



De la planification à la conversation stratégique

Theo Groot*

Photo : ASIMEE
Atelier de Recherche Action Participative (ARAP)

La planification stratégique creuse un fossé entre les discours favorables aux changements sociaux et la pratique de l'aide, qui se focalise sur la recherche de changements matériels. La théorie de la complexité ouvre de nombreuses perspectives pour dépasser ce paradoxe, en particulier pour accroître notre sensibilité aux processus « invisibles » du changement et favoriser l'émergence de nouvelles perspectives stratégiques.

Les initiatives de développement sont articulées autour de l'obsession de provoquer des changements mesurables. La planification stratégique est conçue comme une formulation rationnelle à long terme d'objectifs de développement fixés sur base d'analyses claires considérant à la fois la situation des bénéficiaires locaux, l'organisation du partenaire local et l'environnement dans lequel l'intervention doit avoir lieu. Des plans d'actions pertinents étant conçus pour réaliser ces objectifs et des ressources adéquates allouées, les progrès seront mesurés sur base d'indicateurs objectivement vérifiables et clairs.

Mais une fois que les fonds sollicités sur cette base ont été alloués, l'expérience démontre que, très souvent, les belles propositions que les plans d'action contiennent disparaissent.

Baucoup d'intervenants, y compris des facilitateurs, ont le sentiment que les ateliers de planification ne sont souvent en fait que des exercices rituels destinés à satisfaire les bailleurs de fonds.

Le problème c'est le problème

Quelle que soit l'application avec laquelle on se conforme aux engagements planifiés pour obtenir les changements souhaités, il n'en reste pas moins que l'approche de la planification stratégique telle qu'elle est promue et largement pratiquée dans le monde de la coopération se base sur la notion de problème et non sur un quelconque processus de changement. La démarche vise essentiellement à rechercher les problèmes ; c'est une approche de réparation¹.

1. Wheatley, M. (1999) « Leadership and the new science. » San Francisco: Berret-Koehler.

Des ajustements peuvent être apportés durant la mise en œuvre des initiatives, mais cela se fait souvent sur base de feed-back négatifs, et il est fréquent que de nouvelles actions créatives ne soient pas prises en compte parce qu'elles ne correspondent pas au cadre général préalablement défini. D'autant que les bailleurs sont souvent contrariés si des changements fondamentaux sont opérés durant la mise en œuvre. Ainsi, les organisations locales sont soumises à forte pression pour persister dans la perspective dessinée par des résultats définis cinq ans à l'avance, que les circonstances aient changé ou non. Les relations de partenariat se trouvent de facto dégradées par le fait que les échanges finissent par se concentrer sur les résultats obtenus et les raisons pour lesquelles ils n'ont éventuellement pas agi comme « convenu ».

Ce focus sur la résolution de problèmes a encore deux effets pervers : d'abord, il est implicitement décourageant dans la mesure où sur les dizaines, voire les centaines, de problèmes identifiés, quelques-uns seulement pourront être rencontrés par le projet ; il adresse en outre aux bénéficiaires un message dévalorisant (« vous êtes pauvres, ignorants, regardez tous vos problèmes et le peu que vous avez fait pour les résoudre »). En définitive, sous l'influence des approches de planification stratégique, le changement est principalement perçu à un niveau matériel où les résultats attendus sont clairement visibles et mesurables : SMART. Mais « bien que nous visionnions le changement à un niveau matériel, il est causé par des processus qui sont immatériels. Il est impératif de se référer davantage à ces processus invisibles qu'aux choses qu'elles engendrent ».² Ces processus invisibles sont les dynamiques d'organisation d'un système de vie.

La théorie de la complexité

Le problème avec les problèmes, c'est que le concept ne représente que pauvrement les situations sociales et induit en erreur les actions des gens. Cependant, ce monde en apparence

chaotique répond bel et bien à une certaine cohérence en raison des principes d'auto-organisation qui le meuvent. En tout cas, c'est la philosophie sur laquelle repose la théorie de la complexité.

La théorie de la complexité remet en cause la possibilité d'une intentionnalité sur le long terme. Elle postule que la façon dont les choses se développent est, par principe, imperceptible pour l'esprit humain dans la mesure où cela découle davantage d'une auto-organisation spontanée que d'une planification anticipée³.

Dans la continuité des sciences naturelles et de la physique quantique dont elle est issue, elle part du principe qu'il n'existe pas de choses, mais des relations, des modèles dynamiques en changement perpétuel les uns envers les autres. En cela, elle est en porte-à-faux par rapport au paradigme moderne d'un monde donné et objectif pouvant être observé et analysé de façon neutre. Ainsi, elle contribue à fonder une conception nouvelle du changement.

Wheatley⁴ mentionne deux paradoxes fondamentaux : le premier concerne le fait que les systèmes vivants se reproduisent d'eux-mêmes constamment et changent de façon à préserver cette faculté ; le second fait référence au fait que les organisations et les communautés renforcent constamment leur identité mais que, concomitamment, elles font partie de réseaux plus larges sans lesquels elles ne pourraient pas avoir d'identité car celle-ci se crée à travers les relations entretenues avec les autres systèmes. Il ressort de ce dernier constat que les frontières entre l'organisation et son environnement sont floues et largement construites par nos esprits.

Les systèmes complexes adaptatifs (SCA)

La théorie de la complexité considère l'organi-

2. Idem, p. 153.

3. Rethinking the fifth discipline, London (1999).

4. Wheatley, M. Op. Cit.

sation ou la communauté comme un SCA : un réseau interconnecté de plusieurs agents opérant en parallèle des contrôles « éparpillés ». Ce réseau s'adapte constamment à un environnement changeant, en tire des enseignements, permet aux agents individuels de s'organiser et c'est de leur participation qu'émerge une stratégie. Cette stratégie est subjective et généralement comprise post hoc ; elle est moins dépendante de projections détaillées que de la recherche de la compréhension de la complexité des thèmes concernés et de l'identification des options disponibles⁵.

L'ouvrage collectif d'où est tirée cette définition, délivre huit conseils d'utilisation de la théorie de la complexité dans les organisations :

- encourager la démocratie et reconsidérer la capacité de contrôle ;
- faciliter les perspectives multiples à la fois au niveau individuel et à celui du groupe ;
- admettre le fait que les limites sont floues ;
- prendre soin de lier constamment l'action et la réflexion ;
- injecter de la confiance dans le processus ;
- faciliter l'émergence d'idées ;
- faciliter l'apprentissage ;
- être ouvert à l'incertitude.

Agir avant toute chose

Les promoteurs de projets de développement qui utilisent la planification stratégique accordent beaucoup d'importance à la connaissance de l'environnement. Mais l'environnement est considéré ici comme une réalité donnée qui peut être analysée. Les théories de la complexité enseignent que l'environnement ne peut jamais être captivé intégralement puisqu'en faire partie l'influencera et que les autres organisations qui le constituent apportent elles aussi des changements imprévisibles. Ainsi, une stratégie ne peut émerger que des actions déjà engagées. Selon

5. Contribution de Burnes dans le collectif Darwin, J. Johnson, P. and McAuley, J. (2002) ; Developing Strategies for Change. Essex: Pearson, p. 285.

Weick⁶, l'action devrait précéder la planification dans la mesure où c'est seulement en faisant quelque chose que l'on agit sur l'environnement. Comment pourrions définir nos plans sans interagir avec notre environnement ?

Les approches courantes de renforcement de capacités se focalisent beaucoup sur les capacités d'une organisation à concevoir un plan stratégique... La théorie de la complexité nous apprend à refocaliser nos réflexions sur l'action en cours. Le suivi participe en principe de cette approche. Mais il se préoccupe surtout de la progression d'une initiative vers les résultats attendus, vers l'analyse des problèmes qui empêche cette progression, alors que la théorie de la complexité pose qu'une stratégie doit découler du processus. Pour pouvoir accéder à cette vision, il faut avoir foi en ses intuitions, être capable d'improviser (et donc moins investir de ressources dans l'anticipation de ce qui pourrait arriver et de ce dont on pourrait avoir besoin que dans l'acquisition d'une connaissance générale étendue, d'un large répertoire de compétences, de la capacité d'analyser rapidement, de re-prioriser constamment ses investissements⁷.

Une stratégie est l'expression de relations

Pour Stacey⁸, la théorie de la complexité est souvent interprétée d'une façon qui conduit à son intégration dans les théories orthodoxes de gestion et d'organisation. Les promesses radicales de nouvelles perspectives sont neutralisées et il ne reste plus qu'un emballage de théories rationalistes. Il explique comment la plupart des théories de l'organisation, y compris la plupart des théories d'interprétation de la complexité, trouvent leurs racines dans une psychologie cognitive qui considère l'individu comme un agent autonome premier et fondamental au groupe. Cela donne de l'importance

6. Weick, K. (2001) Making sense of the Organisation. Oxford, Blackwell.

7. Idem, p. 352.

8. Stacey, R. (2000) Strategic Management and Organisational Dynamics. Essex: Pearson.

au rôle du gestionnaire ou du manager en tant qu'observateur objectif capable de se détacher du processus. C'est cette psychologie cognitive qui empêche les potentialités offertes par la théorie de la complexité de se développer dans la théorie des organisations. Il propose dès lors une approche plus radicale de la théorie de la complexité qui se base sur une psychologie de la relation : les processus réceptifs complexes.

Inspiré là encore par la physique quantique, il considère que les organisations, les communautés et les individus sont des apparitions temporaires dans notre monde issues de relations humaines qui ont constamment besoin d'être recréées et qui cessent d'exister sans relations.

Cela va plus loin qu'une analyse sociale qui, tout en admettant que nous créons notre propre environnement et sommes en conséquence influencés par celui-ci, maintient l'idée de l'autonomie individuelle. Dans la psychologie relationnelle selon Stacey, l'individu et le groupe sont simplement des aspects différents d'un phénomène unique, à savoir la relation. Dans cette lecture, une stratégie est l'expression de relations⁹.

La principale caractéristique de cette relation est la conversation. Les humains s'adressent mutuellement des réponses sous formes de gestes, de mots, de sentiments, d'émotions, etc. Ces réponses peuvent être regroupées en thèmes spécifiques. Dès que les gens se rencontrent, des thèmes ressortent et peuvent être rapidement classés autour de thèmes « attracteurs ». La dynamique qui s'enclenche est semblable à une danse, dans le sens où chaque pas suit naturellement l'autre. Dans le cas d'une conversation à bâtons rompus, de nouveaux thèmes peuvent émerger et fonctionner comme de nouveaux attracteurs. La conversation est un espace où les thèmes émergents s'organisent d'eux-mêmes, se rassemblent autour de certains attracteurs et recréent de la relation. Donc, la relation apporte des thèmes et en même temps est recréée sous une nouvelle forme. Il peut arriver que certains thèmes de conversation soient

évités ou répétés et, dans ce cas, la conversation est coincée dans une cuvette d'attraction dont les gens peuvent trouver difficile de sortir. Cela amène une déception des relations et un groupe peut ainsi être entraîné dans une spirale négative. L'intention d'engager une action spécifique n'est donc pas la résultante d'une analyse objective des problèmes auxquels une organisation ou une communauté est confrontée, mais provient des conversations et en particulier du fait que les conversations prennent une forme spontanée. Ainsi, dans les processus réceptifs complexes de Stacey, ce n'est pas l'agent individuel qui s'auto-organise, mais ce sont les thèmes.

Dans la psychologie relationnelle, l'esprit d'un individu émerge constamment du processus de relation, il est une conversation intérieure et silencieuse, basée sur l'internalisation des relations sociales dont l'individu est le contenant. Ainsi, l'individu est le singulier alors que le groupe est le pluriel du même phénomène : les relations¹⁰.

Les rapports de pouvoir

Si les relations sont au cœur des stratégies, alors on peut pourrît arguer que les relations de pouvoir au sein d'un groupe peuvent déformer ou au moins « colorer » les relations dans ce groupe. La stratégie devient potentiellement alors la stratégie du plus puissant. Or, comme Mintzberg le remarque, « la formation de la stratégie peut ne pas être vue comme un processus dévoué au pouvoir et aux politiques »¹¹.

La planification stratégique ignore le rôle du pouvoir et des politiques dans la formation de stratégies. Celle-ci est basée sur une analyse d'interactions entre acteurs considérés comme rationnels et, dans une certaine mesure, exempts d'émotions. Sans compter que, bien souvent, beaucoup se joue en coulisse.

Il est vrai que la planification stratégique propose une sorte de médiation en introduisant une ana-

9. Darwin et al., op. cit., p. 273.

10. Elias, cité par Stacey, Op. Cit.

11. Mintzberg, H, Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) Strategy safari. London: Pearson.

lyse des parties prenantes qui tente d'expliquer les comportements (ou opportunités de coalition). Comme Mintzberg le précise, l'analyse des parties prenantes est une tentative de composer avec les forces politiques à travers une approche rationnelle¹².

Stacey postule que le pouvoir n'est pas quelque chose d'objectif possédé par l'un ou l'autre ; il est constamment formé et déformé à travers la conversation. Dès que les gens entrent en relation, celle-ci contraint ce qui peut être dit, fait ou pensé. L'idéologie est un ensemble de thèmes qui justifient les relations de pouvoir et produit la sensation que le pouvoir en place est naturel. Dans les conversations selon Stacey, les gens, avec la réflexivité, peuvent influencer les thèmes et donc les relations de pouvoir. Trop souvent, le pouvoir est perçu comme établi, interchangeable, mais il n'est pas la propriété d'un individu ou d'un groupe, ni même un type de relation qui émerge de la conversation.

Les efforts des ONG pour libérer l'expression devraient être considérés à ce niveau. L'analyse appréciative¹³ est un bon moyen d'introduire de nouveaux thèmes dans une conversation organisationnelle. Les relations de pouvoir sont en fait des défis stimulants quand la conversation change.

La stratégie comme conversation

Stacey défend l'idée que les intentions de changement émergent dans les conversations en marge des organisations et non de l'analyse des problèmes. Etablir une stratégie consiste principalement en une tentative de refocaliser l'attention sur cinq thèmes pouvant être considérés comme des axes d'attention :

- La qualité de la participation. Il ne s'agit pas ici seulement d'impliquer des représentants des bénéficiaires à l'exercice de planification. La participation requiert d'admettre que les intentions de changement émergent des conversations avec autant de monde

que possible, dans le cadre d'espaces de rencontres ouverts¹⁴ ou d'autres groupes d'intervention élargis. Cela nécessite aussi que ceux qui sont en position dirigeante, les responsables des organisations comme les représentants de bailleurs, admettent qu'ils sont des participants à l'analyse plutôt que des observateurs objectifs. Ils peuvent proposer des thèmes, mais non contrôler la façon dont les gens réagiront à ces propositions.

- La qualité de la vie conversationnelle dans l'organisation ou la communauté, puisque c'est de cela que les intentions et le changement émergeront. La méthode d'analyse appréciative peut réellement améliorer la conversation organisationnelle¹⁵. Les dirigeants doivent être capables de repérer les blocages et peuvent apporter de nouveaux thèmes susceptibles de libérer les flux de conversation de manière à les transposer dans un état d'instabilité contrôlée.
- La qualité du climat de confiance et de soutien mutuel (notamment par le contrôle de l'anxiété). Les changements peuvent altérer la vie de l'organisation et de l'individu. Sur fond de relations de pouvoirs, cela peut être ressenti comme une menace.
- La qualité de la diversité. Une recherche de consensus peut conduire à une impasse, la majorité approuvant toujours les thèmes dominant ou préexistant. Laisser de l'espace aux voix déviantes et au « bizarre » apporte de nouveaux thèmes aux conversations qui joueront leur rôle dans le processus d'auto-organisation.
- La place accordée à l'imprévisibilité et au paradoxe. Si nous acceptons que nous ne pouvons pas prédire le futur et l'enchaînement des événements, il est important d'être capable de vivre sans que cela ne nous neutralise.

14. Owen, H. (1997) *Open Space Technology*. San Francisco: Berret-Koehler et (2000) *The Power of Spirit*. San Francisco: Berret-Koehler.

15. Cooperrider, D. Sorensen, F., Jr., Whitney, D. and Yaeger, T. (2000), *Appreciative Inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change*, Illinois: Stipes.

12. Idem, p. 250

13. Voir la fiche outil de ce numéro, p. 8

Conclusions

Cinquante ans de coopération au développement n'ont pas apporté les résultats souhaités et on peut se demander si la généralisation de la planification stratégique a contribué à renverser la vapeur en renforçant la capacité des projets à progresser dans la bonne direction.

Il n'est pas facile d'abandonner les sentiers jalonnés de la planification stratégique. Les activités de développement doivent aboutir à des améliorations tangibles des conditions d'existence des peuples. Mais cela ne doit pas détourner notre attention des processus invisibles. La contribution de Stacey sur la conversation peut y contribuer, mais ce ne doit pas être la seule piste à explorer. Inutile de remplacer un dogme par un autre.

* Coach et facilitateur notamment en matière de rencontres de grand groupes (Forum Ouvert).