

# La culture de la suprématie blanche dans nos organisations

Par Dismantling Racism Works adapté par  
Le Centre des organismes communautaires (COCO)



# La culture de la suprématie blanche dans nos organisations

# Table des matières

<b>Les auteurs</b>	<b>05</b>
dRworks et leurs sources	05
Adapté par COCo	06
<b>Introduction</b>	<b>07</b>
<b>Comment utiliser ce document</b>	<b>08</b>
<b>Perfectionnisme*</b>	<b>09</b>
Une culture perfectionniste	10
La sacrosainte parole écrite	13
Une seule bonne façon	16
La pensée en noir et blanc*	18
<b>Concentration des pouvoirs</b>	<b>20</b>
Accumulation de pouvoir	21
Paternalisme	25
Sur la défensive	27
<b>Droit au confort</b>	<b>30</b>
Droit au confort	31
Crainte du conflit ouvert	32
<b>Individualisme*</b>	<b>34</b>
Individualisme	35
Personne sauf moi	36
<b>Toujours plus*</b>	<b>39</b>
Le progrès, c'est nécessairement plus	40
Objectivité*	43
La quantité au détriment de la qualité*	46
Panique perpétuelle	48
<b>Les organisations apprenantes: un antidote</b>	<b>50</b>

# Les auteurs

Le présent document s'inspire principalement d'un manuel élaboré par Tema Okun, dans le cadre du programme «Dismantling Racism Works» (dRworks) visant à démanteler le racisme. Sauf indication contraire, le contenu provient de cette source, ayant été modifié et adapté avec la permission de l'auteur.

Les sections marquées d'un astérisque (\*) sont basées sur les recherches approfondies de Daniel Buford sur la culture de la suprématie blanche, dans le cadre de son travail pour le People's Institute for Survival and Beyond.

## dRworks et leurs sources

dRworks est un groupe de formateurs et formatrices, éducatrices et éducateurs, ainsi que de militant/es qui travaillent à bâtir des organisations et des institutions antiracistes progressistes fortes. Pour contacter dRworks, veuillez visiter leur site web, au: [www.dismantlingracism.org](http://www.dismantlingracism.org)

Leur document original s'appuie sur le travail de nombreuses personnes et organisations, notamment: Andrea Ayvazian, Bree Carlson, Beverly Daniel Tatum, M.E. Dueker, Nancy Emond, Kenneth Jones, Jonn Lunsford, Sharon Martinas, Joan Olsson, David Rogers, James Williams, Sally Yee, Grassroots Leadership, Equity Institute Inc, People's Institute for Survival and Beyond, Challenging White Supremacy Workshop, Lillie Allen Institute, Western States Center, ainsi que les contributions de centaines de participant/es au processus de démantèlement du racisme de dRworks.

Tema Okun a dédié le manuel à Kenneth Jones, son collègue de longue date: « Il a su infuser plusieurs sphères de ma vie de sagesse. Pour tout le reste, il m'a poussé à rester sincère. Je t'aime et tu me manques au-delà des mots. »

Pour leur bibliographie exhaustive, voir le manuel complet sur le processus de démantèlement du racisme de dRworks. Sources sélectionnées:

- Notes de l'atelier du People's Institute for Survival and Beyond, Oakland, CA, printemps 1999.
- Notes de l'atelier «Challenging White Supremacy», San Francisco, CA, printemps 1999.
- Beverly Daniel Tatum, «Why Are All the Black Kids Sitting Together in the Cafeteria?»: HarperCollins, 1997.
- Derrick Jensen, «A Language Older Than Words.» NY: Context Books, 2000.
- Paul Kivel, «Uprooting Racism». PA : New Society Publishers, 1996.
- Anne Wilson Schaef, «Living in Process». NY: Ballantine, 1998.

# Les auteurs

## Document adapté par le Centre des organismes communautaires (COCO).

En 2019, avec la permission de l'auteur, les membres de l'équipe du COCo, soit Emily Yee Clare, Emil Briones, Kira Page et Philippe Angers-Trottier, ont adapté et développé le document original.

La mission du COCo est d'aider à bâtir un monde plus juste sur le plan social, en soutenant la santé et le bien-être des organismes communautaires du Québec. Par la recherche, la diffusion de ressources, la formation en développement organisationnel et le renforcement des liens entre les organismes communautaires du Québec, le COCo travaille à promouvoir la vitalité du secteur communautaire au sein de la province. L'une des priorités du COCo est de renforcer l'inclusion et la diversité au sein du secteur communautaire québécois, particulièrement en ce qui concerne les questions de justice raciale. Les bureaux du COCo sont situés à Montréal, aussi connu sous le nom de Tiotia:ke, sur le territoire traditionnel du peuple Kanien'kehá:ka. Cet endroit est également un lieu de rencontre historique pour d'autres nations autochtones, y compris les Omàmiwinini, ou le peuple Algonquin.

En adaptant ce document, nous nous sommes inspiré/es d'un certain nombre de ressources sur la culture de la suprématie blanche, dont:

- The Neighbourhood Arts Network, Art and Equity Toolkit. Toronto, Canada, 2012. Leur contenu est intégré dans les questions génératives posées à la fin de chaque section.
- Nemesis Radical Feminist Collective, Language of Domination, Montréal, Québec, 2000.

Quelques ressources supplémentaires :

- Robin Di Angelo, White Fragility, International Journal of Critical Pedagogy, Vol. 3, 2011.
- CompassPoint Nonprofit Services, Aligning Leadership Structure With Individual & Organizational Identity: 5 Perspectives de Directors Sharing Power, Oakland, Californie, 2017
- Le Centre pour les organismes communautaires et Emily Yee Clare, Diversité d'abord, Montréal, Canada, 2017.
- Le Centre des organismes communautaires et Philippe Angers-Trottier, Learning Organizations, Montréal, Canada, 2018.

Tout au long du document, vous trouverez des citations, des extraits et des liens vers ces œuvres. Nous vous encourageons fortement à les consulter !

# Introduction

Voici une liste des caractéristiques de la culture de la suprématie blanche qui se manifestent dans nos organisations. La culture organisationnelle est puissante, précisément parce qu'elle est omniprésente et qu'elle a une incidence sur tous les aspects de notre travail. Par le fait même, elle est très difficile à nommer ou à identifier.

- **LA PERSPECTIVE DU COCO** — Certaines organisations ne sont peut-être pas familières avec le terme « culture de la suprématie blanche ». Nous utilisons la définition suivante: La culture de la suprématie blanche est la notion ou l'idéologie selon laquelle les personnes blanches et leurs idées, pensées, croyances et actions sont supérieures aux personnes de couleur, ainsi que leurs idées, pensées, croyances et actions. La suprématie blanche s'exprime tant sur le plan interpersonnel que structurel (par le biais de nos gouvernements, de nos systèmes éducatifs, de nos systèmes alimentaires, etc.) —

Les caractéristiques explorées dans ce document sont préjudiciables. Sans avoir été nommées ou choisies de façon proactive par le groupe, celles-ci sont utilisées comme normes et standards, et elles favorisent la logique de la suprématie blanche. Parce que nous vivons tou/tes au sein d'une culture de suprématie blanche, ces caractéristiques se manifestent dans les attitudes et les comportements de chacun/e d'entre nous, les personnes racisé/es et les personnes blanches. Par conséquent, ces attitudes et comportements peuvent se manifester dans n'importe quel groupe ou organisation, qu'il s'agisse d'un groupe ou d'une organisation dirigée par des personnes blanches, ou encore par des personnes de couleur. Le démantèlement de la suprématie blanche est si complexe, en partie parce que les personnes de couleur, bien que marginalisées au sein d'une société suprématiste blanche, peuvent aussi en être complices, soit en perpétuant des normes et des comportements tacites qui correspondent à une culture de suprématie blanche, ou en y contribuant activement.

- **LA PERSPECTIVE DU COCO** — De nombreuses organisations se tournent vers leurs politiques internes pour amener un changement organisationnel. Dans notre propre expérience en tant qu'organisation qui tente de mettre en pratique nos valeurs anti-oppressives, c'est un changement culturel qui a été précurseur de l'adoption d'une optique anti-oppressive ou antiraciste dans nos politiques, et non l'inverse. Cela est aussi vrai pour les organisations que nous soutenons. Lorsqu'elles sont mises en place conjointement avec des efforts de changement culturel, les politiques internes peuvent être un outil puissant. Le présent document nous a été d'une aide précieuse pour identifier les caractéristiques de la culture organisationnelle qui sont implicitement ou explicitement des tenants de la suprématie blanche. —

L'une des raisons d'énumérer les caractéristiques de la culture de la suprématie blanche est de démontrer comment les organisations qui utilisent inconsciemment ces caractéristiques comme normes et standards rendent difficile, voire impossible, l'accès à d'autres normes et standards culturels. Par conséquent, de nombreuses organisations qui prétendent être multiculturelles exigent en fait que les nouveaux et nouvelles venu/es s'adaptent ou se conforment aux normes culturelles existantes (c.-à-d. la culture de la suprématie blanche). La capacité d'identifier et de nommer les normes et standards culturels souhaités par le groupe est une étape critique dans la construction d'une organisation véritablement multiculturelle.

- **LA PERSPECTIVE DU COCO** — Nous tenons à souligner que ces caractéristiques doivent être comprises contextuellement. Par exemple, bien que le « culte de l'écrit » soit une caractéristique de la suprématie blanche dans nos organisations, le fait de ne pas documenter son travail peut également rendre difficile la contestation de l'iniquité structurelle. —

# Comment utiliser ce document

Nous espérons que ce document pourra servir de point de départ à des conversations sur le racisme dans nos organisations. Étant donné la grande quantité de contenu, nous savons qu'il peut être décourageant de considérer l'utiliser comme outil de facilitation.

Selon nous, l'une des meilleures façons pour ce faire est de s'en servir par petites sections. Celles-ci peuvent être choisies au hasard, ou en fonction d'observations faites sur une culture organisationnelle donnée. Ensemble, il est utile de discuter de la façon dont les caractéristiques énumérées s'appliquent à son organisation et poser des questions :

- Comment ces caractéristiques culturelles se manifestent-elles dans notre organisation ou notre groupe? Comment sont-elles dommageables? Le sont-elles? Les descriptions reflètent-elles ou non notre expérience? Si oui, comment?
- Y a-t-il une différence entre la façon dont les personnes de couleur au sein du groupe vivent ces croyances culturelles et comment elles affectent les personnes blanches? Qu'est-ce que cela peut nous apprendre?
- Quelles mesures tangibles pourrions-nous mettre en place pour changer ces caractéristiques au quotidien? Quelles solutions les antidotes proposés peuvent-ils nous offrir? Sommes-nous prêt/es et disposé/es à le faire?

Toutes les organisations ne sont pas prêtes à avoir cette conversation. Cependant, pour celles qui le sont, nous avons appris par expérience que les discussions qui en résultent peuvent être riches et vivifiantes. Elles nous permettent d'explorer l'expérience quotidienne de travailler ensemble, en plus non seulement d'imaginer, mais d'incarner une autre façon d'être.



# Perfectionnisme\*

# Une culture perfectionniste

- Dans une culture perfectionniste :
  - Les erreurs sont perçues de manière personnelle, c'est-à-dire qu'elles peuvent ternir la réputation de qui les commet, plutôt que d'être vues pour ce qu'elles sont : des erreurs ;
  - Peu d'enthousiasme est exprimé au sein d'une équipe pour le travail d'autrui. La reconnaissance revient habituellement aux individus qui obtiennent déjà la plus grande part de mérite au sein d'une organisation ;
  - Il est plus courant que le travail inadéquat ou imparfait soit souligné. Chose d'autant plus commune, tendance à parler aux autres des insuffisances d'une personne ou de son travail, sans jamais parler directement à la personne en question ;
  - Faire une erreur est confondu avec être une erreur, avoir tort synonyme d'être en tort ;
  - Peu de ressources (temps, énergie, argent) sont allouées à la réflexion ou à l'identification des leçons apprises qui pourraient améliorer l'organisation ou ses pratiques. En d'autres termes, il n'y a que peu ou pas d'opportunité d'apprendre de ses erreurs ;
  - On s'emporte sur des détails et on critique pour très peu. Les gens soulèvent toutes les imperfections dans les contributions des autres, ou encore cherchent à trouver des exceptions aux observations générales qui sont offertes.
- Les organisations perfectionnistes sont très douées pour identifier ce qui ne va pas, mais elles ont peu de capacité à identifier, nommer et apprécier ce qui va bien.
- La culture perfectionniste est souvent intériorisée par les individus. En d'autres termes, la personne perfectionniste n'apprécie pas son propre bon travail, soulignant souvent ses défauts ou ses échecs, se concentrant sur les insuffisances et les erreurs, plutôt que d'apprendre de celles-ci. L'individu est aux prises avec une critique intérieure dure et incessante, qui est renforcée par la culture de l'organisation.
- Les milieux de travail perfectionnistes causent :
  - un niveau toxique de stress et d'anxiété, de la culpabilité, de l'indécision, de la difficulté à travailler en équipe, l'évitement de la rétroaction et de la réflexion ;
  - des difficultés à développer une pensée holistique et systémique qui pourrait leur permettre d'innover ou de résoudre les causes premières de leurs problèmes.
- Le perfectionnisme est étroitement lié à une culture du blâme, qui repose sur la culpabilité, la peur et la honte comme facteurs de motivation au travail, ce qui contribue grandement à l'épuisement professionnel et au stress du personnel.

# Une culture perfectionniste

- **LA PERSPECTIVE DU COCO** — Nos propres recherches démontrent que l'exigence d'un travail « parfait » dans nos organisations est souvent appliquée de manière inégale en fonction de la race. Par exemple, les employé/es racisé/es sont tenu/es d'adhérer à des normes plus élevées, tandis que les employé/es blanc/hes ont le droit d'expérimenter, de se tromper, d'apprendre et de s'améliorer. Les « erreurs » commises par les employé/es racisé/es sont considérées comme représentatives de leur valeur en tant que membre du personnel, et même de leur groupe racial, tandis que les employé/es blanc/hes bénéficient plus globalement du « bénéfice du doute ».
- Notre recherche a également documenté une tendance selon laquelle les employé/es racisé/es sont puni/es pour des gestes qui ne sont pas en soit des erreurs, ou sont tenu/es responsables pour des attentes qui ne leur ont jamais été clairement communiquées. L'exemple le plus courant est celui d'un/e employé/e racisé/e qui est présumé/e responsable de diriger les efforts en matière de diversité ou de lutte contre le racisme dans une organisation, souvent sans que cela ait été clairement indiqué dans la description de poste. Ces employé/es sont ensuite blâmé/es pour les échecs ou les conflits qui découlent de ces initiatives (ou de l'absence de telles initiatives). Vous trouverez plus d'information à ce sujet dans le rapport du COCo, Diversité d'abord. —

# Une culture perfectionniste

## Antidotes

- + Mettre l'accent sur une culture de la reconnaissance, où l'organisation prend le temps de s'assurer que le travail et les efforts des tou/tes sont valorisés;
- + Développer une « organisation apprenante », où l'on s'attend à ce que tout le monde commette des erreurs et que ces erreurs offrent des occasions d'apprentissage et de croissance;
- + Lorsque les choses tournent mal, ne pas automatiquement chercher quelqu'un à blâmer, ou supposer que c'est nécessairement la faute de quelqu'un;
- + Favoriser un environnement où tou/tes peuvent reconnaître que les erreurs mènent parfois à des résultats positifs. Développer la capacité d'échouer, puis d'être transformé par ces échecs;
- + Dissocier la personne de l'erreur. Lorsqu'une rétroaction est offerte, toujours mentionner les bons coups avant les échecs, les encouragements avant les critiques;
- + Lors d'une rétroaction critique, demander aux participant/es d'offrir aussi des suggestions précises et concrètes concernant les changements à apporter;
- + Accepter qu'en réalité, être un critique impitoyable envers soi-même n'améliore pas vraiment la qualité du travail (contribuant plutôt à rabaisser le moral du groupe) et qu'il est préférable de saisir chaque opportunité d'apprentissage que nous offrent nos erreurs;
- + Développer d'autres sources de motivation au sein de son organisation, comme une vision commune et un engagement envers l'apprentissage personnel et organisationnel.

# La sacrosainte parole écrite

- «Si ce n'est pas écrit dans un mémo, ça n'existe pas.» La communication écrite est survalorisée, au-delà de toutes les autres formes de communication desquelles dépendent les organisations pour fonctionner;
- L'organisation ne tient pas compte et n'accorde aucune valeur à d'autres façons de partager l'information, ce qui pourrait lui faire perdre de l'information précieuse, ou la détourner de sa mission en cours de route;
- Les employé/es qui ont de fortes compétences en documentation et en rédaction sont plus apprécié/es et ce, même dans les organisations où la capacité de communiquer avec les autres (par des méthodes autres qu'à l'écrit) est essentielle à la mission;
- L'organisation sous-estime, rejette ou écarte les émotions, le ton et l'impact relationnel contenus dans ses communications, puisqu'une grande partie de ces éléments est perdue ou réduite dans la communication écrite;
- Il règne une culture de faible confiance et de microgestion (ex: surveiller un/e employé/e au moyen d'exigences déraisonnables en matière de documentation);
- La multitude de façons dont les individus intègrent et traitent l'information (c.-à-d. pas seulement la lecture) est invalidée ou ignorée;
- Souvent fondée sur la croyance erronée que la mémoire institutionnelle est largement communiquée par écrit.

● **LA PERSPECTIVE DU COCO** — Dans nos propres recherches, nous avons également vu ce «culte de l'écrit» appliqué de manière inégale en fonction de la race. Par exemple, les employé/es de couleur sont tenu/es de se conformer à une politique écrite, tandis qu'il y a plus de flexibilité et de compréhension envers les employé/es blanc/hes, qui sont plus libres d'interpréter ou de suivre ces mêmes normes à leur guise. Un exemple souvent cité est celui d'un/e employé/e racisé/e accusé/e d'infraction au code vestimentaire, une politique dont personne d'autre dans l'organisation n'avait entendu parler, et qui n'a certainement pas été appliquée aux employé/es blanc/hes. Nous y voyons là une instrumentalisation violente des politiques internes.

Cependant, notre travail de consultation auprès d'organismes à but non lucratif nous a aussi permis de voir le revers de cette médaille du «culte de l'écrit», qui cause des problèmes de pouvoir et d'iniquité. En effet, s'il n'y a presque pas de documentation sur l'historique, les processus ou les politiques internes de l'organisation, les employé/es avec le plus d'ancienneté, limitant ainsi l'accès à l'information clé, peuvent contrôler le processus de prise de décision et l'ensemble du travail collaboratif. Le manque de documentation peut donc également contribuer à la récurrence de pratiques problématiques dans une organisation. —

# La sacrosainte parole écrite

## Antidotes

- + Comprendre que la communication en personne, à la fois verbale et non verbale, est essentielle à la circulation de l'information dans une organisation. Sur le plan individuel et organisationnel, apprendre à y mettre autant de soin et d'attention que dans la communication écrite ;
- + Valoriser les connaissances et les expériences non écrites qui concernent notre organisation, son fonctionnement et les personnes qui la composent. Les percevoir comme des sources d'information légitimes ;
- + Apprécier, reconnaître et soutenir le développement de l'intelligence émotionnelle, de l'empathie, des compétences interpersonnelles et de facilitation au sein de son équipe ;
- + Faire le point des autres méthodes par lesquelles les individus, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, reçoivent et partagent l'information ;
- + S'assurer que tout ce qui est écrit peut être aisément compris (éviter le langage académique, les mots et expressions à la mode, etc.) ;
- + S'assurer que les documents écrits cruciaux pour le fonctionnement de nos organisations y demeurent « vivants ». Cela signifie: que le personnel ait accès à ces documents aux moments importants de la prise de décision ; que tou/tes sachent les interpréter et à quel moment s'en servir ; et que les documents en question soient mis à jour pour refléter l'évolution des attentes et de la culture de l'organisation.

# La sacrosainte parole écrite

## Questions d'auto-réflexion

- Les documents de notre organisation sont-ils pertinents et significatifs pour les individus qu'ils sont censés guider et soutenir?
- Les documents écrits importants sont-ils examinés et mis à jour à mesure que notre organisation et notre communauté évoluent?
- Notre organisation se fie-t-elle uniquement aux politiques et aux procédures lorsqu'elle tente de résoudre des conflits ou des problèmes? Quelles autres habitudes pouvons-nous développer face à des problèmes difficiles, des attentes inégales et la mauvaise communication?
- Les personnes concernées ont-elles le temps de lire les documents importants, de les comprendre et de poser des questions?

# Une seule bonne façon

- Croyance selon laquelle il n'y a qu'une seule bonne façon de faire les choses. Celle-ci implique qu'une fois les individus initiés à cette méthode « idéale » unique, ils seront convertis et l'adopteront volontiers ;
- Croire, lorsqu'une personne refuse de s'adapter ou de changer sa façon de faire, que ce doit être que quelque chose ne tourne pas rond pas chez elle (et qu'il n'y a rien de mal à exiger ce changement ou cette conformité). On pense ici, par exemple, à un missionnaire qui ne verrait aucune valeur dans la culture des communautés qu'il tenterait de « sauver » ;
- Provoque d'importants obstacles au changement, à l'innovation, au travail d'équipe et à l'agilité d'une organisation ;
- Crée un sentiment d'exclusion et d'isolement chez les personnes qui ne maîtrisent pas ou ne sont pas à l'aise avec « la bonne façon ».
- Il s'agit souvent d'entêtement et de dogmatisme: une position est définitive et indiscutable, même lors de décisions et de discussions où les enjeux sont relativement faibles.

## Antidotes

- + Accepter qu'il existe plusieurs façons d'atteindre un même but et demeurer ouvert/es à d'autres avenues possibles ;
- + Une fois que le groupe a pris la décision de suivre une voie pour atteindre un objectif, savoir honorer cette décision. Considérer ce qu'on peut apprendre de cette méthode (même, et surtout, si ce n'est pas une méthode qu'on aurait soi-même choisie) ;
- + Apprendre à remarquer quand les gens font les choses différemment, et comment ces différentes façons peuvent améliorer notre propre approche ;
- + Garder un œil sur la tendance d'un groupe ou d'un individu à insister sans cesse sur le même point parce qu'il croit qu'il n'y a qu'une seule bonne façon de procéder, puis y remédier ;
- + Lorsqu'on travaille avec des communautés dont la culture est différente (que ce soit sur le plan individuel ou organisationnel), s'assurer d'être clair/es par rapport à ce qu'il nous reste à apprendre sur leurs façons de faire ;
- + Ne jamais présumer savoir, en tant qu'individu ou qu'organisation, ce qui est bon pour d'autres communautés. L'humilité est essentielle à l'établissement de relations significatives avec des communautés dont les antécédents culturels sont différents des nôtres ou de ceux de notre organisation.



# Une seule bonne façon

## Questions d'auto-réflexion

Un antidote aux problèmes abordés dans cette section est de cultiver la flexibilité et l'adaptabilité dans nos organisations. Voici quelques questions clés pour aider nos organisations dans leur réflexion :

- Quels types de formations ou de préparation pourraient être nécessaires pour aider le personnel ou les participant/es à naviguer le changement ou à être ouvert/es à la différence ?
- Que faut-il faire pour s'adapter à un éventail de styles d'apprentissage, de conditions de vie ou de responsabilités personnelles au sein de notre équipe ?
- De quelles façons concrètes les membres de l'équipe et de l'organisation sont-ils ou sont-elles encouragé/es à explorer d'autres façons d'être, de savoir et de faire ?
- A-t-on aidé les individus à apprendre de leurs erreurs ?  
Que se passe-t-il lorsque des erreurs ou des défis surviennent ?  
Quels sont nos premiers réflexes ?
- De quelles façons une culture de l'apprentissage et de la créativité est-elle encouragée et intégrée dans la structure de l'organisation ? Quand et comment essayons-nous de réfléchir à notre travail et d'imaginer différentes façons de faire ?
- Comment les intervenant/es externes participent-elles ou participent-ils à la planification, à la sensibilisation, à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets, des programmes ou des organismes ?
- Quelles techniques sont utilisées pour communiquer sur une base régulière avec nos collègues et nos intervenant/es externes au sujet des besoins, des processus et des objectifs ?
- Comment tient-on compte des différences de capacités, de niveaux de compétence, de revenu, de langue, de lieu, de perspective, etc. pour s'assurer que tou/tes les participant/es potentiel/les soient en mesure d'y participer ?
- Lorsque des problèmes ou des développements inattendus se présentent, comment sont-ils abordés, traités ?

# La pensée en noir et blanc\*

- Perception selon laquelle tout est soit: bon/mauvais, bien/mal, avec nous/contre nous. Capacité réduite de reconnaître des vérités et des complexités multiples et coexistantes. Beaucoup de phrases commencent par « mais ».
- Étroitement lié au perfectionnisme. Les perfectionnistes ont tendance à aspirer à une vision singulière ou à un objectif final, ce qui rend difficile: tirer des leçons des erreurs commises, ainsi que la rétroaction et les relations productives avec les personnes en désaccord ;
- Incapacité d'une personne ou d'une organisation à composer avec la complexité. L'analyse qui en résulte est généralement superficielle et non holistique (par exemple, croire que la pauvreté est simplement le résultat d'un manque d'éducation) ;
- Tendance à créer des conflits et à accroître le sentiment d'urgence, car les personnes impliquées estiment qu'elles doivent prendre des décisions immédiates, sous pression et sans être encouragées à envisager des solutions de rechange, en particulier pour les décisions dont la clarification peut nécessiter plus de temps de réflexion, ou de ressources ;
- Stratégie souvent utilisée par ceux et celles qui ont un agenda ou un objectif clair, poussant les indécis/es à choisir rapidement entre « a » ou « b », sans reconnaître le temps et la créativité nécessaires à l'élaboration d'alternatives.

# La pensée en noir et blanc\*

## Antidotes

- + Remarquer lorsque les gens utilisent un langage né de la pensée en noir et blanc ; les inciter à considérer les zones grises, à proposer plus de deux alternatives ;
- + Lorsqu'on se sent coincé/e dans une situation qui nous paraît soit noire soit blanche, tenter de trouver d'autres alternatives. Lorsqu'on se sent pris/e entre deux mauvais choix, et qu'on ne voit pas d'issue, essayer de rappeler à notre équipe: « Je crois qu'il y a une troisième solution. Ce que nous devons faire, c'est la découvrir » ;
- + Remarquer quand les gens simplifient à outrance des questions complexes, en particulier lorsque les enjeux semblent élevés ou qu'une décision urgente doit être prise. Ralentir et encourager les gens à faire une analyse plus approfondie ;
- + Lorsque les gens sont confrontés à une décision urgente, savoir prendre une pause et se donner une certaine marge de manœuvre pour réfléchir de façon créative. Dans la mesure du possible, éviter de prendre des décisions sous pression extrême ;
- + Doter son équipe des outils nécessaires pour penser de façon plus complexe et nuancée (ex : cartes heuristiques, cartes des relations et autres formes de cartographie des systèmes).

- **LA PERSPECTIVE DU COCO** — Selon nous, la pensée en noir et blanc est très liée à la capacité (ou plutôt à l'incapacité) d'une organisation de penser les systèmes et de gérer la complexité.  
« La pensée systémique est un moyen pour les équipes et les individus de réfléchir des changements qui apporteront des améliorations à long terme, plutôt que des solutions rapides qui échouent, mais qui sont appliquées à répétition... Essentiellement, la pensée systémique fournit une approche pour gérer la complexité. C'est un outil pour aider les décideurs à comprendre les relations de cause à effet entre les données, les informations et les personnes. » – David Crookes —

# Concentration des pouvoirs

# Accumulation de pouvoir

- Peu de valeur accordée au partage du pouvoir. Le pouvoir est considéré comme une denrée rare et convoitée, à défendre;
- Ceux et celles qui détiennent le pouvoir se sentent menacé/es lorsque quelqu'un propose des changements possibles aux façons de faire de l'organisation. Les dirigeant/es perçoivent les suggestions de changement comme une critique de leur leadership et ne perçoivent pas ce type de réaction comme favorisant ou menant à la concentration du pouvoir;
- Les individus qui détiennent le pouvoir croient qu'ils ont à cœur les meilleurs intérêts de l'organisation et supposent que les personnes qui désirent des changements sont mal informées (stupides), émotives, inexpérimentées, etc.
- La notion de leadership est enracinée dans une forme de « culte du leader », qui conçoit les leaders comme étant des sauveurs ou des héros;
- L'accumulation ou la concentration de pouvoir exige souvent une forme de confidentialité. Ceux et celles qui détiennent le pouvoir contrôlent l'information, quand et avec qui celle-ci est partagée; le manque de transparence dans la prise de décision et les schismes au sein de l'organisation peuvent causer des problèmes supplémentaires.

## Comportements à observer

Le document du collectif Nemesis Radical Feminist Collective, « Language of Domination », avait beaucoup à dire sur la concentration de pouvoir! On y décrit les comportements suivants comme contribuant à l'accumulation de pouvoir.

- Royauté détrônée: s'attacher à des positions formelles de pouvoir et leur donner plus d'importance qu'elles n'en ont réellement. Continuer à s'accrocher et à s'identifier à ces postes après les avoir quittés;
- Parler au nom des autres: faire de ses propres opinions la voix d'un collectif pour lui donner plus de poids, affirmer: « beaucoup d'entre nous pensent... »
- Les clés de la ville: contrôler la circulation de l'information, en limitant presque jalousement l'information clé du groupe à un cercle restreint – ou même une seule personne – pour son propre usage et bénéfice;
- Maître de cérémonie: prendre le contrôle physique réel pour diriger le groupe. Prendre continuellement des responsabilités clés avant que les autres n'en aient l'occasion;

# Accumulation de pouvoir

- Jouer à la maman: surprotéger et infantiliser les autres. Phrase typique: «Maintenant, est-ce qu'une des nouvelles employées (en l'occurrence, des femmes de couleur) aurait quelque chose à ajouter à cela?»
- Répétition: répéter dans ses propres mots ce que quelqu'un (généralement une femme) vient de dire parfaitement clairement. Interrompre la conclusion d'une intervention pour la récupérer à ses propres fins;
- Transfer d'orientation: éviter la question en ramenant le sujet de la discussion à des sujets que l'on maîtrise bien, afin d'avoir l'air intelligent/e et bien informé/e.

## Antidotes

- + Intégrer le partage du pouvoir dans l'énoncé des valeurs de l'organisation, ses structures et ses politiques, ainsi que dans ses activités quotidiennes;
- + Instaurer une culture de bon leadership, c'est-à-dire soutenir le développement des compétences en leadership d'autrui. Dans le même ordre d'idées, une telle culture abandonnerait nécessairement l'idée de «leaders héroïques».
- + Cultiver des idéaux de leadership qui intègrent une acceptation de l'inévitabilité du changement. Questionner et contester le leadership serait perçu comme une part importante de la santé d'une équipe et d'une organisation;
- + Contester et résister à la compétitivité. Prioriser plutôt la coopération et la collaboration, ce qui aiderait à changer les présupposés implicites sur les dirigeant/es et le leadership qui peuvent nuire au partage du pouvoir.

# Accumulation de pouvoir

## Questions d'auto-réflexion

Voici quelques questions qui peuvent nous aider à approfondir notre capacité à mieux partager le pouvoir au sein de nos organisations:

- Dans mes relations avec les autres, est-ce que je « donne » ou je « prends »? Y a-t-il un échange bidirectionnel de connaissances et de ressources ?
- Mes actions démontrent-elles du respect pour les lieux et les gens avec lesquels je travaille ?
- Dans les organisations hiérarchiques, quelles structures servent de freins et contrepoids pour les individus qui occupent des postes de pouvoir officiels? Comment les conflits d'intérêts sont-ils définis, identifiés et abordés ?
- Dans les organisations non hiérarchiques, comment les dynamiques de pouvoir informelles (ex: ancienneté, privilège social, statut d'emploi) sont-elles définies, identifiées et abordées ?

# Accumulation de pouvoir

## Réflexions pertinentes

En 2017, le groupe de consultant·es Compass Point NonProfit Services a publié un article sur les réflexions de cinq organisations qui avaient évolué vers le partage des postes de direction. Les organisations avaient des approches différentes à la déconstruction et à la décentralisation du rôle exécutif unique: on a vu des variations sur la «codirection», et certaines expérimentaient même avec des comités plus larges ou des structures collectives.

D'après leur rapport: «Community United Against Violence a réalisé que la composition et la structure du leadership interne sont directement liées à l'impact externe.» Selon Lidia Salazar, «Nous avons remarqué que notre programmation n'atteignait pas les communautés marginalisées. Ainsi, dans notre transition, nous avons aussi adapté notre mission pour que celle-ci priorise les personnes noires et racisées, les personnes de couleur. Puis, à son tour, il était logique d'avoir un modèle de leadership qui reflétait cela afin d'atteindre ces communautés et de prendre des décisions éclairées pour l'organisation». Ces évolutions de la structure de leadership sont en train de rompre la fausse distinction entre l'identité organisationnelle externe des organisations et leurs pratiques internes.»



# Paternalisme

- Le paternalisme est une politique ou une pratique où les personnes en position d'autorité restreignent la liberté et les responsabilités des individus qui leur sont subordonnés et ce, soi-disant pour leur propre bien ;
- Dans une organisation paternaliste, la prise de décision est claire pour les individus qui ont le pouvoir, et peu claire pour ceux qui n'en ont pas ;
- Les personnes qui détiennent le pouvoir pensent qu'elles sont capables de prendre des décisions pour et dans l'intérêt de celles qui n'ont pas le pouvoir, souvent sans réellement consulter les personnes concernées ;
- Souvent, les individus qui détiennent le pouvoir ne pensent pas qu'il soit important ou nécessaire de comprendre le point de vue ou l'expérience des personnes pour qui ils prennent des décisions ;
- Il y a souvent beaucoup de phrases à l'impératif, des opinions et des solutions présentées comme étant le dernier mot, une attitude qui est renforcée par le ton et le langage non verbal ;
- Condescendance et infantilisation des autres, en particulier des personnes qui sont nouvelles dans le groupe (par exemple, « vous aurez certainement besoin de mon aide pour accomplir cette tâche ») ;
- Les personnes qui n'ont pas de pouvoir dans l'organisation peuvent tacitement accepter leur impuissance ou craindre les répercussions très réelles de défier celles qui ont du pouvoir ;
- Les individus qui n'ont aucun pouvoir le savent, en plus de savoir qui en a. Les personnes qui n'ont pas de pouvoir ne savent pas vraiment comment les décisions sont prises, mais comprennent parfaitement bien les répercussions de ces décisions.

# Paternalisme

## Antidotes

- + Cultiver la transparence et un dialogue ouvert autour des pratiques décisionnelles. Veiller à ce que chacun/e participe aux décisions importantes ;
- + S'assurer que tout le monde connaisse et comprenne son niveau de responsabilité et d'autorité dans l'organisation ;
- + Inclure de façon significative dans le processus décisionnel les personnes touchées par une décision ;
- + Demeurer aussi transparent/e que possible au sujet des raisons pour lesquelles certaines décisions doivent être prises sans prendre en compte ou en contradiction avec l'avis de certaines personnes. Distinguer entre un niveau de confidentialité et de discrétion approprié concernant les informations sensibles et un manque de transparence opportun.

## Questions d'auto-réflexion

Questions à l'intention des leaders organisationnels au sujet de la prise de décisions:

- Est-ce que je partage mes motivations, mes processus et mes structures avec les autres ? Comment faire participer d'autres personnes à mes processus et à mes décisions ?
- Qui participe à la prise de décision ? Avec qui suis-je prêt/e à partager ?
- Comment les membres de l'équipe participent-ils ou participent-elles à la planification, à la sensibilisation, à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets, des programmes ou des organismes ?

# Sur la défensive

- L'organisation consacre beaucoup de temps et d'énergie à essayer de protéger la structure de pouvoir établie et à dissimuler les abus de pouvoir ;
- La structure et les procédures de l'organisation sont optimisées pour protéger l'organisation telle quelle et pour interdire ou dissuader la croissance et le changement ;
- Les critiques à l'égard des personnes qui détiennent le pouvoir sont perçues comme menaçantes, inappropriées ou impolies ;
- On réagit aux idées innovatrices ou stimulantes par une attitude défensive, ce qui rend difficile le partage de ces idées. On ne s'écoute pas les un·es les autres, personne ne s'entraide dans le but de se sentir mieux écouté/es ;
- Une grande partie de l'énergie de l'organisation est dépensée à travailler avec certains individus défensifs (souvent ceux qui ont détiennent le pouvoir). Veiller à ce que leurs sensibilités ne soient pas heurtées est perçu comme prioritaire par rapport à la réflexion et au travail que nécessitent les changements importants qui doivent être faits pour les personnes ayant moins de pouvoir ;
- Les personnes blanches dépensent leur énergie à se défendre contre des accusations de racisme, au lieu d'examiner comment le racisme pourrait réellement se produire et comment leurs comportements pourraient contribuer au racisme organisationnel ;
- Les personnes qui cherchent à prendre le contrôle émotionnel adoptent une attitude défensive et colérique, réagissant à toute opinion contraire à la leur comme une attaque personnelle ;
- Les organisations enracinées dans la défensive peuvent involontairement encourager le rôle d'apporteur de solutions : des individus qui donnent une réponse ou une solution avant que les autres n'aient eu la chance de contribuer à l'échange, ou avant qu'on ait accordé au problème suffisamment de temps et de considération.

## Réflexions pertinentes

La défensive est liée à l'idée de « fragilité blanche ». A ce sujet, Robin DiAngelo écrit:

« En Amérique du Nord, les Blancs vivent dans un environnement social qui les protège et les isole du stress racial. Cet environnement isolé de protection raciale crée des attentes de confort racial chez les Blancs, tout en réduisant leur capacité de tolérer le stress racial, ce qui mène à ce que j'appelle la fragilité blanche... Il en résulte une série de contre-mesures sanctionnées par la société contre la source perçue du malaise, notamment la pénalisation, les représailles, l'isolement, l'ostracisme et le refus de continuer l'échange. »

# Sur la défensive

## Antidotes

- + Comprendre que les mécanismes structurels ne peuvent pas, à eux seuls, créer ou prévenir les abus;
- + Reconnaître le lien entre la défensive et la peur (ex: peur de perdre le pouvoir, de perdre la face, de perdre son confort, de perdre ses privilèges). Remédier aux attitudes défensives lorsqu'elles deviennent un problème;
- + Favoriser une culture d'autoréflexivité dans laquelle les individus sont soutenus et encouragés à déconstruire leurs propres réactions défensives;
- + Développer une culture organisationnelle de bienveillance et de rétroaction critique directe – on est souvent capable d'en prendre plus qu'on le pense, surtout lorsqu'il y a une bonne base de confiance et de bienveillance;
- + Discuter de la façon dont la défensive et la résistance aux nouvelles idées entravent la mission de l'organisation.

# Sur la défensive

## Questions d'auto-réflexion

« L'établissement de relations est un élément tellement important de notre travail. Tout revient à la transparence – être vraiment clair à propos de soi-même et ce que nous faisons dans la communauté. Nous arrivons en tant qu'inconnu/es, alors nous respectons vraiment le fait que c'est leur espace. Nous sommes honnêtes concernant nos services et ce que nous sommes en mesure de fournir. Être ouvert•es à la rétroaction, être accessibles. »

– *Art Starts, Neighbourhood Arts Network Art and Equity Toolkit*

« L'auto-réflexion se fait de manière organique et collective au sein de l'équipe. Nous nous réunissons toutes les deux semaines et faisons le point les un/es avec les autres. Cela aide à définir la direction dans laquelle nous allons. J'aime beaucoup les évaluations de rendement – elles sont l'occasion de réfléchir à nos objectifs. Nous visitons régulièrement nos sites de programmation et discutons des programmes avec les gestionnaires de programme. Nous parlons de la façon dont les besoins ont changé et si de nouveaux besoins sont apparus, du succès des programmes et de tout ce que nous pouvons changer. Cela se produit à la fin de chaque été, à la fin de l'année et au printemps, une fois la programmation hivernale terminée. »

– *Art Starts, Neighbourhood Arts Network Art and Equity Toolkit*

# Droit au Confort

# Droit au confort

- La croyance que les individus qui détiennent le pouvoir ont droit au confort émotif et psychologique. Cette croyance est largement liée à une autre caractéristique à examiner, la valorisation de la « logique » aux dépens des émotions ;
- Faire des boucs émissaires de celles et ceux qui causent de l'inconfort. Par exemple, les personnes de couleur qui prennent le risque d'attirer l'attention sur le racisme organisationnel sont souvent minutieusement examinées, plutôt que celles qui sont complices et qui perpétuent une dynamique oppressive dans l'organisation ;
- S'accrocher au point de vue selon lequel les actes d'injustice individuels à l'égard des personnes blanches sont comparables ou analysés dans le même cadre que le racisme systémique et structurel qui vise les personnes de couleur.

## Antidotes

- + Comprendre que l'inconfort est à la base de toute croissance et de tout apprentissage – la présence d'un inconfort indique souvent le besoin d'une profonde réflexion sur soi ;
- + Accueillir l'inconfort autant que possible ;
- + Approfondir son analyse politique du racisme et de son intersectionnalité avec d'autres oppressions ;
- + Personnaliser ses réflexions sur le racisme et l'oppression systémique, plutôt que s'en tenir à des notions théoriques et hypothétiques. Ces réflexions personnelles peuvent être chargées et ardues, mais elles approfondissent notre analyse et nous aident à percevoir le vécu et les émotions des autres comme faisant partie d'un contexte beaucoup plus large.

# Crainte du conflit ouvert

- Les personnes qui détiennent le pouvoir ont tendance à éviter les conflits et les désaccords;
- Lorsqu'une personne soulève un enjeu qui cause de l'inconfort, la tendance est de blâmer la personne ayant soulevé l'enjeu en question plutôt que d'en examiner les causes;
- La politesse est utilisée comme prétexte pour priver les gens de l'espace nécessaire pour ressentir leurs émotions et pour être eux-mêmes. Par exemple, lorsqu'un/e employé/e est en colère suite à des actes racistes le ou la visant, on s'attend à ce que cette réaction émotive soit réprimée au nom de la politesse et de la cordialité;
- Soulever des questions difficiles, c'est être impoli, grossier ou déplacé. Les personnes détenant le pouvoir pourraient s'en servir pour maintenir le contrôle et réduire au silence les individus qui remettent en question le statu quo organisationnel.

## Antidotes

- + Organiser des jeux de rôle sur la façon de gérer les conflits avant qu'ils ne surviennent;
- + Faire la distinction entre être impoli et soulever des questions difficiles. Apprendre à avoir des conversations vraies en équipe et s'aider les un/es les autres à se sentir écouté•es dans ces moments plus tendus;
- + Désapprendre les attitudes concernant les moyens dits « acceptables » d'attirer l'attention sur des vérités douloureuses. Faire de la place aux émotions et entamer une profonde réflexion quant à la façon de signaler les problèmes dans l'organisation;
- + Une fois un conflit résolu, saisir l'occasion de le réexaminer plus tard et d'examiner comment il aurait pu être géré différemment.



# Crainte du conflit ouvert

## Questions d'auto-réflexion

- Comment utilise-t-on la rétroaction pour évaluer et améliorer les programmes et les activités ?
- Si des problèmes ou des développements inattendus surviennent, comment sont-ils abordés et réglés ?
- Quelles techniques sont utilisées pour communiquer régulièrement avec les collègues et les membres de la communauté au sujet des besoins, des processus et des objectifs ?
- Quelles croyances inconscientes des individus ou de l'organisation créent et soutiennent notre peur du conflit ouvert ?
- Comment pouvons-nous, individuellement ou en tant qu'organisation, trouver des moyens d'aider à gérer notre peur des conflits ouverts (autre que de les éviter complètement) ?
- Dans quelle mesure est-ce que nous pouvons, individuellement ou en tant qu'organisation, permettre aux gens d'être eux-mêmes ?
- De quelle manière notre culture collective favorise-t-elle l'autoréflexivité, la confiance et l'ouverture au doute et à la remise en question ?

# Individualisme\*

# Individualisme

- Les individus ont peu d'expérience ou d'aisance à travailler en équipe ;
  - Les gens croient souvent qu'il vaut mieux régler les problèmes et faire face aux défis par soi-même. Les individus sentent qu'ils sont les seuls responsables ; l'environnement manque généralement de soutien mutuel ;
  - Dans les organisations hiérarchiques, l'obligation de rendre des comptes est considérée du haut vers le bas, rarement orientée de bas en haut. Cela peut s'appliquer tant aux relations latérales au sein de l'organisation qu'aux relations avec la communauté que l'organisme dessert ;
  - La reconnaissance se fait souvent sur une base individuelle. Les individus qui occupent des postes de pouvoir (tant formels qu'informels) obtiennent souvent la majeure partie ou la totalité de la reconnaissance, ce qui rend invisible les contributions des autres ;
  - Mène à l'isolement ;
  - La compétition est plus valorisée que la coopération. Là où la coopération est valorisée, peu de temps et de ressources sont consacrées au développement de ces compétences ;
  - Une culture organisationnelle individualiste crée un manque de responsabilisation ; le groupe accorde plus d'importance à l'accomplissement de tâches de manière indépendante, sans supervision ni orientation ;
  - Dans les organisations individualistes, les gens peuvent être agressifs ou réactifs envers les personnes pour qui l'appartenance à un groupe est importante. Par exemple, une personne de couleur dans une organisation à majorité blanche qui offrirait son point de vue en tant qu'individu racisé pourrait se retrouver face à un malaise, à des réactions défensives, ou à du dénie visant à faire taire ou rendre invisible les manifestations du racisme et des dynamiques raciales au sein de l'organisation.
- **LA PERSPECTIVE DU COCO** – Selon nous, l'individualisme est fortement lié au mythe de la méritocratie. La méritocratie est l'idée que le pouvoir, les privilèges et la richesse sont accordés à celles et ceux qui les ont mérités, sur les bases de leurs réalisations individuelles, d'un travail acharné ou d'une supériorité intrinsèque. Ce raisonnement s'appuie sur la croyance selon laquelle les personnes privées de leurs droits, impuissantes ou marginalisées le sont en raison d'un échec personnel, d'un refus de travailler dur ou d'une infériorité intrinsèque. Une croyance en la méritocratie ignore facilement les inégalités structurelles, qui ont pourtant une incidence réelle sur le pouvoir et la position qu'occupent les individus. —

# Personne sauf moi

- La croyance que, pour que quelque chose soit fait correctement, je dois le faire moi-même. Découle de l'individualisme organisationnel;
- Les personnes ayant cette croyance ont souvent une capacité limitée, voire inexistante, de faire confiance et de déléguer des tâches aux autres – les personnes visées par ce manque de confiance ont du mal à se sentir respectées et valorisées;
- Lié à une culture de perfectionnisme et d'impuissance;
- Cette croyance peut contribuer de façon significative à l'épuisement professionnel et au ressentiment dans les organisations, étant donné la capacité réduite des individus à : demander de l'aide, partager la charge de travail, s'ouvrir à d'autres perspectives ou façons de faire, et faire confiance aux capacités des autres.

## Comportements à observer

Le document « Language of Domination » du collectif féministe radical, Nemesis Radical Feminist Collective, ajoute également que la notion d'objectivité peut aussi signifier:

- S'accaparer le spectacle: parler trop souvent, trop longtemps et trop fort;
- Chercher la vedette: utiliser toutes sortes de stratagèmes, de drames et de circonstances pour attirer un maximum d'attention sur soi et sur ses idées;
- S'écouter parler: formuler une réponse dès les premières phrases de quelqu'un qui prend la parole, ne plus rien écouter à partir de ce moment-là, puis interrompre à la moindre occasion.

# Personne sauf moi

## Antidotes

- + Intégrer le travail d'équipe et la collaboration dans les valeurs, les structures, les politiques et les façons de faire de l'organisation ;
- + S'assurer que l'organisation travaille à l'atteinte d'objectifs communs et que les gens aient la volonté collective d'apprendre ensemble des erreurs commises. Comprendre que la croissance et le succès sont une question de réussite collective, plutôt qu'individuelle ;
- + Favoriser une culture de soutien mutuel, où l'on se sent en sécurité lorsque des problèmes sont rapportés au groupe ;
- + Les réunions d'équipe devraient aussi servir à résoudre les problèmes et briser l'isolement en milieu de travail, pas seulement à faire le rapport des activités ;
- + Expliquer que la collaboration est une compétence cruciale à développer pour soi-même et pour l'équipe. Évaluer les employé·es en fonction de leur capacité à travailler en équipe (ainsi que d'autres « compétences générales » ou dites relationnelles) et à atteindre des objectifs communs, en s'assurant de reconnaître toutes les personnes qui participent à un effort, pas seulement les leaders ou la personne la plus publique ;

# Personne sauf moi

## Questions d'auto-réflexion

Des questions pour nous aider et pousser nos organisations à penser au-delà de l'individu:

- Quelles sont mes relations avec les personnes, les lieux et les idées impliquées dans ce projet? Qui sont les différentes personnes et quelles sont les différentes perspectives qui sont nécessaires à la réussite de cette tâche, de ce projet ou de cette mission? Quelles compétences, ressources et initiatives existent déjà au sein de l'équipe? Suis-je à la recherche des connaissances et de l'expertise d'une équipe existante?
- Comment suis-je ou comment sommes-nous perçu/es par les personnes avec qui je collabore ou avec qui nous collaborons? En quoi cela affecte-t-il le travail dans lequel je suis ou nous sommes engagé/es? Comment reconnaître et aborder les dynamiques de pouvoir inégales au sein d'une relation? Quels types d'accommodements ou de changements dois-je ou devons-nous apporter afin d'établir des relations plus équitables et plus collaboratives?
- Comment est-ce que j'intègre notre apprentissage dans le travail au fur et à mesure qu'il progresse?
- Comment aidons-nous notre personnel et nos bénévoles à réfléchir, à apprendre et à améliorer leur capacité à travailler en équipe?

Toujours plus\*

# Le progrès, c'est nécessairement plus

- La croyance que le succès et le progrès requièrent toujours «plus grand» et «plus» est enracinée dans le capitalisme ;
- Par progrès, on entend l'expansion organisationnelle (ex: l'ajout de personnel ou de projets) ou la capacité de servir plus de gens, sans égard à la qualité du service offert à la communauté ;
- Cette attitude ne tient pas ou peu compte des coûts associés à l'expansion. Par exemple, la croissance peut aussi signifier:
  - un contrôle accru sur une organisation par les bailleurs de fonds ou d'autres intervenant/es externes ;
  - l'exploitation, l'exclusion ou la sous-représentation de la communauté à mesure que l'accent est mis sur la quantité, plutôt que sur la qualité ;
  - l'épuisement du personnel et des bénévoles perçu comme un mal nécessaire au nom d'une croissance illimitée.

## Réflexions pertinentes

Vandana Shiva écrit: «L'obsession de la croissance a éclipsé notre souci de durabilité, de justice et de dignité humaine. Mais les gens ne sont pas jetables – la valeur de la vie se trouve en dehors du développement économique.»

Comment cela s'applique-t-il à nos organisations? Quels sont les coûts pour les membres de notre organisation lorsque nous sommes toujours en quête de croissance? Existe-t-il différents types de croissance? Quel type de croissance désirons-nous réellement



# Le progrès, c'est nécessairement plus

## Antidotes

- + Prendre le temps de réfléchir à la vision que nous avons de notre organisation dans 25, 50 ou même 100 ans – pas seulement pour la prochaine saison ou le plan stratégique de cinq ans. Favoriser la « pensée de la septième génération », en se demandant comment les actions du groupe affecteront le monde dans sept générations ;
- + Veiller à ce que toute analyse coûts-avantages tienne compte de tous les coûts (humains), et pas seulement des coûts financiers. Les coûts humains peuvent comprendre, par exemple, les répercussions sur le moral, la crédibilité et l'utilisation des ressources ;
- + Inclure des objectifs de processus dans notre planification de travail: penser aussi à comment nous voulons faire les choses ;
- + Demander aux personnes avec qui nous travaillons d'évaluer comment la croissance et la gestion du changement les affectent.

# Le progrès, c'est nécessairement plus

## Questions d'auto-réflexion

- Les projets en cours ont-ils un sens pour la collectivité ?
- Leur pertinence s'étend-t-elle au-delà du moment de participation ; est-elle liée à des priorités et des objectifs à long terme ?
- Comment nos activités s'intègrent-elles à la vie communautaire et aux activités communautaires existantes ?
- Comment les priorités communautaires sont-elles intégrées à nos projets ?
- Notre organisation s'efforce-t-elle de remettre en question une culture du travail qui ne tient pas compte du bien-être des gens ? Le bien-être de notre personnel et de nos bénévoles est-il important pour nous ? Investissons-nous du temps, de l'énergie, des ressources et de la réflexion pour assurer et maintenir ce bien-être ?
- En tant qu'organisation, est-ce vraiment notre désir de grandir ? Pourrions-nous mieux définir les désirs et la vision que nous avons pour notre organisation – par exemple, notre désir est-il vraiment d'apprendre continuellement, ou plutôt, de nous améliorer continuellement ? Au lieu de croître en tant qu'organisation, a-t-on envisagé de renforcer nos partenariats avec des organisations qui ont des missions et des valeurs semblables ?
- Pour les personnes qui travaillent avec les jeunes, comment s'impliquent-ils ou s'impliquent-elles aux différents niveaux de l'organisation ? Leur participation est-elle conforme aux valeurs de l'organisation et celle-ci est-elle structurée d'une manière cohérente pour l'organisation ?

# Objectivité\*

- La conviction que les gens peuvent être (et peuvent choisir d'être) objectifs ou « neutres » dans leurs points de vue et leurs analyses;
- La conviction que les émotions sont intrinsèquement destructrices, irrationnelles, et qu'elles ne devraient pas jouer un rôle dans la prise de décision ou les processus de groupe;
- Invalider ou punir les personnes qui expriment des émotions;
- Exiger des gens qu'ils pensent de manière linéaire ou « logique » et ignorer, invalider ou être frustré par les personnes qui pensent autrement;

## Comportements à observer

Le document « Language of Domination » du collectif féministe radical, Nemesis Radical Feminist Collective, ajoute que la croyance en l'objectivité peut aussi:

- Rendre invisibles les personnes marginalisées: prétendre que le racisme, le classisme, l'homophobie, le capacitisme, etc. n'existent pas dans nos groupes plus « évolués ». Affirmer des choses comme: « En tant que féministes, nous comprenons l'oppression, donc ce n'est pas un problème entre nous. »
- Faire en sorte que les sentiments et les émotions soient largement évitées: intellectualiser, plaisanter ou passivement résister à chaque fois que vient le moment de partager ses sentiments;
- Faire en sorte que certaines voix soient prises plus au sérieux que d'autres : donner toujours plus de poids et d'autorité aux points de vue de certaines personnes; cesser d'écouter quand les femmes et les personnes de couleur prennent la parole.

# Objectivité\*

- **LA PERSPECTIVE DU COCO** — Nous pouvons voir un attachement à l'« objectivité » se manifester dans les organisations lorsqu'elles se tournent vers les politiques et les procédures au lieu de tenter de restaurer les relations interpersonnelles. Les problèmes organisationnels structurels sont souvent une cause de conflit et devraient être abordés comme une forme de résolution de conflits, pour éviter qu'ils ne se produisent de nouveau. Cependant, si certaines personnes souffrent et se sentent blessées au sein de l'organisation, l'organisation devrait en premier lieu aborder les éléments émotifs, personnels et humains d'un conflit ou d'un différend. —

## Antidotes

- + Prendre conscience du fait que nous avons tous et toutes une vision du monde qui nous est propre et que celle-ci affecte inévitablement la façon dont nous voyons les choses ;
- + Tenter d'élargir nos perspectives par rapport à ce qui est considéré comme une « connaissance légitime » et ce qui ne l'est pas. Valider les connaissances émotionnelles et affectives, expérientielles et ancestrales comme des savoirs légitimes et puissants, capables de s'allier à d'autres formes de connaissances, afin d'offrir une compréhension et une pensée expansives ;
- + Prendre conscience du fait que cela nous concerne aussi. Il peut être facile de détecter le mépris ou la rigidité d'une autre personne, mais nous devons toutes et tous savoir nous observer nous-mêmes, question de remarquer quand nous sommes nous-même aux prises avec ce genre de pensée étroite ;
- + Se donner le défi de demeurer avec un mal à l'aise lorsque quelqu'un s'exprime d'une façon qui ne nous est pas familière. Continuer à écouter ;
- + Respecter le fait que tout le monde a une perspective valable et pertinente, et que c'est le travail du groupe de comprendre cette perspective – même, et peut-être surtout, lorsqu'il y a un malaise ou un désaccord.

# Objectivité\*

## Questions d'auto-réflexion

Questions à se poser en équipes pour valoriser les expériences subjectives de chaque membre:

- Quelles sont certaines des expériences physiques, sociales, économiques, émotionnelles, psychologiques et spirituelles des personnes concernées ?
- Quelles expériences les personnes apportent-elles avec elles ?
- Comment les expériences personnelles façonnent-elles l'implication dans une activité ?
- Avons-nous réfléchi à l'impact potentiel des initiatives antioppressives et du travail d'équité sur les personnes dont les identités et les expériences sont marginalisées ? Par exemple: l'organisation prend-t-elle des mesures concrètes pour prioriser les voix des Autochtones, des Noirs et des personnes de couleur en ce qui concerne spécifiquement les changements organisationnels antiracistes ?

# La quantité au détriment de la qualité\*

- Toutes les ressources de l'organisation sont dirigées vers la production d'objectifs mesurables;
- Les aspects mesurables sont plus valorisés que ceux qui ne peuvent pas l'être. L'impact de l'organisation est évalué en termes quantifiables (ex : le nombre de participant/es aux événements, la portée de la diffusion du bulletin et l'argent dépensé) plutôt qu'en fonction d'indicateurs qui sont plus difficiles à mesurer (ex: la qualité des relations, la prise de décision démocratique et la capacité à gérer les conflits de façon constructive);
- Il y a peu ou pas:
  - de valeur assignée au processus;
  - d'aise face aux émotions et aux sentiments;
  - de capacité à gérer la complexité;
  - d'efforts déployés pour intégrer l'information qualitative et expérientielle.
- Le processus peut être mis de côté par soucis d'efficacité ou d'accomplissement des tâches. Par exemple, lorsqu'il y a un conflit entre le contenu (l'ordre du jour de la réunion) et le processus (le besoin d'être entendu ou impliqué), le contenu «l'emporte». En d'autres termes, on passera à travers l'ordre du jour, mais si l'on n'a pas accordé l'attention nécessaire au besoin d'écoute, les décisions prises risquent d'être compromises ou même ignorées.

## Antidotes

- + Inclure des objectifs liés au processus et des objectifs qualitatifs dans sa planification, en plus de penser à des moyens de les mesurer (ex: avec un objectif d'inclusivité, penser à des indicateurs cibles mesurables qui aideront à déterminer si l'objectif a été atteint ou non);
- + S'assurer que notre organisation ait un énoncé de valeurs ou un autre point d'ancrage, qui décrit comment le groupe veut accomplir son travail. Considérer ce document comme un document vivant, un document dont on puisse se servir dans son travail au quotidien;
- + Apprendre à reconnaître les moments où on doit s'éloigner de l'ordre du jour afin de répondre aux préoccupations sous-jacentes des personnes présentes.

# La quantité au détriment de la qualité\*

## Questions d'auto-réflexion

- Quels sont les impacts à long terme sur les personnes qui travaillent sur ce projet ?
- Quels sont les impacts à long terme sur les membres de la communauté ou les espaces communautaires ?
- Que pouvons-nous faire pour soutenir notre personnel et nos bénévoles ?
- Le personnel a-t-il reçu une formation adéquate pour le travail à accomplir ? Les pratiques en matière de rétroaction sont-elles fondées sur la bienveillance et la constructivité ?
- Notre organisation a-t-elle des structures pour s'assurer que les conditions de travail du personnel soient prises en compte et améliorées sur une base régulière ?
- La culture de notre organisation soutient-elle nos employé/es et nous permet-elle de tenir compte de leurs besoins et de les améliorer sur une base régulière ?
- Les initiatives d'équité vont-elles au-delà de l'embauche d'employé/es issu·es de milieux diversifiés ? Notre organisation envisage-t-elle de réfléchir à la culture et à la structure de l'organisation, ainsi que d'y apporter des modifications pour harmoniser tous les niveaux de l'organisation ?

# Panique perpétuelle

- Règle générale, un sentiment d'urgence ininterrompu nous empêche de prendre le temps d'être un milieu de travail inclusif, d'encourager les processus de prise de décision démocratiques et réfléchis, de planifier à long terme, d'envisager les conséquences possibles;
- Un sentiment constant d'urgence conduit souvent à sacrifier des alliés/es potentiel/les au nom de résultats rapides ou tape-à-l'œil. Par exemple, une organisation peut sacrifier les intérêts des communautés racisées pour remporter plus rapidement des victoires bénéficiant surtout les personnes blanches (les communautés blanches étant considérées comme étant les « communautés par défaut », ainsi plus valorisées);
- Cette dynamique est souvent renforcée par des demandes de financement qui promettent trop de travail pour trop peu d'argent, et par des bailleurs de fonds aux attentes disproportionnées.

## Antidotes

- + Apprendre à établir des plans de travail pratiques, qui mettent les gens sur la voie du succès;
- + Rédiger des propositions de financement réalistes avec des délais réalistes;
- + Comprendre que les choses prennent habituellement plus de temps qu'on ne s'y attend. Le leadership devrait faire preuve de souplesse et de flexibilité quand le sentiment d'urgence semble avoir envahi le déroulement normal du travail ou infiltré la culture du milieu de travail;
- + Discuter de ce que signifie l'établissement d'objectifs en matière d'antiracisme, d'anticolonialisme et d'autres formes de résistance à l'oppression structurelle. Consacrer du temps au soutien de l'apprentissage individuel et organisationnel, en plus de collectivement promouvoir les changements structurels qui favorisent l'inclusion et la diversité;
- + Prendre le temps nécessaire pour apprendre des expériences passées et trouver une méthode pratique et cohérente pour documenter ou préserver ces apprentissages;



# Panique perpétuelle

- + Intégrer la notion qu'à long terme, les décisions hâtives finissent par nous coûter plus cher (surtout en terme de temps), parce qu'inévitablement les personnes qui n'ont pas eu la chance de s'exprimer, n'ayant pas été écoutées, risquent d'être amères par rapport à la décision prise ou, dans le pire des cas, pourraient aller jusqu'à en saper le bon fonctionnement ;
- + Apprendre et préparer d'avance comment prendre de bonnes décisions dans une atmosphère d'urgence.

## Questions d'auto-réflexion

- De combien de temps dispose-t-on pour approfondir les relations et bâtir la confiance ?
- Y a-t-il eu une réflexion approfondie et une planification minutieuse en ce qui concerne les échéanciers des projets et les dates limites ?
- L'organisation a-t-elle pris le temps de mener des consultations significatives avec les membres de l'équipe ou de la communauté ?
- Existe-t-il des mécanismes de rétroaction régulière, à des intervalles raisonnables ?

# Les organisations apprenantes : un antidote

# Les organisations apprenantes : un antidote

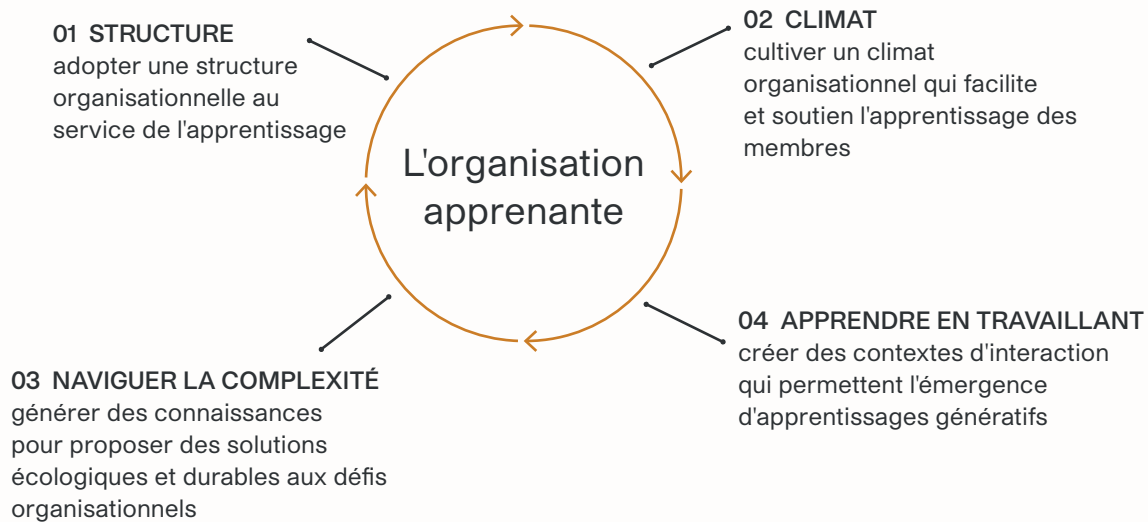
COCO s'intéresse de plus en plus à la notion d'organisations apprenantes (OA ou Learning Organisations, en anglais) et à la pertinence du concept pour les organisations à but non lucratif. Au fur et à mesure que nous approfondissons notre propre compréhension de ce cadre théorique, il est devenu évident pour nous que les caractéristiques centrales qui constituent une organisation apprenante peuvent aussi servir de puissants antidotes à de nombreuses facettes de la culture de la suprématie blanche dans nos organisations. Après avoir passé en revue les grandes lignes de notre recherche sur les OA, peut-être en arriverez-vous à la même conclusion ? Nous aimerions savoir ce que vous en pensez!

En bref, une organisation apprenante peut être comprise « comme une organisation caractérisée par l'apprentissage continu, pour l'amélioration continue, et par la capacité de se transformer » (Watkins et Marsick, 2003). Une organisation apprenante considère l'apprentissage comme un objectif organisationnel important. Elle trouve des moyens de faciliter l'apprentissage à tous les niveaux, en s'appuyant sur différentes formes de connaissance, afin non seulement d'affronter le changement, mais aussi de s'épanouir avec lui.

Notre propre recherche a identifié quatre éléments propres aux organisations apprenantes :

- **Une structure qui soutient l'apprentissage**, caractérisée par peu de paliers hiérarchiques formels. Elle privilégie le travail d'équipe et accorde une grande autonomie aux membres du personnel et aux équipes. Cela facilite une communication ouverte dans toute l'organisation, encourage la prise de risques et l'innovation, en plus de permettre à l'organisation de demeurer flexible.
- **Un climat d'apprentissage**, qui cultive un sentiment de confiance et de sécurité dans toute l'organisation, qui démontre une appréciation et une facilitation de l'apprentissage et qui favorise un processus d'apprentissage agréable et sécuritaire pour tou/tes. Un tel climat facilite l'apprentissage à partir des erreurs et des échecs, reconnaît que les individus apprennent de différentes manières et souligne que l'apprentissage à tous les niveaux revêt une importance stratégique pour l'organisation.
- **Une vision sociale de l'apprentissage**, reconnaissant que l'apprentissage significatif et transformatif vient habituellement de façon inattendue, en travaillant et en interagissant avec autrui. En tant que tel, les organisations apprenantes s'efforcent de créer et de multiplier les contextes et les espaces qui permettent l'apprentissage informel.
- **Une capacité à gérer la complexité**, permettant à l'organisation d'imaginer, de prototyper, d'appliquer et d'évaluer des moyens novateurs, écologiques et durables de faire face au changement et aux défis organisationnels.

# Les organisations apprenantes à: un antidote



Les organisations apprenantes nous invitent à mettre en œuvre un certain nombre de pratiques semblables aux antidotes à la culture de la suprématie blanche présentées dans le présent document. Les OA demandent:

- Comment pouvons-nous répartir différemment le pouvoir au sein de l'organisation afin qu'il y soit partagé et mieux réparti?
- Comment pouvons-nous être ouvert/es à apprendre sur le tas, à commettre des erreurs et à essayer de nouvelles choses?
- Comment pouvons-nous avoir un climat ou une culture qui facilite l'apprentissage et le changement?
- Comment pouvons-nous nous faire en sorte que nous apprécions et comprenons l'importance des interactions et des conversations informelles qui font partie de notre organisation?
- Comment pouvons-nous nous aider à apprendre à parler de questions très complexes, surtout lorsque nous avons très peu d'expériences communes?
- Comment rendre visible et valoriser les différentes formes de connaissance au sein de notre organisation?
- Comment prendre le temps de réfléchir à nos façons de faire et de penser?





# Contact

COCo (Centre des organismes  
communautaires)

COCo est situé à Montreal/Tiohtià:ke/  
Mooniyaang, Québec.

Vous pouvez nous joindre à  
[info@coco-net.org](mailto:info@coco-net.org)

Notre site Web, y compris d'autres  
outils en ligne pour la lutte contre le  
racisme et le changement [coco-net.org](http://coco-net.org)

**Facebook:** [facebook.com/  
CentredesOrganismesCommunautaires](https://facebook.com/CentredesOrganismesCommunautaires)

**Instagram:** [@coco.qc](https://www.instagram.com/coco.qc)

**Twitter:** [@cocoqc](https://twitter.com/cocoqc)



**COCo**  
Centre des organismes communautaires  
Centre for community organizations