Le groupe est motivé
Les filles se donnent dans les activités : danse, haie d'honneur, ...
La mise en place des activités se fait relativement facilement.
Point de vue des étudiantes: Il faut quand même briser le carcan. Les congressistes ne connaissaient pas les étudiantes et il y avait des appréhensions - vont-ils nous "rejeter".

Midi : Ambiance bon enfant autour de la table à la cafétéria
Lien fort entre nous (lien prof-étudiants)
On se détache des interventions

PM : Le groupe est essoufflé
Certaines étudiantes ne veulent pas participer à l'activité des fleurs
Les gens réagissent plus ou moins bien à l'espace fugace des fleurs – 1^{er} mur?
Les étudiantes semblent réaliser d'avantage ce qu'elles font, elles ne sont plus dans la spontanéité et elles semblent perdre leur présence, l'espace sensible. Elles se détachent des gestes posés par le groupe.

A la toute fin de la journée, les filles se projettent vers demain.

Alexandra: "demain, je crois que le rythme de la balade sera plus mollo. On est un peu fatiguées.

VIDÉO 4 - (retour sur la journée de mardi)

Daphnée: Aujourd'hui, on n'avait pas le temps d'être dans la pensée, on n'était pas dans un état sensible. On a fait beaucoup d'animation....

L'écoute en groupe: La peur d'être critique. Est-ce que l'écoute manque parce que les ??? veulent que ça "fonctionne"?

André: Il faut donc travailler à retomber dans l'écoute peu importe le type d'activités.

Isabelle: Les **petites voies du U** en débat avec soi-même.

6 juillet**AM** - Conférences Isabelle

Discussion avec Eva: l'importance de l'informel (comment une discussion loin des caméras peut être porteuse et plus facile à avoir avec certaines personnes).

- Elle se sent observée
- Elle sent que cet état de fait change sa manière d'être. Elle passe de "fofolle" à plus sérieuse.
- Elle sent que le sensible l'aide dans sa pratique. Elle est attentive à l'intouchable, à l'insaisissable.
- Elle est plus ou moins à l'aise, mais sent que ses réflexions sont constructives. Position réflexive face au senti.

PM - Balade au fil de l'eau

Regroupement des participants :

Certains sont déjà à l'aise avec la proposition (je le mesure à l'empressement avec lequel ils signent la décharge). Les gens s'organisent tranquillement en un groupe plus ou moins homogène.

Le fait de se regrouper dans un endroit plus calme aide les participants à créer un lien.

L'explication de Suzanne, courte et claire, a aidé les participants à se situer dans l'activité, tout en les laissant en suspens quant à la teneur exacte de l'expérience qu'ils allaient vivre.

Regroupement – sens – Bernard

Le groupe a suivi les instructions dans la bonne humeur et s'est placé dans l'espace vert en étant encore un peu perplexe. Lorsque Bernard a invité les gens à se placer en cercle et à enlever ses souliers (ou du moins à être en contact avec la terre, tous ont suivi les directives et se sont placés dans un état de détente.

Le fait de se recentrer sur les sons qu'ils avaient perçus et de se concentrer sur ce que ces sons??? pour s'aider à se mettre dans un état de conscience différent.

Les exercices de Bernard étaient très simples et permettaient, si les gens s'ouvraient, de se concentrer sur tous les sens et non plus seulement sur un seul sens à la fois ou alors sur les sens « évidents », comme la vue. Le fait de pouvoir vivre une expérience en groupe, d'abord et d'ensuite se retirer chacun dans un espace privé, permettait d'expérimenter des états différents de conscience.

Le contexte mi-urbain, mi-vert permettait aussi de confronter des états de conscience différents.

Les participants semblaient être (pour la majorité) touchés par cet exercice qui recentrait et permettait de ce fait de bien démarrer la balade.

Le groupe s'est, à ce moment, scindé en trois

- 1) Les gens qui s'ouvraient sans savoir (ni comprendre) pour autant ce qu'ils vivaient
- 2) Les gens qui restaient sur leurs gardes, tout en participant, mais du bout des lèvres
- 3) Les gens qui riaient, se coupaient tout simplement de l'expérience

Les trois groupes se côtoyaient de très proche, il était donc parfois difficile de séparer les groupes les uns des autres. Ceci étant dit, le troisième groupe était plus facilement identifiable et n'a d'ailleurs pas bougé du début à la fin.

Le contexte, l'environnement et le fait d'avoir des moments de pause et des moments de mouvement permettaient de toujours être conscient de la posture sans que cet exercice soit trop lourd.

Lien 3° œil – Isabelle

Le fait qu'Isabelle explique ce qui allait se passer et pourquoi ça allait se passer ainsi a

- 1) Permis aux gens de se situer encore un peu plus dans l'activité
- 2) Créé une séparation encore plus nette entre les trois groupes précédemment mentionnés.

Les explications posaient les bases de ce qui allait se passer ensuite (revenir sur la posture, les réactions, etc.)

Photos cadre et miroir – Bruno et Stéphane

Le lien entre les deux activités, suite aux explications d'Isabelle s'est fait naturellement. Les participants qui étaient intéressés par la démarche étaient clairement identifiables, tout comme ceux qui n'y croyaient pas et qui ne feraient pas d'effort pour arriver à tirer partie de cette expérience.

Bruno, Stéphane et moi avons donc fait une courte démonstration de ce que la proposition était. Les gens se sont ensuite tranquillement dispersés dans l'espace et se sont mis à regarder avec un œil neuf qui cherchait à recadrer l'espace qui les entourait.

Cette recherche active permettait de ressentir l'espace et de le voir différemment tout en se mettant en scène dans la photo prise.

Beaucoup de participants ne comprenaient pas tout à fait le fonctionnement, mais se laissaient prendre au jeu et avec les explications de Bruno ils trouvaient leur vision à travers la caméra tout en étant présents à eux-mêmes.

Les gens qui étaient très à l'aise avec le concept poussaient leur angle de vue dans des positions plus complexes et des terrains plus escarpés alors que les gens qui étaient nouveaux à la démarche se posaient dans des cadres plus communs, mais en se concentrant sur le sujet qu'ils traitaient ET eux-mêmes.

Les résultats, présentés directement aux participants, leur permettaient de mieux comprendre ce qu'ils faisaient.

Athanas (M. Africain) ne comprenait absolument pas ce qui lui était demandé et voulait juste poser dans une photo conventionnelle. Il a pris la photo, mais ne comprenait toujours pas le « concept » de mise en abîme. Ceci étant dit, son ouverture restait très grande et il avait du plaisir à être là et à ce moment-là.

La dame de Toulouse se réjouissait de pouvoir prendre sa photo de tags et trouvait dans cette expérience un moyen de traduire un état qu'elle ressentait. La joie qu'elle semblait avoir à cadrer sa photo transmettait bien son enthousiasme et la posture qu'elle maintenait depuis l'atelier de Bernard.

Certaines personnes se laissaient porter et ne semblaient pas ressentir d'enthousiasme outre mesure, mais suivaient et se laissaient porter par les éléments forts du groupe.

Le fait de marcher et d'évoluer dans un espace toujours en changement permettait de fixer son regard sur des images éphémères, des traces qui ne restaient pas, mais qui étaient importantes au moment où elles arrivaient.

L'espace créatif que permet la photographie ouvre aussi les esprits, cet espace aide à se libérer des contraintes, du carcan que l'on partage dans la vie de tous les jours.

Les gens s'amuse beaucoup. Ils découvrent une vision (qu'ils portent) et un œil nouveau sur leur environnement.

Espace de marche et de réflexion – Bord du Rhône (plage) - Danielle

Les gens finissent de prendre des photos cadrées où ils se mettent en scène.

On se retrouve juste avant la jonction des deux affluents pour poser une réflexion à l'aide de mots sur l'expérience et à l'aide de mots clés.

Cette partie de la balade est un peu plus cérébrale. Le fait de choisir des mots en résonance avec d'autres mots. Cet exercice, bien que plus conventionnel permettait de s'ouvrir différemment. Les gens se posaient dans un endroit circonscrit pour attendre que le groupe se rassemble et ensuite la direction de l'activité s'est faite assez rapidement avec des explications claires et faite sur un ton humoristique. Le niveau de conscience était autre, moins ancré et plus ludique. Les gens présents semblaient apprécier cet état de fait.

À ce moment, le groupe qui vivait pleinement la visite était absolument établi et les individus qui n'adhéraient pas à la réflexion ne participaient déjà plus réellement, se contentant de faire les étapes de l'activité sans toutefois s'investir totalement. Certains participants passaient cet état d'esprit dans le rire, d'autres par des grimaces,... dans tous les cas le langage non-verbal était très fort et en réaction au groupe – ces gens étaient un peu plus à l'écart, pas fondus dans le groupe.

World café

Arrivée au théâtre du Loup – pause avant le World café – tous

À cette étape, tous les participants étaient fatigués et une pause avec de l'eau et des fruits était bienvenue. À ce moment, tout le monde est retombé au même niveau. La fatigue ramenant les gens motivés à l'expérience à un niveau moins conscient et dans la posture vers un état plus à l'écoute des besoins de leur corps. Ainsi, les discussions allaient bon train et les gens qui étaient moins à l'écoute pouvaient se reposer avant de revenir dans les discussions. L'atmosphère feutrée du Théâtre du Loup aidant, les participants se retrouvaient à 4 ou 5 autour d'une table et dégustaient d'entrée de jeu des mets autour de la couleur de la table. Tarte aux groseilles et jus de légumes à la table rouge, Cénovis et jus de pomme à la table jaune, etc. En procédant de cette manière, les gens avaient le loisir de parler de leur expérience, ou alors de commencer par le partage d'informations sur la nourriture, toujours un bon moyen de briser la glace!

Le fait de commencer à utiliser un sens qui jusque-là ne l'avait pas été était intéressant en regard au thème de la balade.

Le gens se sont tranquillement animés autour des différentes questions proposées et se sont mis à discuter ensemble en passant par-dessus la gêne qui aurait pu freiner les conversations. Certaines équipes se sont retrouvées avec un mode de fonctionnement très organisé (une personne note, les notes sont sur les grands papiers, mais en lignes et points, ...) alors que certains sous-groupes se sont mis à noter dans tous les sens en dessinant, une manière beaucoup plus organique de faire les choses.

** Il est à noter que les groupes plus traditionnels étaient constitués de gens qui se connaissaient alors que les groupes plus organiques étaient composés d'étrangers.

Synthèse du World café

A la fin de l'exercice, chaque table a présenté une synthèse de l'expérience vécue et des thèmes majeurs ayant été abordés.

Ce qui ressortait

- L'espace qu'offre le WC est tout autre et permet une réflexion plus personnelle et sensible, un partage d'informations qui deviennent plus que factuelles parce que ressenties.
- Les gens avaient eu le temps de se poser et reposer les questions et de reformuler les points qui leur semblaient importants.
- Le fait que le sensible soit si important dans la façon dont on traite les données accumulées pendant l'expérience.
- Les gens qui formaient le groupe étant pour la plupart des professionnels et des théoriciens, ils avaient un regard très ancré dans ce qu'il leur est d'habitude proposé. La formule WC est très différente.
- La majorité des gens n'ayant pas une pratique très poussée en matière de DD, ils découvraient via le sensible ce que ces considérations pouvaient apporter à leurs pratiques déjà établies.
- L'espace plus organique permet de revoir la position de chacun, dans un contexte de rencontre internationale, cette horizontalité aide à remettre chacun à une place « égale » à l'autre. Les individus formant des sous-groupes de réflexion ne sont donc plus amenés à « prouver » leur apport au groupe, celui-ci est d'ores et déjà accepté.

Certains participants ont partagé leur expérience de manière très marquante :

- Le monsieur algérien qui se positionnait comme un professeur d'expérience, mais qui (re) découvrait une manière d'échanger différente de ce qu'il avait toujours vu.
- Un très grand monsieur partageant son expérience de manière très synthétique et très poétique. (Voir phrase en vidéo)
- Le monsieur ivoirien, partageant avec le groupe la difficulté d'obtenir un visa pour participer au colloque et nous disant à quel point cet espace était important pour lui parce que cela représentait une nouvelle manière de redonner du « pouvoir » à tous. Le fait que l'expérience qu'il avait partagée avec les gens présents valait à elle seule toutes les difficultés qu'il avait traversées.
- La dame qui trouvait dans le groupe de nouveaux « amis », des gens qui voyaient les pratiques alternatives du même œil qu'elle. Le fait que c'était très relaxant de pouvoir seulement participer et de ne pas avoir à s'occuper de l'organisation.

Les gens présents avaient pour la plupart des commentaires très positifs face à la démarche proposée. Chacun semblait trouver très confortable le fait de s'exprimer avec une confiance et une latitude nouvelles. Les participants étaient tous en confiance et jamais au cours de l'exercice il ne m'a semblé que l'un d'eux voulait sortir du processus par malaise ou par détachement de ce qui se disait. Tous avaient l'air en totale adéquation avec ce qui se passait parce que ce qui se passait découlait directement de ce qu'ils décidaient.

La demi-journée fut, somme toute, très longue et le travail effectué assez harassant, mais le fait de faire ce travail dans des conditions où chacun pouvait avoir la liberté de revoir sa posture, tout en restant présent à lui-même et aux autres, semble apaiser ce niveau d'investissement de soi.

Les gens se sentent à l'aise de donner plus ou moins. Ils savent qu'ils peuvent en tout temps se retirer et que le processus n'attend pas d'eux qu'ils donnent x heures ou y niveau d'énergie. En découle un niveau de confiance assez hallucinant!! De plus, il me semble que

parce que la participation reste très libre et que le groupe est maître de ses décisions, les participants créent un climat à leur image, ce qui rend le processus confortable pour tout et ce qui fait que chacun donne au meilleur de ses capacités.

Retour à l'université

J'aurais prévu un retour accompagné, ce qui n'a pas été le cas. Les gens se sont dispersés et on leur a indiqué le chemin à suivre, mais dans un processus d'accompagnement, je crois qu'il aurait fallu terminer la journée avec eux et non pas simplement leur dire : « prenez à gauche en sortant. »

7 juillet

AM - FORUM

Rencontre entre les profs – planification du forum

Les gens se sont déjà entendus hier soir quand à la globalité du déroulement.

Accueil et ambiance

Déclamer les actions

Déclamer le ressenti

Vidéo

Présentation des participants

Proposition de comment on fait en sorte que les gens sortent du cadre de l'auditorium chaises vissées. Plusieurs idées sont évoquées, mais au final, le groupe décide que la décision devra être prise sur place.

Présentation des résultats d'hier, il est décidé qu'une phrase courte (mais explicative) sera projetée, déclamée, le tout dans le but de mettre les participants en contexte. André n'est pas persuadé que les résultats devraient venir avant le ressenti – parce que les participants ont souligné que c'est cette partie qui était la plus forte dans leur expérience.

Donc l'ordre change :

Accueil et ambiance

Déclamer le ressenti

Vidéo

Déclamer les actions

Présentation des participants

Cet ordre représente la courbe de ce qui a été vécu et ce qui a été glané. Ces deux moments seront introduits, ainsi que l'œuvre, par Suzanne.

Isabelle replace en contexte les étapes que chacun devra couvrir pour arriver à l'heure H en même temps que tout le monde!! Elle se place avec Bernard, Danielle et Stéphane pour saisir les mots porteurs de la fresque.

Tous s'organisent suite à l'exposé. Donc l'ordre change :

Accueil et ambiance – l'ambiance devient seulement la projection des pictogrammes d'animaux.

Déclamer le ressenti

Vidéo

Présentation des actions

Présentation des participants

Les étudiants semblent rester de leur côté. Ne s'impliquent pas outre mesure et se parlent surtout entre eux.

Ariane – pose des questions, ne craint pas de demander.

Le sentiment d'appartenance au groupe est très fort. Les étudiants veulent rester groupés et attendre Kate et Guillaume qui sont pratiquement comme une seule personne.

Le transfert de connaissances est créateur de lien :

Je connais quelque chose et je le partage avec toi, tu es maintenant capable de aussi faire cette chose et donc nous avons créé un lien qui dépasse la simple amitié, mais qui tourne autour d'un partage de savoir et de savoir-faire.

Le rapport de guide fait dans une horizontalité est fort et se base sur deux piliers :

- la connaissance dans la confiance
- le partage du savoir

Ces deux positions coupent complètement le rapport de hiérarchie qui est d'habitude rattaché à la transmission des savoirs.

Suite à la rencontre des profs, les étudiantes se retrouvent en bas et parlent tout en mangeant. La bonne humeur est toujours perceptible, les filles partagent de manière très informelle des informations sur les derniers jours et sur la veille

- Ça fait du bien de parler d'autre chose (en parlant de sa fin de soirée où elle était avec des gens qui ne sont pas dans le projet); Alexandra
- J'étais très énervée en rentrant hier, j'ai dû prendre un bain relaxant, j'ai écouté un film,... : Catherine.
- Flavie a encore fait du pain!!!

Voici une présentation des sources du Forum qui était présentée aux participants :

Ressentir le développement durable

" Le monde que nous avons créé est le résultat de notre niveau de réflexion, mais les problèmes qu'il engendre ne sauraient être résolus à ce même niveau".

Albert Einstein

Origine de la réflexion :

Partis d'empiriques constats de carences, face à ce nouvel enjeu social que représente la prise en compte de la dimension durable dans les métiers du travail social, avec quatre collègues formateurs, nous avons créé en 2005 à la Haute École en Travail Social de Genève (HETS) un Réseau Local de Compétences dont la vocation est de réfléchir aux liens, interactions et interdépendances qui unissent désormais le travail social au concept de développement durable.

Alors que dans la cité semble naître une forme d'écologisation des mouvements sociaux, les milieux de la formation en travail social – entre autres – restent eux frileux face à ce mariage pourtant déjà consommé.

Constat

Par ailleurs, riches de la somme des impuissances exprimées tant par les nombreux professionnels des terrains du travail social que par les formatrices et les formateurs de ces domaines, notre Réseau n'a guère peiné à profiler ses objectifs premiers, objectifs que nous pouvons résumer en une phrase : réfléchir à développer des compétences pour penser, habiter et vivre le monde "autrement".

Vite dit, pas si vite fait. À ce stade, c'est très spontanément que nous nous sommes de plus appuyés sur des questions qui depuis longtemps déjà nous taraudaient :

Vis-à-vis de la formation :

- La sphère du travail social et celle du développement durable représentent-elles deux mondes parallèles ou un seul monde complexe ?
- La formation en travail social permet-elle de développer des outils pour appréhender cette réflexion ?

- Construisons-nous, en formation de base ou en formation continue, des outils adéquats pour agir dans un monde complexe ?
- Notre plan de formation invite à développer des compétences visant à favoriser la création du lien binaire "individu – individu" versus "individu – groupe social" (et inversement), tient-il compte de la dimension nouvelle qui sous-tend le concept de développement durable à savoir un équilibre entre social – économique – culturel et environnemental ?
- Pour une vision sociale de la durabilité et une vision durable de la société, en plus du lien binaire entre individu et société, n'est-il pas désormais indispensable d'adjoindre le lien concernant l'environnement desdits individus et groupes sociaux; et comment complexifier la pensée et l'agir professionnel pour y parvenir ?
- Quels outils et méthodes pour former à l'autonomie de pensée et quel est le rôle de cette dernière dans les engagements participatifs ?
- Nos formations laissent-elles place à un réel travail interdisciplinaire permettant de convoquer l'intelligence des multiples disciplines concernées par un projet, une politique, une stratégie ?
- Comment ouvrir la porte à des savoirs réflexifs et sensibles permettant d'appréhender et de favoriser le changement dans un monde pétri de problématiques que nous ne savons parfois pas encore nommer ?

Vis-à-vis des terrains :

- Qu'est-ce qui est constitutif des résistances des individus, des citoyens, des politiques et des professionnels à penser et agir en terme de durabilité sociale ?
 - Manque de formation et de compétences ad hoc
 - Difficulté de prise de conscience du lien entre vie et contexte de vie au sens environnemental du terme
- Comment identifier les forces et faiblesses des modèles archaïques constitutifs de notre rapport à notre environnement
- L'éthique du développement durable est-elle si différente de celle qui sous-tend l'action sociale ?
- Quelle place pour le sensible et le sensé ?

Place et rôle de Multiple

Nous avons, depuis la création de notre Réseau qui porte aujourd'hui l'évocateur nom de "Multiple", enrichi notre réflexion des nombreuses expériences tirées de nos enseignements tant collectifs qu'individuels. Ces derniers visent à ouvrir les canaux d'une pensée complexe et sensible, en vue d'une perception et d'un agir complexe.

Le Réseau Multiple s'est développé et évolue au quotidien tant vis-à-vis des diverses mondialisations à l'œuvre : mondialisation des savoirs, mondialisation des savoir être, mondialisation des équilibres – ou plus précisément pour l'instant des déséquilibres, que face aux crises qui y prennent racine.

Une pensée en quête de concepts

La pensée complexe et systémique, – fondement du développement durable – nous a peu à peu conduits à fouiller sur un versant cher entre autres à Edgard Morin ou Jean-Louis Lemoigne, celui de l'intelligence collective. A partir de ce concept, visité, travaillé, exploré et sans cesse remodelé, Multiple a pressenti la nécessité de réfléchir à de nouvelles approches de la construction des savoirs – non que Multiple en revendique la paternité, mais la mise en mouvement dans une dynamique créative et sensible. Cette étape nouvelle de travail a permis non seulement d'apercevoir des

horizons encore inexplorés mais aussi de développer de nombreux partenariats pluridisciplinaires au service de projets – cours – séminaires – ateliers – etc.

Rencontres fondatrices

À l'occasion du congrès international de l'Animation socioculturelle à Montréal en automne 2009, circulait un papillon proposant un atelier "d'intelligence collective", l'opportunité – trop belle pour ne pas être saisie – débouche aujourd'hui sur un partenariat entre une équipe de recherche de l'UQAM et le réseau Multiple de Genève.

Des rencontres qui font grandir

Forts de nombreuses années d'expériences et de pratiques réflexives et dans une volonté de mettre le binaire à l'épreuve du complexe, Multiple, l'équipe de Recherche de Montréal et un groupe d'étudiants en travail social et en art proposent une visite singulière dans le cadre de ce congrès. Elle vise à continuer à miser sur le sensible et le poétique tout en co-construisant et collectivisant des savoirs en devenir; de plus elle correspond à l'envie de partager en donnant vie à la citation (extraite de l'ouvrage *L'intelligence de la complexité* – voir bibliographie de la communication) suivante :

"Alors s'affirme enfin le caractère collectif et pragmatique de l'intelligence de la complexité : n'est intelligible que ce qui est pratiquement communicable et donc commémorable dans un "tissu de relations... le *Complexus*"!...tout en sachant qu'il n'y a pas de fin à l'adaptation puisque les solutions conduisent toujours dans l'action à de nouvelles difficultés, à de nouveaux problèmes"

Revisiter la visite

Une expérience inédite qui consiste à traverser et collectiviser des perceptions sociales et environnementales dans des contextes originaux et sensibles où sont invités l'art et la créativité, des morceaux de ville et de nature.

La récolte des données sensibles nées de cette visite sert de socle à la partie de ce Forum que nous nommons "Ressentir le Développement durable".

Perspectives

Peut-être le monde aujourd'hui change-t-il trop vite pour que la formation se construise en priorité au cœur des instances considérées comme habilitées à...

Peut-être que les canaux traditionnels de transmission des savoirs sont saturés, bouchés, inadéquats, insuffisants, inappropriés voire inexploités.

Peut-être que les savoirs nécessaires au monde en devenir doivent se construire ailleurs, autrement.

Peut-être que le réflexif dépend pour une grande part du sensible et que l'art et la poésie en sont les révélateurs.

Peut-être que ce "tissé ensemble" caché dans le mot complexe est à notre portée.

Peut-être que chaque petite expérience partagée nous rapproche du complexe.

Peut-être faut-il que nos intelligences se rassemblent pour continuer à élaborer cette pensée du complexe.

Peut-être qu'après ce congrès nous aurons une nouvelle page à écrire sur le sujet – d'avance merci pour cette perspective.

Bibliographie

HABERLI, R., GESSLER T., GRASSENBACHER-MANSUY W., LEHMANN POLLHEIMER D., (2002), Objectif Qualité de la vie, Développement durable, une

exigence écologique, une stratégie économique, un processus social, Rapport final du Programme Prioritaire Environnement Suisse, Suisse, Ed. Georg

JONAS H., (1997), Pour une éthique du futur, France, Ed. Rivages poche / Petite Bibliothèque

LARRERE C., LARRERE R., (1997), Du bon usage de la nature; pour une philosophie de l'environnement, France, Ed. Alto - Aubier

MENDEL, G., (2003), Pourquoi la démocratie est en panne, Construire la démocratie participative, France : Ed. La Découverte

MORIN E., (2007), L'an I de l'ère écologique et dialogue avec Nicolas Hulot, France, Ed. Tallandier, coll. Histoires d'aujourd'hui

MORIN E., LE MOINGE J.-L., (2007), L'intelligence de la complexité, France, Ed. L'Harmattan

DE ROSNAY J., (1977), Le Macroscopie, vers une vision globale, France, Ed. Points, coll. Essais

VOEGELI, G., (2006), Développer des compétences à penser le monde autrement, La HETS relève-t-elle le défi dans son nouveau plan d'études cadre?, Suisse, Mémoire - Certificat CUEH - UniGE

PM

Conférence Guillaume et Isabelle: "*Faire communauté*" et évoquer la mémoire par la médiation esthétique.

Présentation des grandes lignes de la posture sensible, de la démarche 3e Œil,... de la modélisation dans le cadre de cours donnés à l'UQAM.

Les questions sont intéressantes, car elles questionnent le processus et Isabelle et Guillaume sont entourés de gens qui viennent de le vivre (ex.: les étudiantes qui peuvent parler de leurs expériences).

Q1 - Pour comprendre le sensible on doit utiliser le langage, donc se séparer des sens pour les exprimer?

R - Il y a un passage de la rationalité vers le sensible, pas une rupture. Il s'agit ici de redonner une sensibilité à d'autres types de langage. Via les comm, on déclenche des conversations d'une autre manière. Par exemple, passer par la poésie pour expliquer le sensible.

Q2 - Angoisse dans la démarche, comment les étudiants réagissent. Comment dépasser le formatage?

R - Donnons la parole aux étudiants qui sont parmi nous!

- Lien avec la balade au fil de l'Eau, les gens ont "retrouvé" leurs sens, ils nous l'ont dit! Il faut prendre le temps de se reconnecter à soi.
- L'angoisse de l'évaluation, la construction de sens à travers l'expérience, on a vu et vécu les choses.
- On se laisse porter par le groupe. Ca aide à se mettre dans la posture malgré les peurs. Aussi on se rend compte que les conséquences ne sont pas graves! Qu'il faut faire confiance et se laisser guider.

Q3 - Donc la finalité c'est la récréation du collectif?

R - Oui, c'est tout à fait ça! On travaille sur les qualités qui doivent être en place. L'écoute des uns et des autres, entre autres.

8 au 11 juillet**Montage**

De retour à quatre pour organiser le montage et, par la même occasion, le document à produire pour l'Aifris (et pour tous les participants de la semaine).

Trouver un titre pour le doc :

« Demain, nous témoignerons de nos traces » à partir d'une intervention de la fin du forum semble être une phrase qui nous plaît à tous. Cette phrase évocatrice, avec un sous-titre qui amènerait la notion de « durabilité » très clairement posée (ex. : « durable et sensible ») pourrait être à la fois un titre poétique et un titre explicatif.

Le but ici, est, pour nous tous, de garder la posture sensible et esthétique dans le titre tout en étant pédagogique pour les gens qui regarderont le film.

Musique :

Nous avons aussi cherché la musique qui jouait au bal au bord de la Jonction. Isabelle à passé plusieurs heures pour trouver la musique exacte, une mélodie avec la même texture. Elle y est arrivée et nous avons une pièce de tango-musette (terme inventé par moi!) qui illustrera parfaitement la portion au bord de l'eau où cette musique jouait pendant la balade.

Kate en faisant le montage s'intéresse à certaines pièces que nous avons utilisées pendant les différentes interventions du congrès. Les pièces où les étudiantes dansent et celles où les images qui ont été prises sont les meilleures pour la vidéo de présentation pourront être rejouées en « play back » pour un son de meilleure qualité.

Lien avec Christophe, le slameur.

Nous étions entrés en contact avec un jeune slameur qui avait fait une présentation lors d'un repas du soir au congrès. Son propos était en totale adéquation avec le projet du 3^e Oeil. Nous avons été marquées, Isabelle et moi, par la justesse de ses propos. Son intro était particulièrement touchante et dans le mille, en ce qui concerne la vision 3^e Oeil du DD. Le rapport au sensible, l'importance d'intégrer le social et l'artistique dans les démarches et pratiques durables, etc. Le texte de ce jeune homme était particulièrement lumineux. Un regard, pas nécessairement assuré, mais très ancré dans une vision durable.

Voici un aperçu des étapes-clés du séjour à Genève effectué par le groupe de recherche 3^e Œil, dans les cadres du congrès de l'AIFRIS ainsi que dans l'accompagnement d'un groupe constitué de professeurs et d'étudiants à la haute école de travail social de Genève.

Dans les pages qui suivent, je tenterai de présenter le plus clairement possible les différentes étapes traversées par le groupe d'étudiants et de professeurs rencontrés lors du congrès de l'AIFRIS, lors de la rencontre qui s'est tenue du 4 au 7 juillet de cette année. Dans un deuxième temps, je tenterai d'amorcer une réflexion quant à la portée de ces données dans le cadre de ma recherche de maîtrise.

RÉFLEXION

Nous verrons dans la description qui suit que ce qui ressort est, d'après moi, une tension constante entre les moments de grâce et les moments de doute. C'est cette tension constante, ce déséquilibre qu'il sera intéressant d'approfondir pour mieux comprendre ce qui se passe dans les moments d'apprentissage. De plus, la tension jumelée à l'expérience mène-t-elle à un apprentissage plus représentatif de la réalité - par opposition à un cadre pédagogique plus traditionnel où les individus sont encadrés et où ils ne sont pas autorisés à vivre des tensions au grand jour ce qui mène nécessairement à une accumulation et donc à un risque de dérapage – et donc plus durable et soutenable du point de vue du respect de l'humain? Je crois que cette question est centrale.

PARTIE 1 - RETOUR SUR LES DIFFÉRENTS MOMENTS-CLÉS

Rencontre avec les étudiants, les professeurs, arrivée dans le groupe à Genève

Lors de cette première journée pour moi, les étudiants et professeurs ayant déjà travaillé deux jours ensemble, le but était de me familiariser avec le groupe, de voir de plus près la dynamique qui l'animait.

Premiers constats : Il semble que le groupe soit assez homogène, mais que cette homogénéité soit fragile. Les allers-retours entre un groupe stable et des petites cellules (ou sous-groupes) sont fréquents.

Le travail ne manque pas en cette première journée et Guillaume et Kate décident de se pencher sur les craintes de tous et chacun pour pouvoir ensuite passer plus facilement à l'organisation de la semaine.

Les craintes (beaucoup sous forme de questions) sont semblables pour tous :

- Comment ne pas perdre la posture 3^e Œil tout en étant dans l'organisation?
- Quel est le rôle de l'individu dans l'organisation du groupe?
- Comment ne pas perdre le fil du 3^e Œil et comment transmettre cette idée, cette présence alors qu'on semble parfois être dans l'autopromotion?
- Comment transmettre la posture 3^e Œil alors que certaines ne saisissent pas très bien elles-mêmes ce que c'est?
- Comment s'adresser aux gens qui participeront au colloque sans les choquer, les gêner... alors que moi-même je suis un peu gênée de faire ces interventions?
- Parfois les étudiantes comprennent, parfois elles ont l'impression de perdre cette compréhension du projet global : pourquoi on fait ça, quel est le but ultime?

Il est donc clair que les craintes découlent d'une compréhension partielle du rôle que les participants ont du but de l'expérience.

En même temps, Kate et Guillaume ont réussi à créer un lien assez solide pour que les étudiantes soient rassurées, ils sont leurs guides et de ce fait, elles se sentent plus en confiance et les craintes s'estompent.

Ce lien de confiance me semble moins clair au niveau des professeurs. En effet, ceux-ci sont dans des rôles où ce sont eux qui d'habitude doivent rassurer, encadrer. De ce fait, il semble plus difficile pour eux de se laisser aller à l'expérience. Ils restent accrochés aux craintes qui les habitent. Les qu'en dira-t-on sont très importants. Cet état d'esprit se révélera très présent tout au long de l'expérience.

Espaces Fugaces

Selon les moments et les interventions, les étudiantes participent activement (ou moins activement) aux activités. Le fait de se retrouver devant des gens et de devoir agir « à contre courant » ne convient pas à toutes. Certaines soulignent qu'elles ne se sentent pas à l'aise de faire des exercices très physiques (ou incluant une proximité entre elles et avec les participants du colloque).

Il semble que ces espaces fugaces soudent le groupe parce qu'ils sont justement à contre-courant et qu'en même temps, ils soient souvent mal compris par les étudiantes. Le fait de

proposé un « off » ne plaît pas à toutes. Le côté contestataire est peut-être trop fort à certains moments et de ce fait, moins à l'image de l'idée que certaines se faisaient de l'expérience. Le 3^e Œil se révèle être une avenue intéressante lors de ces moments. Les étudiantes peuvent s'exercer à sentir et ressentir les expériences.

Retour Balade au fil de l'eau

Regroupement des participants :

Certains sont déjà à l'aise avec la proposition (je le mesure à l'empressement avec lequel ils signent la décharge). Les gens s'organisent tranquillement en un groupe plus ou moins homogène.

Le fait de se regrouper dans un endroit plus calme aide les participants à créer un lien.

L'explication de Suzanne, courte et claire, a aidé les participants à se situer dans l'activité, tout en les laissant en suspend quant à la teneur exacte de l'expérience qu'ils allaient vivre.

Les étudiantes prennent au sérieux leur rôle de 3^e Œil. Elles ne sont plus (ou très peu) sur la sellette et elles semblent apprécier de pouvoir observer de manière active sans toutefois être le point de convergence de l'activité. Le fait que la balade ait été une activité populaire (en partie grâce à elles et à leurs diverses interventions) est aussi important. Leur travail des derniers jours est valorisé.

Activité 1 - Regroupement – sens – Bernard

Le groupe a suivi les instructions dans la bonne humeur et s'est placé dans l'espace vert en étant encore un peu perplexe. Lorsque Bernard a invité les gens à se placer en cercle et à enlever leurs souliers (ou du moins à être en contact avec la terre) tous ont suivi les directives et se sont placés dans un état de détente.

Le fait de se recentrer sur les sons qu'ils avaient perçus et de se concentrer sur ce que ces sons leur apportaient semble beaucoup aider à se mettre dans un état de conscience différent.

Les exercices de Bernard étaient très simples et permettaient, si les gens s'ouvraient, de se concentrer sur tous les sens et non plus seulement sur un seul sens à la fois ou alors sur les sens « évidents », comme la vue. Le fait de pouvoir vivre une expérience en groupe, d'abord et d'ensuite se retirer chacun dans un espace privé, permettait d'expérimenter des états différents de conscience.

Le contexte mi-urbain, mi-vert permettait aussi de confronter des états de conscience différents.

Les participants semblaient être (pour la majorité) touchés par cet exercice qui recentrait et permettait de ce fait de bien démarrer la balade. Le contexte, l'environnement et le fait d'avoir des moments de pause et des moments de mouvement permettaient de toujours être conscient de la posture sans que cet exercice soit trop lourd.

Il m'apparaît clair que de jouer avec les contrastes aide à mieux changer de posture. Ainsi en proposant un moment de réflexion dans un espace vert tout de suite après avoir traversé une zone de travaux a, selon moi, aidé les participants à mieux identifier l'état dans lequel ils étaient et donc, le point de rupture vers une nouvelle posture.

Le groupe s'est, à ce moment, scindé en trois

- Les gens qui s'ouvraient sans savoir (ni comprendre) pour autant ce qu'ils vivaient
- Les gens qui restaient sur leurs gardes, tout en participant, mais du bout des lèvres

- Les gens qui riaient, se coupaient tout simplement de l'expérience

Les trois groupes se côtoyaient de très proche, il était donc parfois difficile de séparer les groupes les uns des autres. Ceci étant dit, le troisième groupe était plus facilement identifiable et n'a d'ailleurs pas bougé du début à la fin.

Lien 3° Œil – Isabelle

Le fait qu'à ce moment Isabelle explique ce qui allait se passer et pourquoi ça allait se passer ainsi a

- Permis aux gens de se situer encore un peu plus dans l'activité
- Créé une séparation encore plus nette entre les trois groupes précédemment mentionnés.

Les explications posaient les bases de ce qui allait se passer ensuite.

(Voir description carnet de bord et vidéo - revenir sur la posture, les réactions, etc.)

Il me semble qu'alterner entre des activités se basant sur l'expérience et des moments plus didactiques aident grandement les participants à se retrouver dans l'expérience qu'ils vivent. Comme je le soulignerai plus tard, je crois qu'à certains moments nous avons laissé de côté l'aspect explicatif et que de ce fait, certains participants ont moins bien compris ce qu'ils vivaient.

Activité 2 - Photos cadre et miroir – Bruno et Stéphane

Le lien entre les deux activités, suite aux explications d'Isabelle, s'est fait naturellement. Les participants qui étaient intéressés par la démarche étaient clairement identifiables, tout comme ceux qui n'y croyaient pas et qui ne feraient pas d'effort pour arriver à tirer parti de cette expérience.

Bruno, Stéphane et moi avons donc fait une courte démonstration de ce que la proposition était. Les gens se sont ensuite tranquillement dispersés dans l'espace et se sont mis à regarder avec un œil neuf qui cherchait à recadrer l'espace qui les entourait.

Cette recherche active permettait de ressentir l'espace et de le voir différemment tout en mettant en scène dans la photo prise.

Beaucoup de participants ne comprenaient pas tout à fait le fonctionnement, mais se laissaient prendre au jeu et avec les explications de Bruno ils trouvaient leur vision à travers la caméra tout en étant présents à eux-mêmes.

Les gens qui étaient très à l'aise avec le concept poussaient leur angle de vue dans des positions plus complexes et des terrains plus escarpés alors que les gens qui étaient nouveaux à la démarche se posaient dans des cadres plus communs, mais en se concentrant sur le sujet qu'ils traitaient ET eux-mêmes.

Les résultats, présentés directement aux participants, leur permettaient de mieux comprendre ce qu'ils faisaient.

Réactions de certains participants :

Athanas (M. Africain) ne comprenait absolument pas ce qui lui était demandé et voulait juste poser dans une photo conventionnelle. Il a pris la photo, mais ne comprenait toujours pas le « concept » de mise en abîme. Ceci étant dit, son ouverture restait et il avait du plaisir à être là et à ce moment.

Il est intéressant de voir à quel point nous voulons, même comme organisateurs de cet événement, « bien faire » les choses. Ainsi, il est parfois difficile d'accepter que certains

participants réinterprètent à leur manière certaines activités. Nous nous retrouvons alors confrontés à nos propres limites et notre propre recherche du « moment parfait »!

La dame de Toulouse se réjouissait de pouvoir prendre sa photo de tags et trouvait dans cette expérience un moyen de traduire un état qu'elle ressentait. La joie qu'elle semblait avoir à cadrer sa photo transmettait bien son enthousiasme et la posture qu'elle maintenait depuis l'atelier de Bernard.

Certaines personnes se laissaient porter et ne semblaient pas ressentir d'enthousiasme outre mesure, mais suivaient les éléments forts du groupe.

Le fait que notre groupe ait été composé de personnes qui se sentaient à l'aise avec la démarche a certainement aidé. De plus, nous proposons une balade qui permettait au groupe de découvrir un quartier autrement. Je crois qu'à certains moments, le fait de bouger et de faire découvrir des espaces différents a nuit à la concentration, mais qu'à d'autres moments ce mouvement était bénéfique. Le fait de marcher et d'évoluer dans un espace toujours en changement permettait de fixer son regard sur des images éphémères, des traces qui ne restaient pas, mais qui étaient importantes au moment où elles arrivaient.

L'espace créatif que permettait la photographie ouvrait aussi les esprits, cet espace aidait à se libérer des contraintes, du carcan que l'on partage dans la vie de tous les jours, le tout, d'une manière très ludique. Je crois que le jeu est important dans ce genre de démarche car il permet d'appréhender la problématique autrement.

Activité 3 - Espace de marche et de réflexion – Bord du Rhône (plage) - Danielle

Les gens finissent de prendre des photos cadrées où ils se mettent en scène. Le groupe s'est un peu dispersé pendant cette activité.

On se retrouve juste avant la jonction des deux affluents pour poser une réflexion sur l'expérience à l'aide de mots-clés.

Cette partie de la balade est un peu plus cérébrale. Le fait de choisir des mots en résonance avec d'autres mots. Cet exercice, bien que plus conventionnel permettait de s'ouvrir différemment. Les gens se posaient dans un endroit circonscrit pour attendre que le groupe se rassemble et ensuite la direction de l'activité s'est prise assez rapidement avec **des explications claires et faites sur un ton humoristique**. Le niveau de conscience était autre, moins ancré et plus ludique. Les gens présents semblaient apprécier cet état.

À ce moment, le groupe qui vivait pleinement la visite était absolument établi et les individus qui n'adhéraient pas à la réflexion ne participaient déjà plus réellement, se contentant de faire les étapes de l'activité sans toutefois s'investir totalement. Certains participants exprimaient cet état d'esprit par le rire, d'autres par des grimaces,... dans tous les cas le langage non-verbal était très fort et en réaction au groupe – ces gens étaient un peu plus à l'écart, debout, la coupure était nette.

Arrivée au théâtre du Loup – pause avant le World café – tous

À la fin de l'étape précédente, tous les participants étaient fatigués et une pause avec de l'eau et des fruits était bienvenue. À ce moment, tout le monde est retombé au même niveau. La fatigue ramenant les gens motivés par l'expérience à un niveau moins conscient et dans la posture vers un état plus à l'écoute des besoins de leur corps. Ainsi, les discussions allaient bon train et les gens qui étaient moins à l'aise avec les échanges pouvaient se reposer avant de revenir dans les discussions.

Début du World café :

L'atmosphère feutrée du Théâtre du Loup aidant, les participants se retrouvaient à 4 ou 5 autour d'une table et dégustaient d'entrée de jeu des mets composés autour de la couleur de la table. Tarte aux groseilles et jus de légumes à la table rouge, Cénovis et jus de pomme à la table jaune, etc. En procédant de cette manière. Les gens avaient le loisir de parler de leur expérience, ou alors de commencer par le partage d'informations sur la nourriture, toujours un bon moyen de briser la glace!

Le fait de commencer à utiliser un sens qui jusque-là ne l'avait pas été était intéressant en regard au thème de la balade.

Le gens se sont tranquillement animés autour des différentes questions (avoir les questions exactes) proposées et se sont mis à discuter ensemble en passant par-dessus la gêne qui aurait pu freiner les conversations – à ce moment, le fait d'avoir partagé des moments précédant la discussion était particulièrement important. Certaines équipes se sont retrouvées avec un mode de fonctionnement très organisé (une personne note, les notes sont sur les grands papiers, mais en lignes et points, ...) alors que certains sous-groupes se sont mis à noter dans tous les sens en dessinant, une manière beaucoup plus organique de faire les choses.

Il est à noter que les groupes plus traditionnels étaient constitués de gens qui se connaissaient alors que les groupes plus organiques étaient composés d'étrangers. Aussi, nous avons voulu que des étudiantes fassent partie de chaque groupe et le fait d'avoir une personne qui avait une meilleure idée de ce qui se déroulait a peut-être aidé à ce que le processus se passe de manière encore plus fluide.

SYNTHÈSE DU WORLD CAFÉ (WC)

À la fin de l'exercice, chaque table a présenté une synthèse de l'expérience vécue et des thèmes majeurs ayant été abordés.

Ce qui ressortait :

- L'espace qu'offre le WC est tout autre et permet une réflexion plus personnelle et sensible, un partage d'informations qui dépasse le factuel parce que les informations ont été ressenties.
- Les gens avaient eu le temps de se poser et reposer les questions et de reformuler les points qui leur semblaient importants.
- Le fait que le sensible soit si important dans la façon dont on traite les données accumulées pendant l'expérience.
- Les gens qui formaient le grand groupe étant pour la plupart des professionnels et des théoriciens, ils avaient un regard très ancré dans ce qu'il leur est d'habitude proposé. La formule WC est très différente.

- La majorité des gens n'ayant pas une pratique très poussée en matière de DD, ils découvraient via le sensible ce que ces considérations pouvaient apporter à leurs pratiques déjà établies.

L'espace plus organique proposé par le WC permet de revoir la position de chacun, dans un contexte de rencontre internationale, cette horizontalité aide à remettre chacun à une place « égale » à l'autre. Les individus formant des sous-groupes de réflexion ne sont donc plus amenés à « prouver » leur apport au groupe, celui-ci est d'ores et déjà accepté.

Certains participants ont partagé leur expérience de manière très marquante :

- Le monsieur algérien qui se positionnait comme un professeur d'expérience, mais qui (re) découvrait une manière d'échanger différente de ce qu'il avait toujours vu.
- Un très grand monsieur partageant son expérience en synthétisant et de manière très poétique. (Voir phrase en vidéo)
- Le monsieur ivoirien, partageant avec le groupe la difficulté d'obtenir un visa pour participer au colloque et nous disant à quel point cet espace était important pour lui parce que cela représentait une nouvelle manière de redonner du « pouvoir » à tous. Le fait que l'expérience qu'il avait partagée avec les gens présents valait à elle seule, toutes les difficultés qu'il avait traversées.
- La dame qui trouvait dans le groupe de nouveaux « amis », des gens qui voyaient les pratiques alternatives du même œil qu'elle. Le fait que c'était très relaxant de pouvoir seulement participer et de ne pas avoir à s'occuper de l'organisation.

Les gens présents avaient pour la plupart des commentaires très positifs face à la démarche proposée. Chacun semblait trouver très confortable le fait de s'exprimer avec une confiance et une latitude nouvelles. Les participants étaient tous en confiance et jamais au cours de l'exercice il ne m'a semblé que l'un d'eux voulait sortir du processus par malaise ou par détachement de ce qui se disait. Tous avaient l'air en totale adéquation avec ce qui se passait parce que ce qui se passait découlait directement de ce qu'ils décidaient.

La demi-journée fut, somme toute, très longue et le travail effectué assez harassant, mais le fait de faire ce travail dans des conditions où chacun pouvait avoir la liberté de revoir sa posture, tout en restant présent à lui même et aux autres, semble apaiser ce niveau d'investissement de soi.

Les gens se sentent à l'aise de donner plus ou moins. Ils savent qu'ils peuvent en tout temps se retirer et que le processus n'attend pas d'eux qu'ils donnent x heures ou y niveau d'énergie. En découle un niveau de confiance assez hallucinant!! De plus, il me semble que parce que la participation reste très libre et que le groupe est maître de ses décisions, les participants créent un climat à leur image, ce qui rend le processus confortable pour tout et ce qui fait que chacun donne au meilleur de ses capacités.

Après World Café

Il est à noter que la fin du WC a été assez difficile du côté de notre groupe d'organiseurs. Une certaine lassitude ainsi qu'une désorganisation a suivi le départ

des participants. Comme si, d'une certaine manière, après l'état de grâce, le groupe avait subi un contre-courant où toutes les frustrations étaient ressorties, ou tous les points faibles au sein du groupe prenaient soudain toute la place. Les étudiants se sont retrouvés de leur côté, les professeurs de l'autre. Les gens ne sont pas revenus ensemble à l'université.

Il semble que la fatigue, un manque de cohésion au sein de groupe ainsi qu'une communication un peu bancal suite à l'événement aient été à la source de ces tensions.

PARTIE 2 – Réflexions

Voici les réflexions non abouties qui m'ont été inspirées par différents moments de l'expérience vécue à Genève. Dans les lignes qui suivent, j'ai tenté d'identifier des comportements qui me semblaient importants quant à la compréhension des étapes d'apprentissage du groupe.

Préparation des activités – jours précédant le colloque

Les participants (étudiants comme professeurs) sont soucieux de ce que, à la fin, toute cette énergie donnera un résultat concluant.

- Beaucoup de questions;
- La posture va et vient, mais les ancrages sont fragiles;
- On est dans la première demie du U, peut-être parfois jusqu'à rejoindre la posture.

Balade

Moment de grâce. Les participants autant que les étudiants et professeurs se rejoignent dans une posture solide qui permet d'ouvrir les horizons de chacun.

Préparation du forum – Jeudi matin

Les étudiants et professeurs ressortent de la posture. Cependant, certains ancrages restent. Les étudiants semblent rester de leur côté. Ne s'impliquent pas outre mesure et se parlent surtout entre eux.

Ariane – pose des questions, ne craint pas de demander. C'est la seule étudiante qui semble ne vraiment pas avoir peur de ne pas comprendre.

Le sentiment d'appartenance au groupe est très fort. Les étudiants veulent rester groupés et attendre Kate et Guillaume qui sont pratiquement comme une seule personne.

Le transfert de connaissance est créateur de lien :

Je connais quelque chose et je le partage avec toi, tu es maintenant capable de aussi faire cette chose et donc nous avons créé un lien qui dépasse la simple amitié, mais qui tourne autour d'un partage de savoir et de savoir-faire.

Le rapport de guide fait dans une horizontalité est fort et se base sur deux piliers :

- la connaissance dans la confiance
- le partage du savoir

Ces deux positions coupent complètement le rapport de hiérarchie qui est d'habitude rattaché à la transmission des savoirs – est-ce pour cette raison que les étudiants sont rapidement plus proches de Guillaume et Kate que de leurs propres professeurs?

FORUM – jeudi

Pré-forum :

Les inquiétudes prennent le pas sur les idées, sur la posture. Les ancrages des étudiantes semblent mieux tenir que ceux des professeurs qui se projettent dans des impératifs de performance face à la communauté académique qui constitue le colloque. L'organisation, les heures de tombée reprennent toute leur importance. Le stress du livrable prend toute la place.

Forum :

Retour à un état de partage, la posture et les ancrages sont de retour. Une fois la rencontre commencée, tous les acteurs ont retrouvé leur calme.

D'ailleurs, plusieurs participants sont revenus sur le fait que la douceur avec laquelle les activités étaient proposées était très importante dans le cheminement. Isabelle a aussi formulé de manière très claire les raisons de cette douceur dans la proposition :

« ...se redonner collectivement des espaces de parole, des espaces créatifs (...) avoir des conversations simples sur des sujets que l'on considère importants et qui ne soient pas dictés par une institution, des impératifs de performance ou de productivité. Ces interstices sont les espaces sur lesquels nous avons travaillé.

Avoir un discours et une posture qui soient en cohérence. Rester ancré, rester ouvert, rester présent, rester accueillant, le changement passe d'abord par soi. »

Les grandes étapes et les liens entre elles:

1- Préparation

Les participants sont soucieux de ce que, à la fin, toute cette énergie donnera des résultats.

- Beaucoup de questions
- La posture va et vient
- On est dans la première demie du U

2- Balade et World café

Moment de grâce, tout le monde cesse de "travailler" pour vivre et ressentir.

3- Soirée de prévisions et de montage en vue du forum

On retombe. On sort de la posture. TOUS.

Beaucoup de fatigue, beaucoup de tensions sont ressenties, le dialogue est quasi impossible.

4- Forum

Pré-forum: Inquiétudes, on tente de retrouver la posture malgré les peurs et les tensions.

Forum: Retour à un partage à la posture lorsque les participants sont réceptifs à ce qui est proposé.

Fil conducteur différent selon les groupes:

Étudiants: La camaraderie qui installe la confiance. La capacité de trouver la posture grâce à la confiance. Apprentissage en continu, sans trop de moments de rupture. Très grande proximité. Pas de bonnes réponses à donner, ce groupe évolue dans une bulle où les impératifs semblent être "suspendus" au profit d'une grande liberté d'agir et de ressentir.

Profs/Groupe Multiple: État de grâce par moment avec des points de rupture où les individus sont coupés de leur présence à eux-mêmes et aux autres. La posture va et vient et est souvent difficile à maintenir lorsqu'il y a des impératifs hiérarchique ou devant les pairs.

3e Œil: Ressentir les tensions. Faire front commun. Implication sans leadership ou du moins un leadership informel (peut-être plus facile de franchir les barrières de cette manière).

Retour sur l'expérience en groupe – rencontre du 1^{er} septembre
Expérience

- Le groupe

- o La communauté éphémère – définir les différentes entités, définir la posture de chacun des intervenants.

- Étudiantes
- Groupe Multiple
- Chercheurs (3^e Oeil, Multiple)

3^e Œil : Retour sur la posture

Lorsque Guillaume et Kate planifiaient les interventions, dans quels états étaient-ils? Rationalisation VS création.

Guillaume : Rationnel sur le rôle du sensible. Réfléchir de manière rationnelle sur la posture. C'est rassurant de miser sur le rapport humain dans des moments où on crée des nouvelles interventions.

Kate : Le mot clé pour résumer : PRÉSENCE
Préoccupation : comment amener la posture sensible tout en ayant une réflexion rationnelle.

Plus grand défi : expliquer une posture tout en sortant de cette posture. Les allers-retours permettent d'avoir un point de vue réflexif sur la pratique.

On ne peut pas utiliser que le sensible pour raconter.

Le mot clé pour résumer : CYCLE, spirale équilibre. Les différentes étapes, interactions, se nourrissent les unes des autres.

Liens avec Schiller :

Il y a donc un mouvement entre le rationnel et le sensible. La peur laisse place à la curiosité ce qui donne le terrain pour apprendre. Le caractère ludique est important c'est dans le mouvement (le « swing ») que cette énergie créative prend forme et crée de la beauté (et de la présence).

En créant cette ouverture on crée une disposition esthétique. On sort d'une posture rationnelle et on accède à une troisième sphère qui est la créativité. Ceci crée de la liberté pour l'Homme. Donc, la beauté joue aussi un rôle d'autodétermination.

Pour Schiller c'est un idéal (romantique) humain.

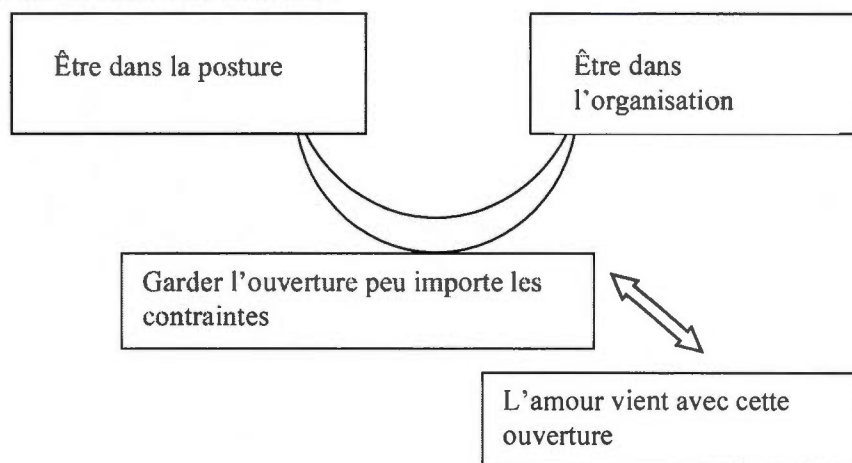
- Les participants du colloque
- Le « méta » groupe

- L'importance de l'informel dans les relations qui se sont tissées entre certains sous-groupes (voir 3^e œil et étudiantes)

○ Processus de création de liens

- Les craintes qui freinent le processus (Organisation VS Maintien de la posture)

La tension entre être dans la posture et être dans l'organisation. Mais est-ce vraiment binaire et non pas plutôt tertiaire dans le sens où la relation s'établit entre trois éléments :



Qu'est-ce que ce « mouvement » change dans nos vies?

- Guillaume : Confiance dans le déséquilibre. On a appris à être plus à l'aise dans cet état.
- Kate : Danger de l'inattention, apprendre à ne pas avoir le contrôle. La peur de perte de contrôle est remplacée par une curiosité de voir ce qu'il y a dans le déséquilibre. Les liens qui se créent dans le mouvement donnent de l'espoir.

Il ne s'agit donc pas de « changer le monde tout seul », mais bien de « changer le monde à plusieurs ». L'interdépendance est primordiale.

- Processus d'apprentissage

Apprendre c'est aussi faire des choses en fonction d'un idéal (une intention).

Parce que la posture n'est pas la même pour tous, l'apprentissage est aussi source de frictions.

Comment nous laissons-nous dépasser?

- Kate : La performance, ce que je suis « capable » de faire.
Seuil de tolérance différent.

- Guillaume : Pas les mêmes objectifs, pas la même capacité d'absorber le stress.
- Kate : Donc, même si l'événement peut me dépasser, j'ai la capacité de passer au travers.
- Comment la peur prend le dessus?
- Guillaume : L'inconnu. La peur de se lancer, lorsque ça ne nous paraît pas être la « bonne chose » à faire.
- Kate : La recherche de sens. Lorsqu'on ne comprend pas exactement ce que l'on fait, ce qui se passe.
Être critique.
- Guillaume : Attention, elles étaient critiques de la nouvelle posture, du fait qu'elles ne pouvaient pas changer.
Elles étaient dans le jugement.

Importance de la différence entre « Critique » et « Jugement »

Critique : On reconnaît qu'il y a d'autres points de vue.

Jugement : On ne sait pas d'où l'on part, on n'accepte pas d'aller ailleurs.

- L'importance de l'informel
- (et la création de liens)
 - Quelles sont les conditions qui ont fait que la création de liens et le maintien de ces liens étaient possibles?
 - Les lieux qui nous permettaient de nous rassembler (l'appartement, etc.)
 - L'informel – pas de prétexte, que la qualité de la relation. Les gens avaient la disponibilité pour être ensemble.

Pourquoi avait-on envie d'être ensemble?

Par curiosité de découvrir l'autre, d'être ensemble. Les moments seuls permettaient de nourrir les moments de groupe. Il y avait de la création de qualité de vie.

Kate : « The art of savouring » L'art de savourer les moments ensemble, dans le cas qui nous occupe.

La hiérarchie

Nous avons réussi à nous faire confiance, nous avons dépassé les rôles formels pour établir une relation.

Guillaume : Nous avons incarné la posture pendant notre séjour.

Isabelle : La confiance était possible entre nous parce qu'elle était vraiment ressentie. Il n'y avait pas de rationalisation.

Guillaume-Kate : On avait envie de s'investir, de s'engager dans la posture.

Comment capter ces moments? Comment raconter cette histoire?

Être conteur plus que poète. Il faut aussi être pédagogue, expliciter l'expérience pour que quelqu'un qui n'y était pas comprenne.

Qu'est-ce que l'on aimerait que les gens voient? Comment organiserions-nous ce que l'on a?

- 1) Revenir aux données, aux traces pour pouvoir raconter l'expérience en prenant en compte la partie « préparation » avec les étudiantes.
- 2) Analyser les données
- 3) Trouver un véhicule pour s'exprimer
- 4) Faire des liens avec la théorie (dépendant des gens à qui l'on s'adresse).

▪ Processus organique

- L'idée de communauté éphémère qui a créé de l'amour. Retomber dans des concepts fondamentaux peut nous paraître complexe parce que le monde qui nous entoure est devenu très complexe! La simplicité est donc essentielle.

- L'animateur

La posture de l'animateur est fondamentale pour provoquer l'ouverture et le maintien de l'ouverture du groupe.

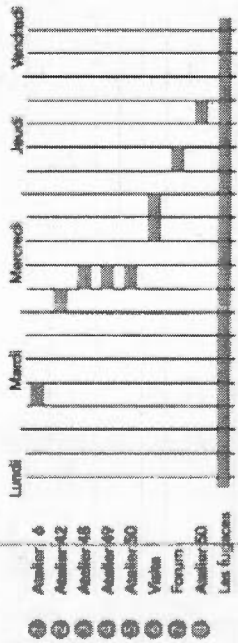
Kate : L'énergie du groupe s'est créée. Tisser une toile de fond était important, mais ensuite c'était un prétexte.

ANNEXE 3

Brochure Jonxion

Ressentir le développement durable

- Comment savoir à quels événements participer ?
- Vous ne pouvez venir qu'à un seul événement ?
- Vous voulez faire l'expérience de la posture ?
- Vous voulez découvrir des cas concrets ?
- Vous souhaitez mieux cerner les enjeux et les fondements ?
- Vous voulez comprendre la perspective et l'approche d'intervention ?
- Vous voulez découvrir la problématique d'urgence et de passage de connaissances ?
- Si vous souhaitez en faire l'expérience :



Les ateliers 6 et 7 sont accompagnés par des étudiants de la Haute Ecole de Travail Social et de la Haute Ecole d'Art et de Design de Genève dans le cadre d'un module libre de la formation Bachelor.

Vous voulez en apprendre le plus possible ?

multiplo.blog.com www.dabbellemulhy.org

Contactez-nous !

Multiplo
Le 3^e C&I
Gabriel Vogel
Isabelle Mully
+41 79 372 92 61
+01 514 206 47 69
gabriel.vogel@ethz.ch
mully.isabelle@ucam.ch

jonxion

ressentir le développement durable

Dans le cadre de l'AIFRIS 2011, le réseau local de compétences Multiples de la Haute Ecole de Travail Social à Genève et les membres du projet de recherche Le 3^e C&I de l'Université du Québec à Montréal vous invitent à faire l'expérience du développement durable par le sensible.

Nous vous invitons à explorer avec nous la perspective sensible, posture de recherche et de pratique qui vise le changement de notre rapport au monde par le développement de pratiques durables, en mobilisant la créativité, le jeu, l'art, la recherche action et la co-création.

Nous vous proposons huit activités différentes durant l'AIFRIS pour saisir les facettes de nos travaux. En participant à nos événements, vous découvrirez comment nous tentons de faire avancer la réflexion sur les approches et pratiques d'intervention sociale.

La posture que nous explorons à travers nos communications s'enracine dans la gravité et la complexité des enjeux mondiaux actuels pour en dégager des pistes dynamiques et créatives d'action visant un changement social viable et responsable. Venez y réfléchir avec nous !



Le parcours en 8 événements

- ① **Mardi 5 juillet**
Auliez 4
14h00 - 19h30 salle E306
Pratiques participatives de développement durable

Chez Stéphane
Fojecq: Action visant à promouvoir les valeurs du développement durable au sein des différents lieux de travail de la FOJ, environ 30 foyers et lieux de travail sur le canton de Genève
- ② **Mardi 6 juillet**
Auliez 4
9h45 - 10h15 salle E306
Espaces du travail social et créativité
La quête de l'Homo Victor

Chez Stéphane
Bernard 4
10h30 - 12h00 salle D107
La participation dans les espaces locaux
L'approche territoriale
- ③ **Mardi 6 juillet**
Auliez 4
10h30 - 12h00 salle E307
Encouragement à la participation

Milly Isabelle
« Faire communauté » ou le changement émergent, des semaines aux moissons de l'innovation sociale
- ④ **Mardi 6 juillet**
Auliez 5
10h30 - 12h00 salle E306
Les questions de la durabilité dans le travail social

Vogel Gisèle
Senn Bernard
L'intelligence collective comme tremplin à la durabilité sociale
- ⑤ **Mardi 6 juillet**
Villeta
14h00 - 17h30 départ de l'après-midi Uni Mail
Institutions à Genève

Multiple
La 3e CEI
Visite inédite au fil de l'eau, pour ressentir le développement durable

Etre en contact avec Genève et avec vous-même par le sensible, en faisant une balade au cœur de la nature, dans la ville. Vous vivrez une expérience de recherche intuitive, animée pour permettre un défi à soi, à l'âme, et au monde environnant, dans un contexte choisi pour ses richesses écosystémiques. Vous êtes invités à vibrer à la jonction épurée géméotique, ainsi qu'à la jonction de la rationalité et du sensible. Le balade est ponctuée d'écrits animés et se termine par un café de rencontre poésie café, constants idéels pour que de l'expérience individuelle émerge une préférence collective. Cette visite fait partie d'une recherche action participative. Les traces de cette activité ainsi que le processus de recherche seront présentés lors du forum « favoriser le développement durable ».
- ⑥ **Jeudi 7 juillet**
Forum
10h45 - 12h15 salle M2380
Renouveler le développement durable

Vogel Gisèle
Chez Stéphane
Multiple et La 3e CEI
Retour d'expérience sur l'intelligence sensible

Forum portant sur l'intelligence sensible, personnelle et collective, ayant émergé lors d'un parcours de découverte d'un quartier de Genève que les participants auront effectué la veille (visite inédite au fil de l'eau). Présentation et partage des traces de cette expérience créative et multidimensionnelle collectivement primordiale du processus de recherche et activités interactives.
- ⑦ **Jeudi 7 juillet**
Auliez 69
14h00 - 19h30 salle E208
Approches et perspectives dans le travail social communautaire

Milly Isabelle
Lemire Guillaume
« Faire communauté » et en évoquer la mémoire par la médiation esthétique

ANNEXE 4

Certificat éthique

UQAM
Université du Québec à Montréal

CIEREH

Comité institutionnel d'éthique de la
recherche avec des êtres humains

No. 700505

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a examiné le projet de recherche suivant :

Responsable(s) du projet: Isabelle Mahy

Unité(s) : Département de communication sociale et publique

Co-chercheur(s):

Titre du projet : « Esthétique, mémoire sensible et changement organisationnel ».

Stagiaire postdoctoral :

Étudiant(s) réalisant leurs projets de mémoire ou de thèse dans le cadre du présent projet ou programme : Emmanuelle Bureau-Rozec (maîtrise en communication)

Ce protocole de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (2010).

Le présent certificat est valide jusqu'au 23 août 2013.

Rapport du statut du projet (renouvellement du certificat ou fin de projet) attendu pour le : 1^{er} août 2013

<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humain/suivi-des-projets.html>

Membres du Comité

Membres	Fonction/Discipline	Département ou organisme externe
Marc Bélanger	Ph.D. (sciences neurologiques)	Kinanthropologie
René Binette	Représentant du public	Écomusée du fier monde
Louise Cossette	Ph.D. (psychologie)	Psychologie
Andrée De Serres	Ph.D. (administration)	Stratégie, responsabilité sociale et environnementale
Christa Japel	Ph.D. (psychologie)	Éducation et pédagogie
Maria Nergesh Mersah	Ph.D. (Communications)	École de travail social
Christian Saint-Germain	Ph.D. (théologie)	Philosophie

Date de la réunion : 17 juin 2010

Date d'émission initiale du certificat : 23 août 2010

Date(s) de renouvellement du certificat :

R-1 : 23 08 2011 R-2 : 23 08 2012 R-3 : R-4 : R-5 :

Remarque :



Marc Bélanger, Ph.D., Président

ANNEXE 5

Exemple de tableau de classement (par thématiques) ayant servi à l'analyse des données

Participant	Thématique (Question posée au participant)	Thème	Sous thème	Explication ou extrait	Type média	Nom fichier original HT	Lieu
Kate	Retour sur l'expérience	Apprentissage	Être touché par le groupe	Ben je sais pas comment résumer cette expérience qui était vraiment unique et très touchante. Mais ce que j'ai appris, je veux dire c'est trop, je pourrais pas le raconter comme ça. Ça veut dire que même si ça, ça pas forcément, au début on n'adhère pas, tout ça. Ben on arrive quand même, enfin, à s'y retrouver puis.	Vidéo	0à30min.synthèse.html - Timescode: [00:21:11.707]	Cefoc
Delphine	Retour sur l'expérience	Apprentissage		«je crois ce que j'ai vraiment c'est: je croyais que j'étais ouverte mais je crois pas que je le suis tant que ça. Et je crois que j'ai un peu appris à lâcher prise et puis à laisser...»	Journal de bord - Blogue		
Claire	Réflexivité	Apprentissage	Lâcher prise	«je me suis dit ça va être un truc facile, ça va être un truc, c'est bon c'est en deux semaines vite fait, tac tac. Et au fait ça pas été aussi facile et tac tac que ce je croyais. Et j'ai, au final j'ai du vraiment lâcher une part de moi-même pour arrêter de me faire violence et pour que je commence à avoir vraiment du plaisir et avoir envie d'être là.»	Vidéo	0à30min.synthèse.html - Timescode: [00:15:35.505]	
Claire	Réflexivité	Apprentissage	Plaisir		Vidéo	0à30min.synthèse.html - Timescode: [00:15:35.505]	

BIBLIOGRAPHIE

Monographie

ABDELMALEK, Ali Aït, (2004), *Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité: des cultures nationales à la civilisation européenne*, Sociétés, no 84, 134 pages.

AKTOUF, Omar, (2003). *La stratégie de l'autruche, post-mondialisation, management et rationalité économique, chapitre 7 « L'économie- management face à l'humanisme : entre l'employé ressource et l'employé partenaire »*, Écosociété, Montréal, p. 263 – 290

ARGYRIS, Chris, D.A. Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

BAKAN, Joel (2004) *La corporation, la soif pathologique de profit et de pouvoir*, Transcontinental, Édition commerce, 228 p.

BATESON, Gregory (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, Éditions du Seuil, Paris,

BEAUPRÉ, Daniel, J. Cloutier, C. Gendron, A. Jimenez, D. Morin. (2008) *Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale*, Revue internationale de psychosociologie, Volume XIV, No 33, p. 79-140.

BOHM, David. (1996), *On dialogue*. Éd. de Lee Nichol, Londres : Routledge, 101 p.

BONNAFOUS-BOUCHER, Maria et Yvon Presqueux, (2006) *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Édition La Découverte, Collection Recherche, Paris, 268 pages.

BROWN, Juanita et David Isaacs. (2005), *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 242 p.

CARLE, Paul. et R. Tessier. (1998) *Processus linéaires et non linéaires en intervention* (chapitre 1, pp. 9-11) dans *Processus non linéaires d'intervention*, sous la direction de Carle, Paul, PUQ.

CARLE, Paul (2012) *L'analyse de quelques propriétés de modèle de changement en U et les interventions possibles* (chapitre 1, pp. 9-88) dans *Théorie U, Changement émergent et innovation – Modèles applications et critique*, sous la direction d'Isabelle Mahy et Paul Carle, PUQ.

CHIA, Robert, (2003) *From knowledge-creation to the perfecting of action : Tao Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing*, Human Relations 56.B, University of Exeter, United Kingdom, 27 p.

COMBE, Hélène, (2011), *La question humaine et culturelle au cœur du développement durable*, Revue mensuelle des acteurs du développement local Territoire, décembre 2011, 17 p.

DOLBEC, André et Luc Prud'homme (2009) *La recherche-action*, dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pages 531 à 570.

DURAND, Caroline, (2012), *L'art de faire émerger l'intelligence collective comme processus de changement émergent* (Chap. 6, pp. 163-195) dans *Théorie U, Changement émergent et innovation – Modèles applications et critique*, sous la direction d'Isabelle Mahy et Paul Carle, PUQ.

GUILLET DE MONTHOUX, Pierre (1998), *Esthétique du management, Gestion du beau et du sublime de Kant    Gadamer*. Paris : L'Harmattan, 202 p.

GRUNIG, James E. et Todd Hunt, (1984), *Managing Public Relations*, New-York, Holt Pinehart and Winston, 550p.

IGALENS, Jacques et Sébastien Point, (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, Dunod, France, 224 pages.

KENT, Micheal L. et Maureen Taylor (2002), *Towards a dialogic theory in public relations*, Public Relation Review, numéro 28, pages 21 à 37.

LAPLANTINE, François. (2003), *De tout petit liens*, Paris: Mille et une nuits, 414 p.

LHOTELLIER, Alexandre (1995) *Autoformation et praxéologie*,   ducationn, no 2, février mars 1995, 42 p.

LORAUX, Nicole, (1996) *N   de la terre, mythe et politique à Athènes*, La librairie du XXe siècle, Seuil, Paris, 244 p.

MAHY, Isabelle (2012), « *Faire communauté* » ou le changement émergent des semailles aux moissons de l'innovation sociale. *Fondements, approches et pratiques d'un mouvement d'intervention citoyen* (chapitre 2, pp 95 – 115) dans *Théorie U, Changement émergent et innovation – Modèles applications et critique*, sous la direction d'Isabelle Mahy et Paul Carle, PUQ, Montréal, 267 p.

MAHY, Isabelle et David Bubna-Litic (2012). *Les montagnes russes de la théorie U ou les tout premiers instants d'une innovation sociale* (chapitre 8, pp.227 – 254) dans *Théorie U*,

Changement émergent et innovation – Modèles applications et critique, sous la direction d'Isabelle Mahy et Paul Carle, PUQ, Montréal, 267 p.

MAHY, Isabelle et Paul Carle (2012), *Théorie U, Changement émergent et innovation – Modèles applications et critique*, sous la direction d'Isabelle Mahy et Paul Carle, PUQ, Montréal, 267 p.

MAHY, Isabelle et Guillaume Lemire. (2012). *Faire communauté et en évoquer la mémoire par la médiation esthétique* (chapitre 3 pp. 115 – 131) dans *Théorie U, Changement émergent et innovation – Modèles applications et critique*, sous la direction d'Isabelle Mahy et Paul Carle, PUQ, 267 p.

MILLER, Catherine, (2004) *Communication Theories : Perspectives, Processes and Contexts*, McGraw-Hill Humanities/Social Sciences, pages 20 à 31

MORIN, Edgar, (1991), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF

MORIN, Edgar, (1995) La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité, in *Revue Internationale de Systémique*, vol 9, N° 2.

OSTROFF, Frank (1999) *Horizontal Organization, The: What the Organization of the Future Actually Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, Oxford University Press, New-York, 257 p.

PEILLON, Sophie et al. « Du concept de communauté à celui de « ba » Le groupe comme dispositif d'innovation », *Revue française de gestion* 4/2006 (n° 163), pages 73 à 90.

SANSOT, Pierre, (1986), *Les Formes sensibles de la vie sociale*, Paris: PUF.

SANSOT, Pierre, (2009), *Variations paysagères*, Paris: Éditions Payot & Rivages

SCHARMER, Otto, (2009) *Theory U, Leading from the Future as it Emerges, The Social Technology of Presencing*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 533 p.

SENGE, Peter et al. (2008) *The necessary Revolution, How individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*, Doubleday, NY, 145 p.

SENGE, Peter, O. Scharmer (2006) *Community action research: learning as a community of practitioners, consultant and researchers*. Dans P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research* (chap. 17). Thousand Oaks, CA : Sage.

SINTOMER, Yves et Julien Talpin (2011) *Démocratie délibérative*, *Raisons politiques* N° 42.

TOURAINÉ, Alain, (1997) *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Fayard, Paris, 396 p.

TREMBLAY, Solange et al. (2007), *Développement durable et communications, Au delà des mots, pour un véritable engagement*, Presse de l'Université du Québec, Québec, 294 p.

WENGER, Étienne (1998) *Communities of practice. Learning, Meaning and identity*, University of Cambridge Press, Cambridge, 318 p.

ZARA, Olivier, (2008) *Le management de l'intelligence collective, Vers une nouvelle gouvernance 2^e édition*, M21 Éditions, Paris, 195 p.

Ressources électroniques

AUDET, Michel et Viateur Larouche, *Paradigmes, écoles de pensées et théories en relations industrielles*, 1988. Tiré-à-part #71, École de relations industrielles, Université de Montréal, 30 p. [En ligne]

<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1775/A1.364%20WP%2071.pdf?sequence=1>

Page consultée novembre 2012

CARBONNEL, Anne, K. Roux, *Apprentissage organisationnel réflexif et création de connaissances : la fertilité des situations difficiles*, Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005 [En ligne]

http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005AnneCarbonnel-KarineRouxVol3Num2pp272-294.pdf

Page consultée le 13 avril 2012

BARIBEAU, Colette, *Le journal de bord du chercheur*, Recherche qualitatives – Hors série, no 2, Actes du colloque *L'instrumentalisation dans la collecte de données*, UQTR, 26 novembre 2004 [En ligne]

http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie/hors_serie_v2/CBaribeau%20HS2-issn.pdf

Page consultée en novembre 2012

Cinq nouveaux suicides à France Télécom, Lemonde.fr, Vendredi 6 août 2010 [En ligne]

http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/09/10/cinq-nouveaux-suicides-en-quinze-jours-le-malaise-perdure-chez-france-telecom_1409659_3224.html

Page consultée le 5 janvier 2012

Éclairer l'angle mort de notre époque – résumé de la théorie U, Génération présence, [En ligne]

<http://www.generation-presence.com/wp-content/uploads/2011/05/Theorie-U-Abstract-FR-final.pdf>

Page consultée le 7 janvier 2012

DASSÉ, Frédérique, *La créativité managériale : nouveau « Graal » du leader dans un monde complexe ?*, Le Monde, Vendredi 6 août 2010 [En ligne]

<http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/paroles-d-ibmers/la-creativite-managériale-nouveau-graal-du-leader-dans-un-monde-complexe-a-18-293.html>

Page consultée le 5 janvier 2012

FILLION, Gérald, Blogue Économie, Radio-Canada.ca, Mardi 10 janvier 2012, [En ligne]

<http://blogues.radio-canada.ca/geraldfillion/2012/01/10/emplois-quebec-travailleurs-usine/#more-1124>

Page consultée le 22 mars 2012

GONSÚN, Darryl et Chik Collins, *From the I to the We: Discourse Ethics, Identity, and the Pragmatics of Partnership in the West of Scotland*, Communication theory, Volume 7, numéro 4, Novembre 1997 [En ligne]

<http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1468-2885.1997.tb00154.x/asset/j.1468-2885.1997.tb00154.x.pdf?v=1&t=hoojw5mz&s=f3f9b9fe23dccb125c4f3a6dc4ee579ab6f9d4b7>

Page consultée en novembre 2012

LEFEVRE, Patrick, *Théories et stratégies du management*, Les Cahiers de l'Actif, no 314-317, Juillet à Octobre 2002 [En ligne]

http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317.pdf

Page consultée le 16 avril 2012

Le principe féminin, Émergence de nouvelles valeurs. Radio-Canada [En ligne]

<http://www.radio-canada.ca/par4/tran/princfeminin.html>

Page consultée le 20 septembre 2011

LÉVY, Pierre. *Vers une science de l'intelligence collective*, 21 janvier 2010 [En ligne]

<http://www.ieml.org/IMG/pdf/00-2-vers-sci-IC.pdf>

Page consultée le 12 avril 2012

LORTIE, Marie-Claude, *Dans la tête des étudiants*, Lapresse.ca, 27 avril 2012 [En ligne]

<http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/marie-claude-lortie/201204/27/01-4519497-dans-la-tete-des-etudiants.php>

Page consultée le 27 avril 2012

NOUBEL, Jean-François, *Intelligence collective, la révolution invisible*, 44 pages, The transitioner.org, 24 août 2007 [En ligne]

[http://www.thetransitioner.org/Intelligence Collective Revolution Invisible JFNoubel.pdf](http://www.thetransitioner.org/Intelligence%20Collective%20Revolution%20Invisible%20JFNoubel.pdf)

Page consultée le 23 mars 2012

MANNHEIM, Karl, *Idéologie et Utopie (Une introduction à la sociologie de la connaissance)*, Paris : Librairie Marcel Rivière et Cie, 1956, 233 pages. Édition électronique réalisée par Jean-Marie Tremblay [En ligne]

http://classiques.uqac.ca/classiques/Mannheim_karl/mannheim_karl.html

Page consultée le 15 février 2011

Principes coopératifs, Conseil canadien de la coopération et de la mutualité, 1995 [En ligne]

<http://www.cccm.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2642>

Page consultée le 22 mars 2012

PAQUIN, Mali Ilse, *Rio Tinto signale un retour aux négociations*, La Presse Affaires, Cyberpresse.ca, 20 avril 2012 [En ligne]

<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/international/201204/20/01-4517194-rio-tinto-signale-un-retour-aux-negociations.php>

Page consultée le 20 avril 2012

PAUCHANT, Thierry C. (2005), *Les cercles de dialogue : Pour des transformations performantes et éthiques*, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal, Association des cadres supérieurs du réseau de la santé et des services sociaux de Montréal et Chaire de management éthique, HEC Montréal, 21 pages. [En ligne]

http://usineaprojet.wikispaces.com/file/view/Dialogue_TPauchant.pdf

Page consultée le 2 décembre 2012

Rio Tinto Alcan : entente de principe à Alma, RadioCanada.ca, 2 juillet 2012 [En ligne]

<http://www.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2012/07/02/001-rio-tinto-entente-alma.shtml>

Page consultée le 6 juillet 2012

Rio Tinto Alcan à Alma: la tension à son comble, La presse canadienne, les affaires.com, 5 juillet 2012 [En ligne]

<http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/mines-et-metaux/rio-tinto-alcan-a-alma-la-tension-a-son-comble/546254>

Page consultée le 6 juillet 2012

Rio Tinto Alcan : les négociations reprennent, Radio-Canada.ca, 20 mars 2012 [En ligne]

http://www.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2012/03/20/005-conciliation-rio_tinto_alcan-jour2.shtml

Page consultée le 23 mars 2012

ROMANOS, Eduardo (2011), *Les Indignés et la démocratie des mouvements sociaux*, Laviedesidees.fr, 18 novembre 2011 [En ligne]

http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20111118_romanos.pdf

Page consultée en novembre 2012

SCHARMER, Otto, (2007) *Éclairer l'angle mort de notre époque, Un résumé exécutif du nouveau livre d'Otto Scharmer La théorie U : diriger à partir de futur émergent*, [En ligne]

www.presencing.com/docs/publications/execsums/TU-ExecSum-French.pdf

Page consultée en juin 2011

Site de la CLASSE [En ligne]

<http://www.bloquonslahausse.com/la-classe/>

Page consultée le 20 juin 2012

Site du groupe de recherche 3° Œil [En ligne]

<http://letroisiemeoeil.weebly.com>

Page consultée le 15 janvier 2013

Site, Le dialogue selon Bohm [En ligne]

<http://www.krishnamurti-france.org/Le-dialogue-selon-David-Bohm>

Page consultée le 20 juin 2012

Site du Réseau local de compétence pour un développement durable, groupe Multiple [En ligne]

<http://reseaumultiple.wordpress.com/>

Page consultée le 2 août 2012

Site de Tree Sisters [En ligne]

<http://www.treesisters.org/>

Page consultée le 1^{er} février 2012

Techno science.net, Les définitions de l'organisation [En ligne]

<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=762>

Page consultée le 24 mai 2012

TREMBLAY, Jacynthe, (1998) *Le monde intelligible. (2) Nishida Kitarô (1870 -1945)*, Ebisu, numéro 18, pp. 75-146. [En ligne]

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ebisu_1340-3656_1998_num_18_1_1003

Page consultée le 16 mai 2013

Cahier de recherche

GENDRON, Corinne, A. de la Porte (2009) *La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable*, Cahier de la Chaire collection recherche, Montréal, ESG, UQAM, No 03-2009, 40 p.

Conférence

Mahy, Isabelle et David Bubna-Litic (2011). *Recovering from Theory U roller coaster: Unveiling the embodied inception of social innovation*, The 29th Standing Conference on Organizational Symbolism, Istanbul, Turquie. Non publiée.

PELLAUD, Francine, *Conceptions, paradigmes, valeurs et développement durable*, Conférence présentée au "Hawaii international conference on social sciences" 12 juin 2003 [En ligne]

<http://www.ldes.unige.ch/publi/rech/2003HawaiiFP.pdf>

Page consultée le 2 mars 2012

Énoncé de projet

MAHY, Isabelle (2011). Énoncé de projet 2010-2013 *Esthétique, mémoire sensible et changement*, Subvention CRSH

Documents de référence

BRUNDTLAND, G.H. Khalid (1989). *Notre avenir à tous*, Commission mondiale de l'environnement et du développement, M.Editions du Fleuve, 432 pages

Québec, Assemblée nationale, *Projet de loi no 118, Loi sur le développement durable*, 2006, Québec, Editeur officiel du Québec [En ligne]

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2006C3F.PDF>

Page consultée le 7 septembre 2012

PriceWaterhouseCooper, *CSR Trends 4 2010 - Our 4th comprehensive survey of corporate social responsibility report trends, benchmarks and best practices* [En ligne]

<http://www.pwc.com/ca/en/sustainability/publications/csr-trends-2010-09.pdf>

Page consultée le 23 mars 2012

Réseau de compétences Multiple – *Ressentir, penser et agir pour un développement durable* [En ligne]

<http://multiple.blog.com/qui-sommes-nous/>

Page consultée le 16 avril 2012

Mémoire et thèse de recherche

DURAND, Caroline (2011) *L'art de faire émerger l'intelligence collective comme processus de changement émergent*, Mémoire de recherche, Faculté de communication, UQAM, 173 pages.

DO, Kim Lien (2003), *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage : une recherche collaborative*, Thèse de doctorat, Faculté des Sciences de l'éducation, Université Laval

Rapports annuels et de développement durable

Notre approche de l'entreprise – Notre code de conduite mondial, Rio Tinto Alcan, Décembre 2008 [En ligne]

http://www.riotintoalcan.com/documents/Reports_TheWayWeWork_2009_FR.pdf

Page consultée le 23 mars 2012

Rapport annuel 2009, Desjardins – Leader dans un monde en mouvement, 2009 [En ligne]

<http://download.desjardins.com/fr/rapport-annuel-2009.pdf>

Page consultée le 23 mars 2012

Rapport annuel 2010, *Toujours en action*, 2010 [En ligne]

http://www.cascades.com/client_file/upload/pdf/rapports/2010_annuel_fr.pdf

Page consultée le 23 mars 2012