

L'Organisation: du peuple, du pouvoir, du changement

Marshall Ganz

Organizing : People, Power, Change est un manuel de poche basé sur les travaux du Dr. Marshall Ganz de l'Université Harvard, ainsi que sur certaines sources du Leading Change Network et du New Organizing Institute.

Cette ressource a été offerte en anglais par [The Commons Library](#). Les extraits présentés ici ont été traduits en français par Mathilde Fusaro.



Qu'est-ce que l'organisation (organizing) ?

L'organisation est une forme de leadership qui permet aux gens de transformer les ressources dont ils disposent en un pouvoir dont ils ont besoin pour apporter le changement qu'ils veulent. Comme nous l'apprendrons tout au long de ce guide, l'organisation communautaire est axée sur les personnes, le pouvoir et le changement - elle commence par les personnes et les relations, se concentre sur le changement de pouvoir et vise à créer un changement durable. L'organisation des gens afin de bâtir le pouvoir nécessaire pour faire le changement repose sur la maîtrise de cinq pratiques de leadership clé : raconter des histoires, établir des relations, structurer des équipes, élaborer des stratégies et agir. C'est-à-dire que pour développer notre capacité d'organisation communautaire efficace, nous devons apprendre:

Les cinq pratiques de leadership

1. Comment articuler une histoire du pourquoi nous sommes appelés à diriger, une histoire de la communauté que nous espérons mobiliser, du pourquoi nous sommes unis, et une histoire du pourquoi nous devons agir.
2. Comment établir des relations intentionnelles comme fondement d'actions collectives ciblées.
3. Comment créer une structure qui répartit le pouvoir et les responsabilités et qui priorise le développement du leadership.
4. Comment établir une stratégie pour transformer vos ressources en capacité d'atteindre des objectifs clairs.
5. Comment traduire la stratégie en mesures mesurables, motivantes et efficaces ?

Bien que l'organisation ne soit pas un processus linéaire, les organisateurs utilisent les trois premières pratiques (histoires, relations, structure) pour construire le pouvoir au sein d'une communauté, tandis que les deux dernières pratiques (stratégie, action) consistent à exercer ce pouvoir afin de créer un changement.

Personnes

La première question qu'un organisateur pose est « Qui sont ceux avec moi? » et non « Quel est mon problème? » Les organisateurs efficaces placent les gens, et non les problèmes, au cœur de leurs efforts. L'organisation ne consiste pas à résoudre les

problèmes d'une collectivité ou à défendre ses intérêts. Il s'agit de permettre aux personnes avec ledit problème de réussir à mobiliser leurs propres ressources pour le résoudre (et le maintenir résolu).

L'identification d'une communauté de personnes n'est que la première étape. Le travail d'un organisateur communautaire consiste à transformer une communauté – un groupe de personnes qui partagent des valeurs ou des intérêts communs – en une communauté de personnes qui se rassemblent pour réaliser un but commun. La différence entre la collectivité et la circonscription réside dans l'engagement à prendre des mesures pour atteindre des objectifs communs.

Par exemple, une collectivité pourrait être une ville dont les résidents sont contre un nouveau projet de barrage, tandis qu'une circonscription serait une ville dont les résidents contre le barrage auraient signé une pétition pour prendre des mesures pour empêcher la construction du barrage.

Pouvoir

L'organisation se concentre sur le pouvoir : qui l'a, qui ne l'a pas, et comment en construire suffisamment pour changer la relation de pouvoir et provoquer le changement. Le révérend Martin Luther King a décrit le pouvoir comme « la capacité d'atteindre un but » et « la force nécessaire pour provoquer des changements sociaux, politiques et économiques ». 1

Dans l'organisation, le pouvoir n'est pas une chose ou un trait. Les organisateurs comprennent le pouvoir comme l'influence créée par la relation entre les intérêts et les ressources. Ici, les intérêts sont ceux dont les gens ont besoin ou ce qu'ils veulent (ex. : protéger une rivière, rester en public, faire de l'argent), tandis que les ressources sont des actifs (ex. : les personnes, l'énergie, les connaissances, les relations et l'argent) qui peuvent être facilement utilisés, dans le cas de l'organisation, réaliser le changement dont vous avez besoin ou que vous voulez. La compréhension de la nature du pouvoir qui découle de l'interaction entre les intérêts et les ressources, et du fait que nous devons changer les rapports de pouvoir pour apporter des changements, est essentielle à la réussite de nos efforts d'organisation.

À partir de l'exemple mentionné plus haut, les opposants au barrage peuvent poser des questions visant à « traquer le pouvoir », c'est-à-dire à s'enquérir de la relation entre les acteurs, et en particulier des intérêts et des ressources de ces acteurs dans leur lutte. Par exemple, ils pourraient poser des questions comme : quels sont nos intérêts, ou

ce que nous voulons? Qui détient les ressources nécessaires pour répondre à ces intérêts? Quels sont leurs intérêts ou que veulent-ils?

Ce faisant, les résidents de la ville peuvent se rendre compte que leur conseil municipal local est un acteur clé, que les conseillers locaux veulent rester dans ce et ont besoin de votes pour le faire, et à son tour, la circonscription détient les ressources des personnes, des relations, et des votes qui pourraient changer cette relation de pouvoir. . et apporter le changement.

Changement

Dans l'organisation, le changement doit être spécifique, concret et signifiant. L'organisation ne consiste pas à « sensibiliser » ou à faire des discours (bien que ceux-ci puissent contribuer à un effort d'organisation). Il s'agit de préciser un objectif clair et de mobiliser vos ressources pour l'atteindre.

En effet, si l'organisation vise à permettre aux autres d'apporter des changements et à obtenir l'engagement d'un groupe de personnes ayant des intérêts communs à prendre des mesures pour promouvoir des objectifs communs, il est essentiel de définir exactement quels sont ces objectifs.

Dans le cas du projet de barrage proposé plus haut, la circonscription contre le barrage doit créer des objectifs clairs et mesurables. Notez la différence entre « notre objectif est d'arrêter le barrage » et « Notre objectif est d'exercer des pressions sur le conseil municipal au cours des 3,5 prochains mois – en faisant du porte-à-porte, en organisant des événements et en publiant des articles dans les journaux locaux visant à faire signer notre pétition par un tiers des résidents de la ville – pour qu'il adopte une motion visant à mettre fin au projet de barrage. »

Vous apprendrez comment établir des objectifs dans la section Stratégies et comment les atteindre dans la section des Acteurs.

La narration dans l'organisation

Nous nous tournons vers la narration dans l'organisation pour répondre à la question « pourquoi? » – pourquoi nous nous soucions d'un objectif, pourquoi le travail que nous faisons a de l'importance, pourquoi nous accordons plus d'importance à un objectif qu'à un autre. La plupart d'entre nous ne font pas ce travail à cause d'une liste de faits, et la production de statistiques n'est généralement pas un moyen efficace de recruter des gens ordinaires pour se dresser contre l'injustice. Au lieu de cela, nous

sommes ici en raison de nos valeurs; le désir d’apporter des changements découle de croyances comme l’équité, l’égalité, la démocratie ou la durabilité environnementale.

La narration nous permet de communiquer nos valeurs, et dans l’organisation, nous utilisons des histoires pour articuler nos valeurs communes. Les histoires peuvent être une source d’inspiration, un moyen de s’engager et de se connecter les uns aux autres, et surtout, un moyen de motiver les autres à se joindre à nous. C’est-à-dire que pour motiver les autres à se joindre à nous pour apporter des changements, nous devons identifier et articuler nos valeurs communes d’une manière qui nous pousse à agir, ensemble. La façon la plus efficace de le faire est de raconter des histoires.

N’oubliez pas que la narration n’est pas synonyme de « prise de parole ». Il s’agit d’une pratique que nous utilisons dans de nombreux contextes différents, et pas seulement à une étape d’un rassemblement. Par exemple, des histoires sont également racontées lors du recrutement d’un nouveau membre de l’équipe ou lors d’un débriefing avec un bénévole qui a eu un quart de travail difficile. Par exemple, un organisateur peut demander à un nouveau membre de l’équipe : pourquoi avez-vous choisi de participer à cette campagne? ou pouvez-vous me dire pourquoi vous êtes ici aujourd’hui? – pour entendre un peu l’histoire du bénévole. À son tour, l’organisateur pourrait partager un peu de son histoire, dans le but de créer des liens, et, espérons-le, motiver le bénévole à prendre d’autres mesures pour la campagne.

Chacun de nous peut apprendre à raconter une histoire qui peut amener les autres à agir. Nous avons tous des histoires de défis et d’espoir, sinon nous ne penserions pas que le monde ait besoin d’être changé ou que nous pourrions le changer. L’astuce consiste à articuler une histoire qui communique les valeurs qui nous ont appelés au leadership, les valeurs qui nous unissent et les défis que nous devons relever ensemble; dans cette section, nous explorerons un cadre de narration appelé « Narration publique » qui s’articule autour de ces trois éléments – une histoire de soi, de nous et de maintenant.

Émotions

La clé de la motivation est de comprendre que les valeurs inspirent l’action par l’émotion. Les histoires nous permettent de communiquer nos sentiments sur ce qui compte, de sorte que les histoires fascinantes ne soient pas trop abstraites ou intellectuelles. Plutôt, elles racontent des expériences de la vie réelle qui ont le pouvoir de déplacer les autres.

Encore une fois, la narration dans l'organisation est tout au sujet d'une action inspirante, et les leaders doivent apprendre à mobiliser les émotions qui rendent possible une unification. Comme l'illustre le diagramme 2, certaines émotions inhibent l'action, tandis que d'autres facilitent l'action. L'action est inhibée par des sentiments d'inertie, d'apathie, de peur, d'isolement et de doute de soi, tandis que l'action est facilitée par des sentiments d'urgence, de colère, d'espoir, de solidarité et le sentiment que « vous pouvez faire une différence » (ou, V.P.F.D.)

Par exemple, la peur peut nous paralyser et nous pousser à justifier l'inaction. Amplifiez cette peur par des sentiments de doute et d'isolement et les gens deviennent victimes de désespoir. D'autre part, l'espoir peut vaincre la peur et, de concert avec l'estime de soi (V.P.F.D.) et l'amour (solidarité), ces émotions peuvent nous inciter à agir.

Les conteurs efficaces apprennent à adapter leurs histoires à différentes attitudes en puisant dans les émotions que leurs auditeurs ressentent à ce moment-là, puis en évoquant des émotions mobilisatrices qu'ils jugent opportunes ou pertinentes pour les motiver à agir.

Mais qu'est-ce qui fait d'une histoire une histoire, plutôt que le simple récit d'un événement? Défi, choix et résultat. Une histoire commence par un défi qui confronte un personnage et exige qu'il fasse un choix, et ce choix donne un résultat. Les histoires captent notre intérêt lorsque le personnage relève un défi inattendu; les auditeurs se penchent lorsqu'ils sont confrontés à la tension, à l'incertitude ou à l'inconnu. Les défis, les choix et les résultats sont les éléments structurels qui donnent vie aux histoires.

Rappelez-vous, les histoires reposent sur des gens. Le conteur engage le public quand il le fait s'identifier au personnage de l'histoire. En tant que conteur, le but est de créer de l'empathie entre l'auditeur et le personnage de sorte que, nous l'espérons, les auditeurs soient encouragés à réfléchir à leurs propres défis et choix. De plus, le but est d'amener les auditeurs à ressentir le résultat des choix du personnage (une « leçon du cœur ») et pas seulement à la comprendre (une « leçon de la tête »).

Si vous réfléchissez aux histoires que vous avez entendues ou dont vous vous souvenez le plus, vous remarquerez probablement que ces histoires ont des éléments structurels semblables. C'est-à-dire qu'une histoire n'est habituellement composée que de trois choses : l'intrigue, le caractère et la morale.

Récit public

Histoire de soi

Raconter son histoire est un moyen de communiquer qui vous êtes, les choix qui ont façonné votre identité et les valeurs que vous détenez ont eu une influence sur ces choix. Apprendre à raconter une histoire émotive et captivante exige le courage de l'introspection et encore plus de courage pour partager ce que vous découvrez.

Nous construisons notre propre histoire autour de « points de choix » – des moments où nous avons fait face à un défi, fait un choix, connu un résultat et appris une leçon. Posez-vous la question suivante : quand ai-je d'abord voulu être entendu? Quand ai-je d'abord été victime d'injustice? Quand ai-je eu l'impression de devoir agir et qu'ai-je fait? Une fois que vous avez identifié un point spécifique et pertinent, creusez plus profondément et demandez-vous : quel a été le résultat de ce choix et comment l'avez-vous ressenti ? Qu'est-ce que ça m'a appris ?

Certains d'entre nous peuvent penser que nos histoires personnelles ne comptent pas ou que d'autres ne se soucient pas de les entendre. Pourtant, si nous faisons un travail de changement communautaire ou social, nous avons la responsabilité de publiquement donner un résumé de nous-mêmes – d'où nous venons, pourquoi nous faisons ce que nous faisons et où nous pensons aller. De plus, si nous n'écrivons pas nos propres histoires, d'autres pourraient le faire pour nous (et d'une manière que nous n'aimons pas).

Notre histoire

« Notre histoire » exprime les valeurs et l'expérience partagée du « nous » que vous voulez évoquer. Cela signifie que notre « nous » peut changer et changera selon la personne à qui nous parlons. Le but est de créer un sentiment d'unité, d'unité et de concentration sur les valeurs communes de vos auditeurs.

Semblable à une histoire de soi, une histoire de « nous » se concentre sur les points de choix, mais cette fois, le personnage dans votre histoire de « nous » est la communauté que vous motivez à agir, et les choix sont ceux auxquels la communauté a été confrontée. Cela dit, une histoire fascinante de « nous » ne met pas seulement en évidence les défis, elle soulève également des histoires de réussite pour donner de l'espoir aux gens. Comme l'écrit Ganz : « l'espoir est l'un des cadeaux les plus précieux que nous pouvons nous offrir et que nous pouvons offrir aux autres et aux personnes avec lesquelles nous travaillons pour apporter des changements. » 4

Une histoire de maintenant

Une histoire de maintenant décrit le défi urgent auquel votre « nous » fait face, la menace qui pèse sur vos valeurs communes et qui exige des mesures immédiates. Dans votre Histoire du présent, décrivez à quoi ressemblera l’avenir si nous n’agissons pas maintenant (le « cauchemar ») et ce que l’avenir pourrait être si nous agissons ensemble (le « rêve »).

Enfin, une histoire de maintenant fait le pont entre l’histoire (pourquoi nous devrions agir) et la stratégie (comment nous pouvons agir). Concrètement, votre histoire de maintenant devrait se terminer par une « question difficile » (voir la section « Établir des relations » pour savoir de quoi il s’agit). Il vous appartient à la fois de motiver vos auditeurs à agir et de leur donner une façon spécifique et concrète d’agir.

Relations

Pourquoi établir des relations? Encore une fois, nous nous organisons comme une forme de leadership qui permet aux gens de transformer les ressources dont ils disposent en un pouvoir dont ils ont besoin, pour atteindre le changement qu’ils désirent. Le pouvoir vient de notre engagement à travailler ensemble pour atteindre un but commun, et l’engagement se développe au moyen de relations.

Établissement de relations intentionnelles

Les relations sont enracinées dans des valeurs communes. Nous pouvons identifier les valeurs que nous partageons en apprenant les histoires des autres, en particulier les « points de décision » dans nos parcours de vie. La clé est de se demander « pourquoi? ».

Les relations sont à long terme. L’organisation des relations n’est pas simplement transactionnelle. Nous ne sommes pas simplement à la recherche de quelqu’un pour répondre à notre demande à la fin d’une réunion de 1:1 (lisez la suite pour savoir ce que cela signifie) ou une réunion de la Chambre. Nous cherchons des gens qui se joindront à nous pour assurer une croissance et des mesures soutenues et à long terme.

Les relations sont créées par un engagement mutuel. Un échange ne devient une relation que lorsque chaque partie y consacre une partie de sa ressource la plus précieuse : le temps. Parce que nous pouvons tous grandir et changer, les buts qui nous ont conduits à former la relation peuvent changer aussi bien, offrant des possibilités pour des relations plus profondes ou des échanges plus enrichis. La relation elle-même devient une ressource précieuse.

Les relations exigent une attention et un travail constants. Lorsqu'elles sont soutenues au fil du temps, les relations soutiennent la motivation et l'inspiration et deviennent une source importante d'apprentissage et de développement continu pour les personnes et les communautés qui composent vos campagnes d'organisation.

« L'organisation est un mot de fantaisie pour l'établissement de relations. »

– Mary Beth Rogers