

PENSÉE SYSTÉMIQUE
POUR LA CONSOLIDATION
DE LA PAIX ET L'ÉTAT DE DROIT
EN SOUTIEN DE RÉFORMES COMPLEXES DANS DES
ENVIRONNEMENTS TOUCHÉS PAR LES CONFLITS

Philippe Leroux-Martin et Vivienne O'Connor



UNITED STATES
INSTITUTE OF PEACE

À PROPOS DU RAPPORT

Ce rapport invite les spécialistes œuvrant à la consolidation de la paix à intégrer les principes de la pensée systémique et de la théorie de la complexité dans la façon dont ils conçoivent, mettent en œuvre et évaluent leurs interventions. En se fondant sur les études réalisées au cours des dix dernières années à l'USIP et en s'appuyant sur la littérature d'autres domaines – comme le développement organisationnel, le management situationnel, la gestion du changement et la psychologie – les auteurs prônent des approches plus personnalisées et flexibles dans la consolidation de la paix et de l'État de droit.

À PROPOS DES AUTEURS

Philippe Leroux-Martin est responsable des questions d'État de droit, de justice et de sécurité à l'USIP. Avant de rejoindre l'USIP, Philippe a apporté sa contribution au projet Future of Diplomacy (avenir de la diplomatie) au Belfer Center for Science and International Affairs de la Harvard Kennedy School. Il est l'auteur de *Diplomatic Counterinsurgency: Lessons from Bosnia and Herzegovina* (Cambridge University Press, 2014). Vivienne O'Connor est une spécialiste de l'État de droit et une universitaire, avec plus de quinze ans d'expérience dans le domaine. Elle travaille actuellement sur des projets de recherche et de formation qui intègrent la pensée systémique et la théorie de la complexité avec le maintien de la paix et l'État de droit. Vivienne est l'auteur de plusieurs livres et articles, notamment *Model Codes for Postconflict Criminal Justice*, Volumes I et II (USIP Press, 2008).

Photo de couverture : Taming Complexity.
Photo d'Andy Lamb, Flickr.com, Creative Commons Creative Attribution 4.0 International Public License.

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'Institut des États-Unis pour la Paix.

United States Institute of Peace

2301 Constitution Ave., NW
Washington, DC 20037

Phone : 202.457.1700

Fax : 202.429.6063

E-mail : usip_requests@usip.org

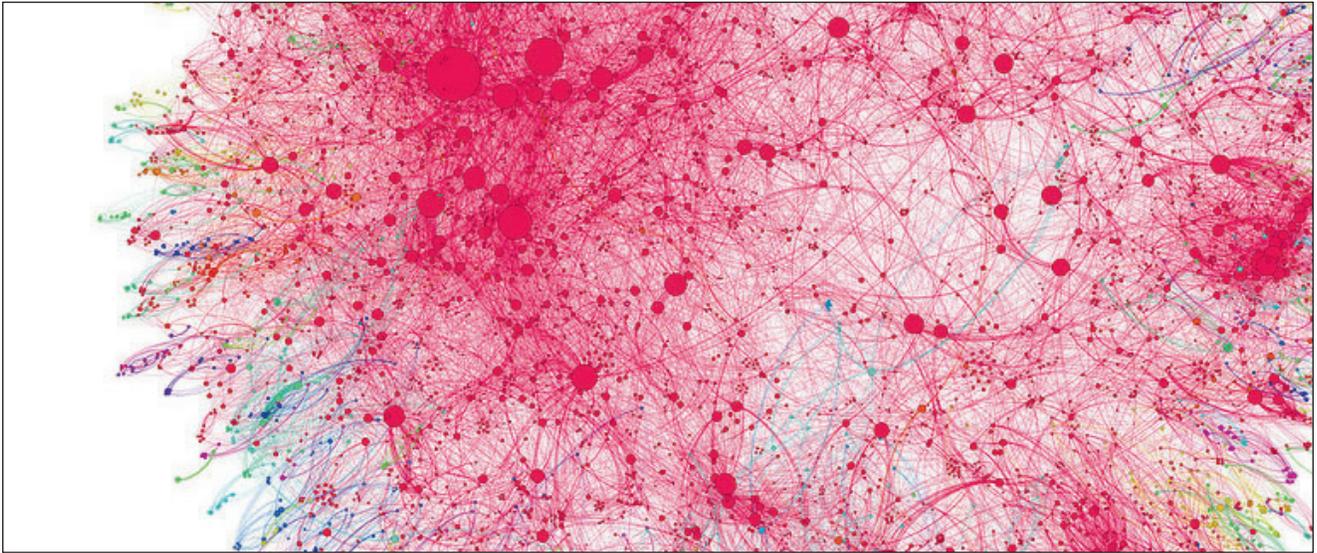
Web : www.usip.org

Peaceworks n° 133. First published 2017.

First translated to French 2018.

ISBN : 978-1-60127-731-2

© 2018 by the United States Institute of Peace



PEACEWORKS • OCTOBRE 2017 • N° 133

Résumé ...	5
Introduction ...	7
Section 1 : Des horloges et des nuages ...	9
Section 2 : Dans quels systèmes intervenons-nous ? ...	17
Section 3 : Expérimentation de la pensée systémique dans le monde réel ...	23
Conclusion : Perspectives d'avenir ...	41

[Dans son essence, la pensée systémique nécessite un transfert de pouvoir des acteurs internationaux vers les agents locaux qui ressentent le plus intensément le besoin de changement. Si ce changement peut se produire, notre domaine pourra s'attaquer plus efficacement aux forces qui ralentissent ou paralysent la réforme].

Avant-propos

Dans ce qui suit, nous expliquons pourquoi l'expertise linéaire, bien qu'indispensable, n'est pas le seul outil dont les spécialistes ont besoin. Dans le même esprit, nous développons l'idée que certaines interventions de consolidation de la paix touchant à l'État de droit gagneraient à être perçues comme étant des processus imprévisibles. Nous prôtons également l'intégration des principes de la pensée systémique et de la théorie de la complexité dans la façon dont nous concevons, mettons en œuvre et évaluons les interventions. Bien que ce qui est écrit dans ce rapport puisse s'appliquer à plusieurs aspects du rétablissement et de la consolidation de la paix, nous parlons du point de vue de nos propres expériences dans le domaine du renforcement de l'État de droit, de la justice et de la sécurité. Nos réflexions s'inspirent des études que nous avons menées nous-mêmes au cours des dix dernières années et du travail innovant accompli à l'Institut des États-Unis pour la Paix (USIP) pendant cette période.

Après avoir fait l'expérience et été témoins de l'échec de nombreux projets sur le terrain, et interpellés par la dynamique non juridique qui semblait paralyser de nombreux efforts de réforme, nous avons commencé à nous pencher sur la littérature traitant de la consolidation de la paix et de l'État de droit pour trouver une meilleure façon d'envisager les choses. N'y trouvant pas les réponses escomptées, nous avons étudié la littérature pertinente dans d'autres domaines, comme le développement organisationnel, le leadership adaptatif, la gestion du changement, la psychologie et même la physique quantique. Au cours des dix dernières années, nous avons également commencé à explorer la littérature de la théorie de la complexité et de la pensée systémique. C'est dans ce domaine que nous avons trouvé des approches théoriques et pratiques qui nous ont paru suffisamment convaincantes pour mériter une exploration plus approfondie. Les fruits de cette exploration sont présentés dans le présent rapport.¹

En même temps, depuis 2006, l'USIP a développé de nouveaux moyens de contribuer à la réforme de l'État de droit, de la justice et de la sécurité. Cette nouvelle approche, qui s'est fait connaître sous le nom de Dialogue sur la justice et la sécurité (Justice and Security Dialogue ou JSD), a été lancée au Népal. Elle émane de la prise de conscience que les méthodes traditionnelles de réforme de l'État de droit n'ont pas très bien fonctionné. De nouvelles approches étaient clairement nécessaires, particulièrement dans une société aussi complexe que celle du Népal, où la méfiance entre la communauté locale et les forces de sécurité était vive à l'issue de dix années de guerre civile. Colette Rausch de l'USIP, qui a développé et dirigé le projet, a intuitivement utilisé une approche de pensée systémique. Le succès obtenu au Népal a conduit l'USIP à introduire cette approche dans d'autres environnements affectés par des conflits, notamment la Libye, le Yémen, la Tanzanie, l'Irak, le Myanmar, la Tunisie, le Sénégal, le Mali, le Burkina Faso, le Niger et le Nigeria.

Ce rapport est empreint d'une certaine tension. D'une part, il cherche à déterminer en quoi la pensée systémique, y compris dans son abord de la complexité, peut être bénéfique pour les interventions en matière d'État de droit. D'autre part, la complexité, de par sa nature même, ne peut jamais être entièrement appréhendée. En outre, une partie de l'esprit humain préfère se réfugier dans des illusions de certitude plutôt que d'avoir à faire face à l'anxiété et au malaise engendrés par des diagnostics et des solutions imparfaits. La pensée systémique nous oblige à faire face à ce malaise plutôt que de tenter de l'éliminer.

Pour ces raisons, nous ne croyons pas en l'existence d'un guide pratique universel qui nous aiderait à résoudre les problèmes complexes. Un tel document serait impossible à formaliser avec un minimum de crédibilité. Le présent rapport, tout comme les processus de transformation flexibles que nous développons à l'USIP, ne doivent pas être perçus comme des tentatives de contrôle des processus qui sont intrinsèquement nuancés et imprévisibles. De la même manière, ce rapport ne propose pas de changement fondamental de paradigme, pas plus qu'il ne prône de s'écarter résolument de la sagesse conventionnelle.

Et si, au lieu de considérer les échecs comme quelque chose à évincer ou à recadrer, nous les interprétions comme des signaux par lesquels des systèmes profondément interdépendants nous inviteraient à nous auto-corriger ? Et si nous n'étions pas trop préoccupés à l'idée de rester bloqués et que nous trouvions des moyens de gérer efficacement les processus de réforme comme des cheminements désordonnés nécessitant de nombreux réajustements ?

Si l'esprit humain peut parfois chercher refuge dans la certitude, il est aussi intuitivement capable de diagnostiquer et de répondre à la complexité. Nous sommes convaincus que c'est une capacité que beaucoup d'entre nous utilisent tous les jours. Ce rapport s'efforce simplement d'inviter les décideurs politiques et les spécialistes à revenir à un mode de résolution des problèmes qui leur est déjà familier.

Nos objectifs sont, au contraire, plus modestes. Au cours de la dernière décennie, nous avons cherché et expérimenté de nouvelles manières de faire les choses. Ce rapport est un recueil d'idées issues de ce processus. En substance, nous souhaitons partager les observations glanées au fil d'années d'expérimentation et nous associer aux nombreuses voix qui militent déjà en faveur d'approches plus personnalisées et flexibles du changement dans le domaine du développement.² Nombreuses sont les personnes qui ont essayé ces dernières années de trouver des moyens concrets de gérer les projets et interventions de manière plus adaptée.³

Si l'esprit humain peut parfois chercher refuge dans la certitude, il est aussi intuitivement capable de diagnostiquer et de répondre à la complexité. Nous sommes convaincus que c'est une capacité que beaucoup d'entre nous utilisent tous les jours. Ce rapport s'efforce simplement d'inviter les décideurs politiques et les spécialistes à revenir à un mode de résolution des problèmes qui leur est déjà familier. « Laissez-moi le temps de comprendre et j'y arriverai (Give me time to figure this out, and I will do it) » est une réponse naturelle pour beaucoup d'entre nous. Essayons de fomentier des interventions plus efficaces en exploitant cette tendance.

Résumé

- Notre approche traditionnelle de la consolidation de la paix et de l'État de droit semble solide : des objectifs ambitieux, une injection de ressources, des équipes d'experts travaillant intensément. Pourtant nous semblons rarement aboutir à des réformes véritablement fructueuses et durables.
- Pourquoi nous enlisons-nous ? Une des réponses possibles réside dans notre façon de percevoir les systèmes avec lesquels nous travaillons. Nous avons tendance à traiter de nombreux systèmes de consolidation de la paix et de l'État de droit comme s'ils étaient des systèmes d'*horloge*, c'est-à-dire ordonnés, réguliers et prévisibles. En réalité, les environnements dans lesquels nous travaillons sont plutôt des systèmes de type *nuage*, en cela qu'ils sont désordonnés, irréguliers et imprévisibles.
- Étayé sur le champ de la pensée systémique, ce rapport invite les spécialistes œuvrant à la consolidation de la paix à utiliser plus d'un angle de vue lorsqu'ils se penchent sur les systèmes et les problèmes auxquels ils sont confrontés. Parfois, nous devons aborder les problèmes sous un angle technique. D'autres fois, nous devons adopter un angle plus large orienté sur la complexité du système plus vaste. Et souvent, nous devons utiliser les deux angles lorsque nous gérons en même temps différents composants d'un effort de réforme.
- Au cours de la dernière décennie, comme beaucoup d'acteurs œuvrant dans le domaine de la consolidation de la paix ont préconisé l'adoption d'approches plus adaptables et flexibles du changement, les auteurs ont cherché de nouvelles façons de faire les choses. Bien que ce rapport offre des idées que les auteurs ont glanées en chemin, leurs conclusions n'essaient pas de prendre en compte ou de gommer toutes les contraintes qui entravent le progrès. Les auteurs ne pensent pas non plus que la pensée systémique soit une formule magique qui résoudra tous les problèmes. Dans son essence, la pensée systémique impose un transfert de pouvoir des acteurs internationaux vers les agents locaux qui ressentent plus intensément le besoin de changement. Si ce changement peut se produire, notre domaine pourra s'attaquer plus efficacement aux forces qui ralentissent ou bloquent la réforme.
- Comment appliquer la pensée systémique dans le monde réel de la consolidation de la paix ? La pensée systémique ne se réduit pas à une formule ou à un guide pratique rigide, car les recueils de règles et les formules sont de peu d'utilité pour appréhender les systèmes complexes. Au lieu de cela, elle nous propose une structure flexible qui nous permet de recadrer les outils habituels de consolidation de la paix et de les utiliser autrement.
- La recherche d'efficacité pousse à considérer ce recadrage comme un ensemble de défis interconnectés. Nous pouvons explorer ces défis en utilisant différentes expériences et observer dans quelle mesure elles sont efficaces. Au lieu de proposer un plan par étapes, ce rapport invite le lecteur à considérer quelles expériences pourraient le mieux convenir à ses propres pratiques de consolidation de la paix. Le rapport comprend une liste détaillée d'expériences ainsi que des conseils pour la résolution de problèmes et un éventail exhaustif de sources en matière de recherche.
- L'utilisation de la pensée systémique n'est pas chose facile. Cela nous oblige à vivre dans un monde truffé de confusion et de retours en arrière. Pourtant, parfois, la pensée systémique peut nous aider à convertir des barrages apparemment immuables en obstacles qui peuvent, avec du temps et de la ténacité, être surmontés. Alors que le conflit violent s'étend à de nouvelles régions du monde, ravageant des villes entières et provoquant le déplacement de millions de personnes, parvenir à améliorer nos chances de réussite peut faire une énorme différence. Stephen Hawking a fait remarquer que le XXI^e siècle serait le siècle de la complexité. Si nous voulons changer le monde, nous devons mieux comprendre et intégrer cet élément central de la condition humaine.
- Ce rapport est le premier d'une série de publications et d'engagements qui rapportent ce que les auteurs ont appris sur la pensée systémique. Dans un livre à être publié prochainement, ils donneront davantage de précisions sur ce qui pourrait aider les spécialistes à concevoir, mettre en œuvre et évaluer les interventions.

Introduction

Comment nous nous enlisons

Philippe et Vivienne sont tous les deux des spécialistes suffisamment expérimentés pour être conscients de tout ce qu'il nous reste encore à apprendre. Bien que nous travaillions à la conception de réformes de l'État de droit depuis de nombreuses années, notre travail n'a pas encore permis d'obtenir les résultats que nous attendions. Une anecdote illustre bien le problème.

Il était minuit et Philippe était toujours à son bureau à Sarajevo. Sur son écran d'ordinateur s'affichait le résultat d'une année de travail, une proposition législative visant à unifier les forces de police de Bosnie-Herzégovine. La proposition devait être rendue dans une semaine et Philippe effectuait les dernières retouches du texte. En dépit de sa longue journée, Philippe était optimiste quant aux chances de ratification de la proposition par le Parlement de Bosnie-Herzégovine. En tant que membres de la Commission de restructuration de la police de Bosnie-Herzégovine, lui et ses collègues avaient parcouru la Bosnie-Herzégovine pour s'entretenir avec des citoyens, des fonctionnaires de police, des politiciens et des journalistes. L'équipe s'était ensuite retirée dans ses bureaux pour élaborer une proposition.

Philippe pensait que son équipe avait pris en compte tous les aspects du problème et que le projet sur son bureau semblait ancré sur des intérêts communs. Philippe et d'autres membres de son équipe pensaient que, s'ils travaillaient dur et aboutissaient à une proposition technique cohérente, l'effort de réforme finirait par porter ses fruits. La plupart des acteurs internationaux intervenant dans le processus de paix en Bosnie soutenaient ce point de vue. L'Union européenne avait fait de l'adoption de la réforme de la police une condition de l'avancement du processus d'intégration de la Bosnie dans l'Union européenne. Philippe savait que certaines factions risquaient de s'opposer à la proposition.⁴ Mais cette nuit-là, il lui semblait que la dynamique en faveur de l'adoption de la législation pourrait, certes, être temporairement ralentie, mais pas paralysée. Il n'allait pas tarder à changer d'avis.

Quelques mois plus tard, les représentants d'une faction du gouvernement local attaquaient la proposition de la commission. Alors qu'une opposition à la proposition avait été anticipée, beaucoup furent surpris par son intensité. Au lieu de s'estomper, cette résistance se renforça. Le soutien parlementaire en faveur de cette mesure se dissipa et la réforme de la police comme condition de l'adhésion de la Bosnie à l'Union européenne fut abandonnée. Au final, la proposition de la commission fut rejetée.

Nous pourrions rapporter beaucoup d'autres anecdotes de ce type. Et, d'après ce que disent d'autres spécialistes, il semble que cette expérience soit le lot commun de ceux qui travaillent sur l'État de droit et les réformes de consolidation de la paix. Notre approche semble solide : des objectifs ambitieux, une injection de ressources, des équipes d'experts travaillant intensément. Pourtant nous semblons rarement aboutir à des réformes véritablement fructueuses et durables.

Les éléments anecdotiques paraissent se refléter dans les tendances globales documentées. Un livre récemment publié par les chercheurs du Harvard University Center for International Development (Centre universitaire de développement international de l'Université de Harvard) résume ce que de nombreux articles, évaluations et rapports des médias décrivent : les capacités des États à dispenser des services à leurs citoyens ont peu évolué malgré les ressources colossales investies. Au cours des dernières décennies, seuls 8 des 102 pays historiquement considérés comme en développement ont acquis de bonnes capacités de dispense de services essentiels à leurs citoyens. Plus désespérant encore, la grande majorité des pays ayant des capacités faibles ou très faibles ont vu leur capacité à dispenser des services essentiels *diminuer* au cours des dernières décennies.⁵ Pourquoi s'agit-il d'une histoire si commune ? Pourquoi nous enlisons-nous ?

Nous savons aussi que les réformes ne se déploient pas à l'écart des conflits. En fait, la consolidation de la paix se produit au milieu de dynamiques intensément conflictuelles à forte charge émotionnelle.

Pourquoi nous nous enlisons

La plupart des spécialistes savent que le changement est un processus confus qui connaît des revers et nécessite des ajustements. Nous savons aussi que les réformes ne se déploient pas à l'écart des conflits. En fait, la consolidation de la paix se produit au milieu de dynamiques intensément conflictuelles à forte charge émotionnelle. Nous sommes parfaitement conscients que la capacité et la volonté des acteurs à parvenir à une compréhension commune des problèmes et des solutions sont limitées par des tendances sous-jacentes polarisantes.

En dépit de notre connaissance de la manière dont fonctionne réellement le processus de paix, nous considérons beaucoup d'efforts de réforme comme des processus mécaniques linéaires : identifier un problème, décider d'une mesure à prendre et escompter avoir ainsi résolu le problème. En adoptant ce point de vue, nous abordons les défis auxquels nous sommes confrontés sous un angle inadéquat. Cet angle de vue cherche à évincer les difficultés, les retards, les émotions, les échecs et les adaptations plutôt qu'à les prendre en compte. Le choix d'adopter ce point de vue, par commodité ou par inconscience, nous amène à déformer la nature des problèmes que nous voulons traiter, ainsi que le contexte général du conflit. Il n'est donc pas surprenant dans ces conditions que tant de projets ne réussissent pas.

Le recours excessif à une approche linéaire nous amène à supposer qu'avec suffisamment de connaissances et de ressources, nous pourrions résoudre la plupart des problèmes. Nous commençons rarement par nous poser des questions difficiles sur la nature, la configuration ou la dynamique de ces problèmes. Nous ne nous demandons pas non plus si nous avons réellement un rôle à jouer pour résoudre ces problèmes et, si tel est le cas, quel serait notre rôle.

Nous avons plutôt tendance à faire le contraire. Nous déterminons la présence d'un problème, puis nous décidons de faire quelque chose à cet égard. Nous considérons les outils, les bonnes pratiques et les ressources, et nous les utilisons pour concevoir une intervention. Nous ne réalisons pas que nous nous plaçons au cœur du problème, ce qui biaise notre capacité à penser et à agir dans une perspective qui tient davantage compte du contexte. Mais nous pouvons utiliser une perspective différente pour examiner la dynamique d'un conflit, une perspective qui peut nous aider à considérer la réforme menée dans le but de consolider la paix comme un processus imprévisible visant à transformer des systèmes imprévisibles.

Et si cette nouvelle perspective nous aidait à considérer de tels défis comme des problèmes pour lesquels il n'existe pas de réponse a priori et pour lesquels il n'est pas possible de prédire, avec exactitude, la solution qui pourrait en sortir ? Et si, au lieu de considérer les échecs comme quelque chose à évincer ou à recadrer, nous les interprétions comme des signaux par lesquels des systèmes profondément interdépendants nous inviteraient à nous auto-corriger ? Et si nous n'étions pas trop préoccupés à l'idée de rester bloqués et que nous trouvions des moyens de gérer efficacement les processus de réforme comme des cheminements désordonnés nécessitant de nombreux réajustements ? Ce sont les types de questions que la pensée systémique nous invite à nous poser.

Si nous voulons vraiment nous attaquer à certaines des contraintes qui entravent les efforts de réforme, la pensée systémique nous enseigne que nous devrions examiner les situations auxquelles nous sommes confrontés sous plusieurs angles. Parfois, il sera nécessaire d'aborder les problèmes sous un angle linéaire, technique. D'autres fois, nous devons adopter un angle plus large orienté sur la complexité du système dans son ensemble. Et souvent, nous devons utiliser les deux angles lorsque nous gérons en même temps différents composants d'un effort de réforme.

Compte tenu de l'impact des conflits violents sur la vie des gens, nous ne pouvons pas nous permettre de reproduire avec suffisance des versions plus sophistiquées des approches qui ont conduit à des résultats insatisfaisants. Les enjeux du conflit violent sont trop élevés et les dividendes de la paix trop cruciaux pour que nous puissions nous permettre d'ignorer les questions gênantes quant à l'efficacité de nos interventions. C'est pour cela que nous nous sommes résolus à mettre en forme ce rapport.

Section 1 : Des horloges et des nuages

Que voulons-nous dire lorsque nous parlons de la pensée linéaire par rapport à la pensée systémique ? Comment fait-on la distinction entre les deux ? Le penseur du vingtième siècle, Karl Popper, peut nous aider à comprendre ces questions. Il a introduit la notion d'un continuum qui engloberait différents types de systèmes. À l'une des extrémités du continuum, on trouve un nuage, représentant des systèmes qui sont désordonnés, irréguliers et imprévisibles.⁶ À l'autre extrémité du continuum, Popper a imaginé une horloge, qui était son symbole pour les systèmes qui sont ordonnés, réguliers et prévisibles (voir figure 1). Une voiture se situerait près de l'horloge sur le continuum de Popper. Des mouches, qui forment un groupe sans structure discernable, se trouveraient, elles, plus près du nuage.

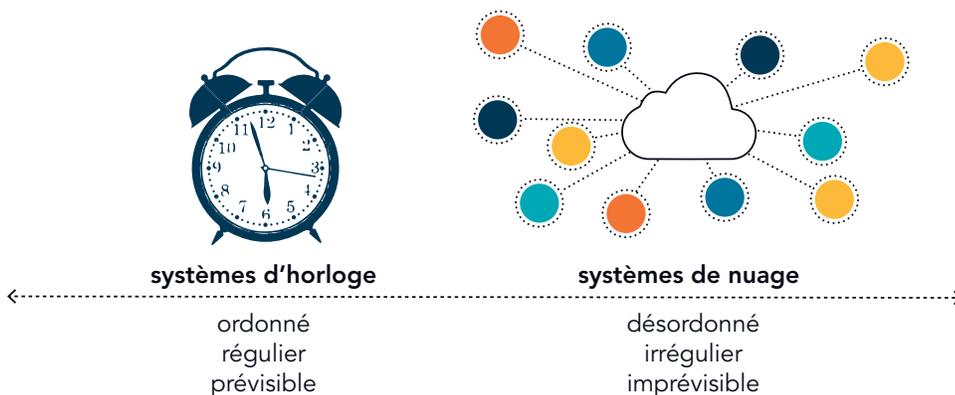
Le concept de systèmes de nuages paraît intuitif ; nous sommes impliqués en permanence dans ces systèmes : lorsqu'on élève des enfants, lorsqu'on surveille l'arrivée d'une tempête ou lorsqu'on gère la dynamique familiale lors d'un mariage. Dans de telles situations, nous ne nous contentons pas simplement d'utiliser des listes de contrôle linéaires pour évaluer les progrès. Au lieu de cela, nous fonctionnons de manière plus flexible et plus intuitive, ce qui nous permet d'évoluer de façon organique et de nous réajuster en permanence.

Dans ces situations fluides, nous évoluons dans un nuage complexe au lieu de surveiller une horloge. La pensée de type horloge peut nous servir à traiter les problèmes techniques qui se présentent à nous – par exemple, si la voiture de la mariée crève un pneu sur le chemin de la cérémonie. Mais nous savons instinctivement que gérer le mariage dans son ensemble nécessitera plus que des compétences mécaniques. Lorsque nous prenons conscience de la différence entre les horloges et les nuages, nous utilisons la pensée systémique pour discerner le niveau de complexité en jeu. Ce discernement nous permet de personnaliser notre réponse aux différents défis.

Basculer sans cesse entre des systèmes de type horloge et nuage est notre seconde nature ; et pour une bonne partie de l'histoire humaine, les scientifiques ont appliqué le système de nuage à de nombreux phénomènes naturels. Puis Sir Isaac Newton a démontré qu'il était possible d'utiliser des lois simples pour déterminer avec précision le mouvement des planètes. La découverte de Newton a conduit les spécialistes des sciences physiques à penser que tout dans l'univers était aussi ordonné et explicable qu'une montre compliquée.

Le déterminisme physique – la croyance que tout est régi par des lois universelles – est entré en vogue.⁷ Même les systèmes similaires à des nuages étaient, aux yeux des scientifiques des Lumières, simplement des systèmes d'horloge qui n'avaient pas encore été pleinement élucidés. Ce point de vue a gagné non seulement la science, mais de nombreux domaines de la culture

Figure 1. Caractéristiques des systèmes d'horloge par rapport aux systèmes de nuage



occidentale. En effet, percevoir le monde de cette manière est devenu synonyme de pensée moderne et prévaut encore dans de nombreux domaines professionnels, y compris le nôtre.

Alors que Newton avait raison de supposer que certaines parties du système solaire fonctionnent comme des horloges, l'extrapolation scientifique que tous les nuages étaient des horloges s'avéra inexacte. Les découvertes des siècles plus tard dans le domaine de la physique quantique ont ensuite discrédité le déterminisme physique en démontrant que certaines parties de l'univers ne se comportent pas d'une manière prévisible, étape par étape. Les spécialistes des sciences physiques ont appris que tous les nuages ne sont pas des horloges et les mêmes conclusions s'appliquent à la consolidation de la paix. Par exemple, la plupart des gens accepteraient l'idée que l'on ne parviendra pas à rétablir la paix au Soudan du Sud en respectant strictement un ensemble de lois. Pourtant, de par sa profusion, la pensée « de type horloge » s'avère difficile à déloger.

Le syndrome du canon à poisson

Nous aimerions sans doute pouvoir nous réfugier dans des analyses plus faciles, de portée universelle, et penser qu'il peut exister des traitements plus simples, magiques, de portée universelle, mais ce n'est pas parce qu'on le souhaite qu'on transformera ces problèmes en questions plus simples à affronter que la complexité organisée, peu importe les efforts que nous pourrions faire pour essayer de contourner les réalités et les traiter comme quelque chose de différent.

(Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*)

Alors que nous rédigeons ce rapport, nous avons remarqué un podcast⁸ sur les canons à poisson qui a éveillé notre attention. L'histoire évoquait le défi d'aider les saumons à survivre lorsque leurs voies de migration sont entravées par des barrages. Une société américaine a inventé un petit canon capable de transporter les saumons par-dessus un barrage ou autre obstacle, permettant ainsi au poisson de poursuivre indemne sa migration. Alors que certains scientifiques s'enthousiasmaient de cette découverte, un chercheur a posé une question fondamentale : « Si l'on doit recourir à un canon pour acheminer un poisson dans le système fluvial, peut-être y a-t-il quelque chose de fondamentalement erroné concernant les infrastructures mises en place le long de la rivière ? (If you need to resort to a cannon to get a fish moving through the river system, maybe there is something more fundamentally wrong with the infrastructure along the river?) »⁹

Cette anecdote est une illustration de la manière dont la créativité humaine peut déboucher sur de nouvelles solutions passionnantes. Elle souligne également la tendance de l'esprit humain à s'enthousiasmer pour des solutions innovantes. Mais surtout, elle montre que notre enthousiasme peut souvent nous amener à restreindre notre propre compréhension d'un problème donné. Dans la ferveur du moment, nous pouvons être amenés à définir les problèmes d'une manière qui coïncide parfaitement avec les solutions que nous connaissons ou qui nous plaisent. Ce faisant, nous pouvons passer à côté de la situation globale ainsi que des vecteurs cruciaux sous-jacents qui façonnent le problème par le bas.

Le philosophe Abraham Kaplan attribue l'origine de ces tendances à un trait humain qu'il a appelé la « loi de l'instrument (law of the instrument) » et qu'il a formulée ainsi : « Il suffit de donner un marteau à un petit garçon pour que soudain tout autour de lui ait besoin d'être martelé (Give a small boy a hammer, and he will find that everything he encounters needs pounding) ». Il n'est pas surprenant qu'un scientifique formule les problèmes d'une manière qui n'appelle comme solution que les techniques dans lesquelles il est lui-même particulièrement qualifié ».¹⁰

Le problème avec l'idée de chercher à adapter les problèmes à des solutions connues est que nous perdons de vue quelque chose d'important en chemin. En simplifiant un problème, nous dissociions et isolons certaines de ses composantes des éléments plus complexes auxquels elles sont connectées. Dans ce scénario, nous risquons sans le vouloir de concentrer notre attention sur le traitement des symptômes en leur apportant des solutions rapides, qui, à long terme, peuvent aggraver le problème initial. Les canons à poisson peuvent conduire à accorder moins d'importance à la protection du saumon et à accroître la dépendance aux barrages. Une politique qui repose exclusivement sur la fourniture d'aide humanitaire peut contribuer à prolonger un conflit violent ; par exemple, lorsque les forces armées n'ouvrent aux travailleurs humanitaires l'accès aux populations qu'après avoir prélevé une fraction de l'aide pour leurs propres besoins.¹¹

Si l'on doit recourir à un canon pour acheminer un poisson dans le système fluvial, peut-être y a-t-il quelque chose de fondamentalement erroné concernant les infrastructures mises en place le long de la rivière ?

Un rapport récent a montré à quel point mettre en place des solutions avant d'avoir identifié les problèmes est une pratique fréquente dans le monde du développement et des affaires.¹² Selon les auteurs du rapport, cette pratique peut s'expliquer en partie par la tendance de nombreux acteurs à adopter des perspectives rigides sur les problèmes et les solutions. Cette rigidité tend à exclure des perspectives plus nuancées sur les différentes dynamiques qui peuvent caractériser un problème donné.

Il est peut-être temps de remettre en question notre attachement à notre propre expertise, à nos normes et à nos valeurs. Plutôt que de simplifier les problèmes en fonction de nos propres méthodes, il peut être dans notre intérêt de développer des options plus adaptées aux problèmes complexes de type nuage que nous cherchons à résoudre. Si nous persistons à utiliser des outils qui nous sont familiers de manière de plus en plus sophistiquée, cela nous conduira probablement à développer des raisons de plus en plus sophistiquées pour expliquer pourquoi nous restons enlisés.

Comme l'observait l'écrivain français François de La Rochefoucauld : « Le déni est l'effet le plus dangereux de l'orgueil. En nous confortant dans notre cécité, il nous empêche d'alléger nos souffrances et de remédier à nos défauts »¹³. Il n'est que trop courant dans tous les secteurs de la vie de prétendre que des problèmes complexes peuvent être simplifiés. Ce type de déni peut aussi être prévalent dans certains cercles de la consolidation de la paix ainsi que de l'aide internationale. Notre enthousiasme à l'égard des canons à poisson ne nous amène-t-il pas à ignorer les problèmes engendrés par les barrages en général ? Trop occupés par nos plans stratégiques et nos priorités, nous risquons parfois de penser par inadvertance que certains *nuages* sont des *horloges*.

L'illusion du système clos

Dans les premières étapes de notre engagement en matière de réforme de l'État de droit dans les environnements affectés par des conflits, nous pensions que nous travaillions avec des horloges. Et nous reconnaissons tous deux avoir utilisé la métaphore des canons à poisson pour tenter de résoudre les problèmes auxquels nous étions confrontés dans le passé. Une autre manière de décrire notre état d'esprit est ce que nous avons qualifié d'illusion du système clos. En prenant du recul, nous nous sommes rendu compte que lorsque nous travaillions sur un projet de loi prévoyant d'instituer des tribunaux et des services de police, ou lorsque nous élaborions des codes pénaux, nous avons inconsciemment supposé que nous concevions des systèmes clos qui étaient inoculés de la société environnante et capables d'évoluer de manière autonome. Cette hypothèse nous a conduits à simplifier de nombreux problèmes en les identifiant comme des systèmes d'horloge hermétiques aux dynamiques externes. Elle nous a également poussés à concevoir l'équivalent des canons à poisson pour nous attaquer aux problèmes que nous essayions de résoudre.

Ce n'est qu'après avoir subi une suite d'échecs récurrents de nos projets que nous avons commencé à réévaluer nos hypothèses. Lorsque nous l'avons fait, nous avons souvent constaté que nous avons mal évalué l'impact des nouvelles lois ou institutions. Dans notre ardeur au travail, nous avons négligé l'impact que nous pouvions avoir sur les positions, les intérêts et les émotions des personnes qui rivalisaient pour le pouvoir au lendemain du conflit armé. Nos erreurs ont conduit à des réformes qui ont soit échoué avant d'être adoptées, soit été neutralisées par des acteurs locaux peu après notre départ. Cela nous enseigne que nous ne pouvons pas nous isoler du conflit et du contexte général si nous souhaitons contribuer à la résolution des problèmes.

Notre hypothèse est que d'autres ont probablement été tout autant victimes de cette illusion. De nombreux juristes et juges considèrent que leur mission leur impose d'agir à titre de contrepoids afin de contrôler ce que d'autres institutions ou pouvoirs font. Lorsqu'ils interviennent dans une zone affectée par des conflits, ces spécialistes peuvent croire qu'ils doivent maintenir leur mission confinée et la préserver de toute influence et tentative de corruption extérieures. Ce point de vue est renforcé par des objectifs de maintien de la paix axés sur la consolidation de l'État de droit et la mise en place de mesures de protection institutionnelle indépendantes visant à empêcher les conflits de devenir violents. Aussi raisonnables que paraissent ces hypothèses, elles peuvent, dans certaines circonstances, nuire à l'efficacité des experts juridiques. Des dynamiques similaires sont à l'œuvre dans d'autres domaines, comme l'ingénierie et la conception d'infrastructures.

Utiliser l'expertise

Les compétences techniques sont cruciales pour résoudre les problèmes. Moderniser les systèmes informatiques dysfonctionnels aux passages frontaliers peut effectivement contribuer à un meilleur contrôle des migrations. Mettre en place un tribunal ou une prison, ou réformer un système juridique est un travail difficile, soumis à des contraintes de temps, souvent avec de maigres ressources. Seuls quelques experts sont capables de mener à bien de tels projets techniques, et nous ne souhaitons pas remettre en question leur importance.

Notre suggestion est plus spécifique. Notre idée est de mettre en relief les problèmes potentiels associés à des interventions s'articulant exclusivement autour de la pensée linéaire « de type horloge ». Nous risquons de nous tromper si nous n'appliquons qu'une expertise technique à des problèmes complexes.¹⁴

Le recours exclusif à la pensée « de type horloge » peut expliquer pourquoi certains projets arrivent à s'enliser. Premièrement, cela peut inciter certains d'entre nous à définir les problèmes de manière à réduire les défis pour qu'ils s'adaptent à nos compétences. Deuxièmement, cela peut nous encourager à expliquer nos échecs en nous concentrant sur les éléments techniques : « Si seulement nous avions plus de temps, plus d'argent et plus de canons à poisson ». Troisièmement, cela peut nous conduire à penser que les réformes ne sont que des activités techniques déconnectées du conflit et de l'environnement dans son ensemble.

Les réformes en matière de consolidation de la paix se situent rarement à l'écart de la dynamique des conflits. Les réformes font partie intégrante des conflits politiques, administratifs et juridiques, intervenant soit après soit entre de violentes guerres, chaque faction cherchant à s'arroger des avantages ou à renforcer sa position et son pouvoir.¹⁵

Les artisans de la paix sont souvent confrontés à des problèmes complexes de nuage pour lesquels des solutions appropriées ne peuvent pas être immédiatement identifiées, en particulier lorsque l'on est aux prises avec des dynamiques de conflits. Dans ces situations, l'application linéaire de l'expertise peut être extrêmement utile lorsque des besoins techniques émergeront de manière organique des acteurs locaux.

Les chefs de projets peuvent être tentés de remédier aux obstacles de la mise en œuvre en améliorant ou en diversifiant le type d'expertise auquel ils ont recours. « Au lieu d'embaucher un conseiller en matière de police avec une trentaine d'années d'expérience, pourquoi ne pas embaucher un expert de la police implanté dans la région mais moins expérimenté ? Pourquoi n'associons-nous pas l'équipe de nos spécialistes en matière de police à des anthropologues parlant couramment la langue locale ? » Même si cette approche peut aider des chefs de projet à surmonter certains des obstacles, elle peut également représenter une forme plus poussée d'application de la pensée « de type horloge » en réponse à des problèmes complexes de nuage. Les chefs de projet peuvent également envisager de rechercher des experts possédant des compétences en gestion adaptative, qui souhaitent et peuvent diagnostiquer des problèmes complexes pour ce qu'ils sont : imprévisibles, déroutants et désorganisés.

Le mariage de convenance

Bien que la recherche dans le domaine de l'aide au développement commence lentement à s'engager dans cette façon de penser, le politique et l'opérationnel demeurent à la traîne. D'un point de vue institutionnel, les organismes d'aide sont des « dompteurs » de problèmes qui fondent la quasi-totalité de leur travail sur la notion de réductionnisme et de simples relations de cause à effet.

(Ben Ramalingam, *Aid on the Edge of Chaos*)

D'où vient notre dépendance à la pensée « de type horloge » ? Une partie de la réponse réside dans le mariage de convenance entre deux facteurs : le désir de trouver des solutions expéditives éprouvées par de nombreux artisans de la paix et la tendance de l'être humain à privilégier une perspective centralisée afin d'expliquer les phénomènes.

Pression à produire des résultats

De nombreuses interventions sont conçues par des personnes travaillant dans des centres internationaux d'aide ou de consolidation de la paix à Pékin, à Bruxelles, à New York ou à Washington. Ceux qui conçoivent ces interventions subissent une pression intense visant à

Les réformes en matière de consolidation de la paix se situent rarement à l'écart de la dynamique des conflits. Les réformes font partie intégrante des conflits politiques, administratifs et juridiques, intervenant soit après soit entre de violentes guerres, chaque faction cherchant à s'arroger des avantages ou à renforcer sa position et son pouvoir.

démontrer leur pertinence et leur impact de la part des parlements, des ministères, des conseils d'administration et des bailleurs de fonds. Il est également attendu de leur part de « maintenir la cadence » afin d'arriver à gérer une liste toujours plus longue de tâches urgentes. De telles considérations peuvent souvent prendre le dessus sur les réalités de la région où l'organisation cherche à intervenir. Cette perspective favorise également l'aversion pour le risque. Comme l'a récemment déclaré un responsable du Département d'État des États-Unis : « le Test du Washington Post signifie que votre programme innovant doit prendre en compte le risque potentiel d'apparaître en première page [du journal]... Ce qui crée une aversion pour le risque et pousse à l'inertie. Le dicton "personne n'a jamais été congédié pour avoir fait la même chose que l'année dernière" est au minimum une demi-vérité. »¹⁶

Au moment où une conceptrice de projet a démontré son impact et sa pertinence aux bailleurs de fonds, maîtrisé les risques et géré les conflits politiques internes, il se peut qu'il ne lui reste que peu d'énergie pour épouser une approche ancrée dans la pensée complexe. La plupart des concepteurs de projet ne se voient pas attribuer les ressources et le temps nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des interventions systémiques à plus long terme. Il peut donc être particulièrement séduisant, dans ces conditions, de concevoir des projets de type horloge qui peuvent être planifiés, suivis et contrôlés de manière linéaire comme preuve de succès.

État d'esprit centralisé

Ce désir de simplicité et de solutions expéditives peut inciter notre hypothétique conceptrice de projet à supposer que certains modèles qui se manifestent dans une zone affectée par des conflits sont le fait d'un acteur unique ou d'un facteur central. Le chercheur de la Massachusetts Institute of Technology (MIT), Mitchel Resnick, qualifie ce trait de « perspective centralisée (centralized mindset) », à savoir une inclination de l'être humain à expliquer des phénomènes en supposant l'existence d'un acteur ou d'un facteur de contrôle central.¹⁷ Selon Resnick, « Lorsque les gens voient des rangées de maïs parfaitement alignées dans un champ, ils supposent avec raison que le maïs a été planté par un agriculteur (When people see neat rows of corn in a field, they correctly assume that the corn was planted by a farmer) ». ¹⁸

Le problème, bien sûr, est que tous les modèles ne sont pas le fait d'une seule personne ou chose. En fait, nous savons que de nombreux phénomènes naturels se produisent organiquement, sans l'impulsion d'un agent principal. De nombreux chercheurs qui cherchent à expliquer les mouvements synchronisés de volées d'oiseaux supposent, par exemple, que de tels mouvements sont coordonnés par un oiseau de tête. Pourtant, des théories récentes suggèrent que la disposition d'une volée d'oiseaux ne dépend pas des actions de l'oiseau de tête. La disposition synchronisée proviendrait, au contraire, d'un ensemble décentralisé d'interactions entre les oiseaux suivant des règles simples.¹⁹ Il en va de même pour de nombreux phénomènes dans les zones affectées par des conflits.

Et pourtant, on pourrait comprendre pourquoi notre conceptrice de projet, qui est déjà obligée de jongler avec de multiples demandes, pourrait être portée à croire qu'un modèle donné est le produit d'un seul acteur central plutôt que d'un ensemble imprévisible d'interactions entre de nombreux acteurs. Certains peuvent aussi avoir envie de croire qu'il suffirait à un nouveau jeune ministre d'agiter une baguette magique pour réussir des réformes même dans les contextes les plus difficiles. Pourquoi essayer d'appréhender toute la volée d'oiseaux s'il est possible de s'acquitter d'une tâche difficile en travaillant seulement avec l'oiseau de tête ?

En tant qu'auteurs, nous n'estimons pas que les personnes qui cherchent sincèrement à s'attaquer aux problèmes cruciaux agissent de mauvaise foi. Nous cherchons à mettre l'accent sur le rôle des pressions systémiques. Les institutions et les individus peuvent ne pas être seulement prédisposés à supposer l'existence d'un contrôle central. Des incitations peuvent également les pousser à être *particulièrement enclins* à vivre avec cette hypothèse. Nous savons à quel point il est facile de glisser jusqu'à endosser les hypothèses offertes par le mariage de convenance. La pensée systémique offre une alternative utile.

Qu'entend-on par pensée systémique ?

La pensée systémique est une façon de concevoir le monde non pas comme une conjonction de pièces distinctes, mais comme des systèmes de relations. Elle se concentre sur les interactions, sur

Au moment où une conceptrice de projet a démontré son impact et sa pertinence aux bailleurs de fonds, maîtrisé les risques et géré les conflits politiques internes, il se peut qu'il ne lui reste que peu d'énergie pour prendre en compte la complexité.

La pensée systémique en elle-même n'est pas à même de résoudre les problèmes. C'est plutôt un outil qui éclaire la stratégie.

les liens entre les pièces ou les sous-systèmes. La pensée systémique est un modèle mental. Par modèle mental, nous entendons une approximation de la réalité ou un prisme que nous utiliserions pour nous aider à interpréter ce que nous rencontrons. Les mots, les étiquettes, les cartes et les formules mathématiques sont tous des modèles mentaux.²⁰

Parmi tous les modèles mentaux que nous utilisons, la pensée systémique nous apporte une aide particulièrement précieuse qui nous aide à réconcilier l'écart entre « la manière dont les systèmes du monde réel fonctionnent et la manière dont nous pensons qu'ils fonctionnent ». ²¹ La pensée systémique nous permet de faire simultanément un zoom arrière pour avoir une vue d'ensemble et un zoom avant pour dénicher les modèles profondément enracinés qui animent bon nombre de défis auxquels nous sommes confrontés. Ceci faisant, nous sommes mieux à même de relier les points et de comprendre à quoi nous avons affaire.²²

L'objectif n'est pas de construire des modèles mentaux toujours plus précis en eux-mêmes, mais de nous assurer que nous sommes parfaitement informés de nos options afin de parvenir à de meilleurs résultats, plus durables. Cependant, comme c'est le cas pour toute entreprise du monde réel, il n'existe pas de certitudes ou de formules garanties. La pensée systémique en elle-même n'est pas à même de résoudre les problèmes. C'est plutôt un outil qui éclaire la stratégie.²³

Lorsque nous appliquons la pensée systémique, nous ne prétendons pas qu'elle nous donne un sentiment prématuré de clarification des problèmes auxquels nous sommes confrontés et nous ne déclarons pas non plus nos intentions avant d'avoir pu comprendre la situation. Nous n'anticipons pas davantage que les progrès se produiront de la manière que nous escomptons ou selon un calendrier prédéfini. Travailler comme cela n'est guère facile. Cela requiert patience et humilité.

Cette façon de penser n'est pas nouvelle. Selon certains observateurs, elle remonte à des milliers d'années et c'était la forme la plus courante de pensée jusqu'à l'avènement du rationalisme newtonien et cartésien au dix-huitième siècle.²⁴ Son itération plus moderne a été influencée par la biologie au début du vingtième siècle. De nombreux domaines, comme la philosophie, les mathématiques, l'écologie et l'ingénierie, contribuent continuellement à la pensée systémique. Elle est appliquée dans de nombreux domaines pratiques de travail. L'armée américaine a appliqué des éléments de pensée systémique depuis la Seconde Guerre mondiale et la Guerre froide, par exemple.²⁵

La pensée systémique est un terme générique qui recouvre un vaste ensemble de connaissances. Plus de quatre-vingt-dix-sept approches ont été identifiées, ainsi que des milliers de concepts, méthodes et cadres de référence.²⁶ Un rapport de 2005 a présenté quatre grandes catégories de pensée systémique. Cette catégorisation est un cadre utile pour comprendre un ensemble de connaissances à multiples couches :²⁷

- **Systèmes adaptatifs complexes** : porte sur la structuration des réseaux et leur fonctionnement. Se concentre sur des notions comme le contrôle, le changement et l'adaptation.
- **Dynamique des systèmes** : analyse les systèmes complexes de retour d'information. Explore sous la surface pour voir comment les structures et les modèles conduisent à des événements.
- **Méthodologies inspirées des systèmes mous** : cible particulièrement les parties intéressées et les processus par lesquels ils développent une compréhension systémique commune des problèmes pour déclencher un changement positif.
- **Théorie du chaos** : traite de l'imprévisibilité des systèmes. Accorde une attention particulière à la capacité des petits événements à générer des effets systémiques importants et à la possibilité que certains systèmes évoluent rapidement.²⁸

L'idée d'utiliser la pensée systémique dans la consolidation de la paix circule depuis de nombreuses années. Mais la pensée systémique remet en question les perspectives plus classiques sur les programmes, ce qui complique la mise en pratique. Certaines conceptions erronées peuvent aussi avoir une incidence sur les perspectives des bailleurs de fonds. Ceux d'entre nous à l'Institut des États-Unis pour la Paix (USIP) qui appliquent et expérimentent de nouvelles approches adaptatives des réformes ont été les premiers témoins de ce problème. Lorsque les éléments d'un projet ne peuvent être livrés de façon linéaire ou mécanique, il peut être difficile de suivre et faire comprendre exactement ce qui se passe.

À l'USIP, le dialogue avec les collègues et les donateurs sur la pensée systémique a été extrêmement productif. Nous avons répondu à des questions raisonnables et importantes des bailleurs de fonds et

partenaires, qui ont toutes contribué à approfondir notre approche. En fait, nous pensons qu'apporter des réponses judicieuses à ces questions est un préalable pour quiconque veut intégrer de manière crédible la pensée systémique dans le travail de consolidation de la paix. À cet effet, nous avons commencé à esquisser des réponses aux questions les plus fréquentes que nous recevons :

■ L'obligation de rendre des comptes

- Ce que l'on nous dit : « Est-ce réaliste de s'attendre à ce que les donateurs mettent des ressources financières importantes à la disposition des acteurs locaux puis restent à l'écart en espérant simplement que quelque chose en sortira ? (How can you expect donors to give significant financial resources to local actors, and then stay on the sidelines and simply hope something will be achieved?) »
- Ce que nous répondons : « Nous restons fermes sur l'atteinte de l'objectif général et faisons preuve de souplesse quant à la manière de l'atteindre (We stay firm about meeting the general objective, and flexible on how the objective is met). Nous nous mettons d'accord avec notre donateur sur des critères que nous utiliserons pour nous auto-corriger, et nous consultons notre donateur à mesure que nous introduisons des changements (We agree with our donor on criteria we will use to self-correct, and we consult our donor as we make changes). Nous tenons également nos donateurs au courant des problèmes qui pourraient les affecter (We also keep our donors apprised of issues that could affect them). ».

■ Rigueur

- Ce que l'on nous dit : « La pensée systémique peut-elle servir de prétexte pour nous exempter d'un processus rigoureux de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ? (Is systems thinking an excuse to avoid rigorous design, implementation, monitoring, and evaluation?) »
- Ce que nous répondons : « Les projets rigoureusement conçus afin de remédier au mauvais problème peuvent conduire à des ressources qui sont rigoureusement mal allouées (Projects that are rigorous at tackling the wrong problem may lead to resources that are rigorously misallocated). Nous cherchons à être plus rigoureux dans notre compréhension de la nature et de la configuration des problèmes que nous abordons (We seek to be more rigorous in our understanding of the nature and configuration of problems we address) ».

■ Suivi et évaluation

- Ce que l'on nous dit : « Si des problèmes sont trouvés et des solutions sont apportées organiquement, au fur et à mesure, comment savez-vous que vous progressez vers votre objectif à long terme ? (If problems and solutions are organically adapted as you go along, how do you know you are making progress toward your long-term goal?) »
- Ce que nous répondons : « Le suivi des progrès non linéaires est possible (Monitoring nonlinear progress is possible). Il faut avoir les bons outils pour pouvoir identifier les développements imprévisibles lorsqu'ils se produisent (You need to have the right tools so that you can capture unpredictable developments when they arise) ».

■ Compte-rendu

- Ce que l'on nous dit : « Comment mesurez-vous et rendez-vous compte de vos progrès ? (How do you measure and report on your progress?) De quels genres d'histoires intéressantes pouvez-vous faire part au Congrès, au Parlement et à d'autres autorités ? (What kinds of compelling stories can you offer to Congress, Parliament, and other authorities?) »
- Ce que nous répondons : « Un projet réussi qui a surmonté des difficultés de longue date apparemment insolubles avec succès, est probablement une histoire plus intéressante que celle d'un projet bloqué ou suspendu (A successful project that overcame long-standing, seemingly intractable challenges is likely to be a more compelling story than that of a stalled or suspended project) ».

Bien que nous ayons fait quelques progrès dans la diffusion de la pensée systémique, nous avons un long chemin à parcourir, pas seulement avec nos collègues, mais aussi avec nos propres habitudes de pensée « de type horloge ». Récemment, lorsque quelqu'un a demandé à Philippe : « Quels problèmes spécifiques abordez-vous dans votre tout dernier projet ? (What specific problems are you tackling in your latest project?) », Philippe a été tenté de dresser une liste impeccable de problèmes afin d'apporter une réponse directe. À la place, il a répondu : « Nous ne le savons pas (We don't know). Tout au moins pas encore (At least not yet) ».

Section 2 : Dans quels systèmes intervenons-nous ?

Nos vies se déroulent dans des systèmes tellement familiers qu'ils peuvent être difficiles à identifier. Nous adhérons à des règles édictées par des systèmes juridiques et nous travaillons pour des systèmes que nous appelons organisations ou entreprises. Nos familles sont des systèmes. Même nos corps sont des systèmes contenant eux-mêmes de multiples systèmes. Certains de ces systèmes sont plus faciles à comprendre et traiter que d'autres, mais ils contiennent chacun un ensemble interconnecté d'éléments organisés pour aboutir à quelque chose.²⁹

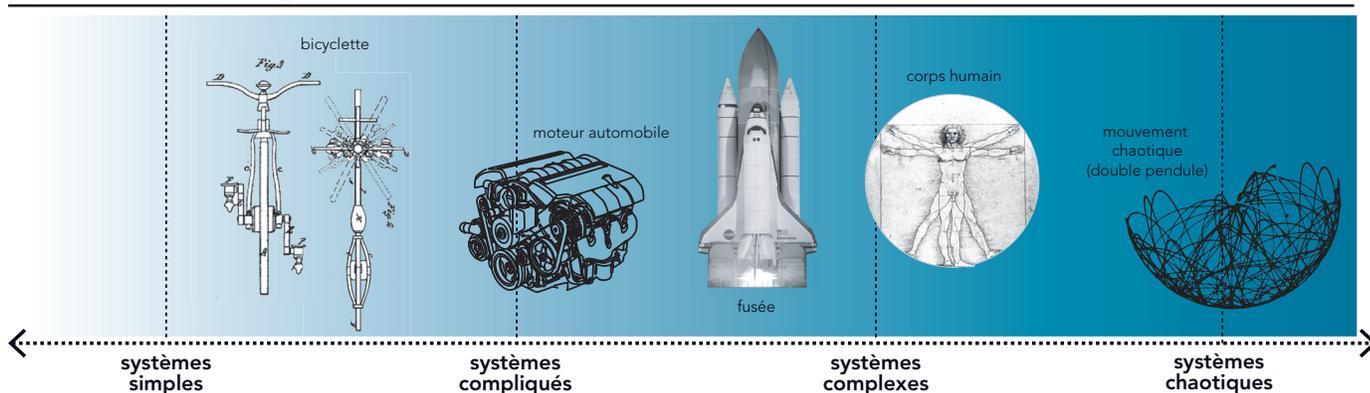
David Snowden, un penseur influent en matière de pensée systémique, a élaboré le cadre Cynefin pour décrire différents types de systèmes. Le cadre de Snowden prévoit une répartition des systèmes en quatre catégories : *simple*, *compliqué*, *complexe* et *chaotique*. Dans un *système simple*, comme un vélo,³⁰ il y a une formule définie, constituée d'étapes séquentielles et linéaires. Si elles sont respectées, ces étapes aboutissent à un résultat prévisible. Le vélo se déplacera jusqu'à un certain point si une certaine force est appliquée sur ses pédales. De plus, chaque étape peut être associée à des relations de cause à effet. Si le cycliste appuie sur les freins, le vélo ralentira. Une expertise spécifique n'est pas nécessaire pour comprendre ce type de système simple ; de « meilleures pratiques » existent,³¹ et presque tout le monde peut reproduire le processus.

Selon Snowden, d'autres systèmes, comme une voiture ou un vaisseau spatial, présentent des caractéristiques techniques plus compliquées. Dans ces *systèmes compliqués*, les relations de cause à effet entre les composants sont difficiles à identifier pour des non-spécialistes. La résolution des problèmes dans les systèmes compliqués nécessite de ce fait une expertise particulière.³² Avec les bonnes compétences et connaissances, cependant, les systèmes compliqués peuvent être facilement gérés. Au sein d'un système compliqué, plusieurs bonnes réponses à un problème peuvent exister, les praticiens de la pensée systémique parlent de « bonnes pratiques » par opposition aux meilleures pratiques dans ce domaine.³³

Un troisième type de systèmes est beaucoup plus difficile à comprendre. Les *systèmes complexes*, qui feront l'objet d'une discussion plus approfondie, ne peuvent être appréhendés simplement par application d'expertise. Les systèmes complexes au contraire se distinguent par leur ambiguïté ; les acteurs à tous les niveaux de connaissance ne seront pas d'accord sur ce qui fait fonctionner un tel système et comment le gérer. Le corps humain est un exemple de système complexe. Il se compose de différents éléments : cellules, tissus, organes et systèmes d'organes. Ces éléments interagissent entre eux et s'auto-organisent—souvent de manière imprévisible.

Nos vies se déroulent dans des systèmes tellement familiers qu'ils peuvent être difficiles à identifier.

Figure 2. Catégories de types de systèmes



Les *systèmes chaotiques* présentent un degré encore plus élevé d'ambiguïté. Dans de tels systèmes, il n'existe pas de relations claires de cause à effet entre les parties du système. Ces relations évoluent tout le temps ; la seule constante est la turbulence.³⁴ Selon Snowden, il s'agit du domaine de l'indéfinissable,³⁵ dans lequel des prévisions et des plans sont presque impossibles à faire. Certains marchés se sont comportés comme des systèmes chaotiques lors de la crise financière mondiale de 2008. Nous pourrions aussi dire que le conflit violent fait entrer un système social dans le chaos.

Un système chaotique est à l'image d'un patient qui saigne abondamment.³⁶ La première chose à faire est d'arrêter l'hémorragie et il est vital d'intervenir au plus vite.³⁷ Dans le contexte de la consolidation de la paix, cela pourrait prendre la forme d'un accord de cessez-le-feu mis en place pour juguler temporairement un conflit violent, en attendant de préparer un accord de paix plus complet et d'entamer des efforts de reconstruction post-conflit. Lorsqu'un système est dans le chaos, on n'a pas le temps d'entreprendre de vastes processus de collaboration et le leadership directif est à l'ordre du jour.³⁸ Dans le même temps, Snowden remarque que l'innovation peut accompagner les efforts de maîtrise du chaos parce que dans ces situations, les gens peuvent être plus ouverts à de nouvelles façons de faire les choses.³⁹ Une fois que l'hémorragie métaphorique a été stoppée, ceux qui ont répondu à l'urgence peuvent avoir une idée des conditions dans lesquelles le système est stable et de celles dans lesquelles il ne l'est pas.⁴⁰ À partir de là, les intervenants peuvent s'efforcer d'accompagner le système alors qu'il transitionne du domaine chaotique au domaine des systèmes complexes plus « praticables ».⁴¹

Le spectre des systèmes de Snowden est une aide utile pour comprendre les pays affectés par des conflits. Par exemple, un pays où sévit un conflit est probablement un système chaotique. Un pays émergent d'un conflit peut avoir basculé du chaos vers un système complexe. En même temps, la plupart des systèmes ne peuvent pas être aussi méticuleusement classifiés.⁴² Dans la plupart des pays affectés par des conflits, différents types de systèmes peuvent coexister ; le pays dans son ensemble peut être un système complexe, mais des parties du pays peuvent être dans le chaos en raison de conflits violents locaux. Ce fut le cas de l'Irlande du Nord jusqu'à l'accord du Vendredi saint de 1998.

Différents systèmes peuvent également être regroupés dans le même problème. Par exemple, les artisans de la paix peuvent se trouver confrontés à un contexte chaotique caractérisé par de violents affrontements généralisés entre la police et des groupes d'étudiants dans un environnement post-conflit. Pour y remédier, le gouvernement peut s'efforcer de travailler avec la police et l'armée afin de résoudre ces affrontements et de développer de meilleures relations entre la police et les groupes d'étudiants. Ces projets s'intéressent à des systèmes et des tâches complexes. Les acteurs de la consolidation de la paix peuvent également conseiller la police locale sur la gestion des manifestations publiques. Bien que cette problématique comprenne des dimensions systémiques complexes, les éléments techniques du contrôle des foules entrent dans la catégorie des systèmes compliqués.

Nous devons aborder les problèmes auxquels nous sommes confrontés de façon à accroître nos chances de réussite, sachant que la manière de résoudre les problèmes simples ou compliqués est très différente de ce qui est nécessaire pour résoudre des problèmes complexes ou chaotiques. Les systèmes simples ou compliqués sont similaires à des machines qui peuvent être démontées puis réassemblées pour remédier à un problème. Mais cela ne fonctionne pas pour les systèmes complexes, qui ne peuvent être appréhendés qu'en identifiant les relations entre les parties. Et, comme nous le verrons, les systèmes complexes et chaotiques ne peuvent pas être gérés en ayant recours à une planification linéaire, stratégique ou par l'application de bonnes pratiques techniques. Au lieu de cela, les systèmes complexes répondent à une approche « sonder, sentir et répondre (probe, sense, and respond) ».⁴³ Les systèmes chaotiques, de leur côté, nous poussent à « agir pour établir l'ordre (act to establish order) ».⁴⁴

Pour répondre à la diversité des obstacles qui attendent les artisans de la paix, nous avons besoin de plusieurs perspectives adaptées aux différents contextes et conditions.⁴⁵ Dans le cas du scénario décrit ci-dessus, nous aurions besoin d'une perspective qui nous aide à gérer la violence

immédiate et la perte de vies humaines. Nous aurions besoin d'une perspective adaptée aux systèmes compliqués qui nous aide à identifier ce que devrait normalement faire la police dans une situation d'émeute. Nous aurions également besoin d'une perspective adaptée aux systèmes complexes qui nous aide à établir de meilleures relations entre la police et les étudiants.

Nombre d'entre nous qui œuvrons à la consolidation de la paix et à l'État de droit sont principalement formés à intervenir dans des « environnements ordonnés (ordered environments) »,⁴⁶ à savoir, dans des systèmes simples et compliqués. En outre, en tant que bureaucrates et experts en la matière, nous avons été formés à porter un regard unique et spécifique sur les choses. Snowden suggère que les bureaucrates ont tendance à percevoir tous les systèmes comme *simples* et les problèmes comme des défaillances dans le processus, alors que les experts en la matière ont tendance à percevoir tous les systèmes comme *compliqués* et nécessitant une analyse approfondie.⁴⁷

La présence d'un bon processus et les analyses d'experts seront toujours cruciales dans notre domaine. Cependant, notre formation en tant qu'artisans de la paix peut nous amener à négliger la mesure dans laquelle nos efforts s'inscrivent dans des systèmes complexes, dont certains sont « au bord du chaos (at the edge of chaos) ». ⁴⁸ Nombre d'entre nous ont déjà développé des perspectives robustes pour traiter des systèmes simples ou compliqués. Pour compléter cette expertise, une compréhension plus approfondie des systèmes complexes pourrait nous offrir plus d'options pour contribuer à l'assainissement des environnements dans lesquels nous intervenons.

Caractéristiques des systèmes complexes

Des activités de recherche reconnues ont étudié la science de la complexité depuis des décennies. Des domaines aussi divers que la biologie, l'ingénierie, l'écologie humaine, la physique quantique et le développement organisationnel ont élaboré des modèles théoriques, appliqué cette théorie et analysé les résultats. De ce corpus de recherche, nous avons appris que les systèmes complexes ont en commun les cinq caractéristiques suivantes.

Le tout est plus grand que la somme de ses parties

La plupart d'entre nous ont appris à décomposer les problèmes, à fragmenter les systèmes et bien sûr le monde, afin de les rendre plus gérables.⁴⁹ Mais il n'est pas possible de comprendre un système complexe simplement en examinant chacune de ses parties prises isolément. Certes, chaque partie est importante en elle-même, mais les parties sont entremêlées et interdépendantes. La manière dont elles se connectent entre elles et leurs interactions modifie les parties elles-mêmes et la nature de l'ensemble du système. Par exemple, nous pouvons essayer de comprendre le système circulatoire humain en examinant individuellement le cœur, les artères et les veines. Mais cette analyse élément par élément ne permet pas d'expliquer pas comment le flux sanguin maintient le corps en vie. Pour appréhender parfaitement ce que ce système représente, il nous faut comprendre tant les parties elles-mêmes que la façon dont elles fonctionnent ensemble.

En plus d'être en relation avec ses parties, un système est également ouvert sur son environnement, s'adaptant et évoluant de pair avec celui-ci.⁵⁰ Lorsque le corps humain est à haute altitude, par exemple, le système circulatoire s'adapte : le cœur bat plus vite, les artères se dilatent et le sang a plus de mal à circuler. Si l'organisme ne s'adapte pas à ce nouvel environnement, il risque une insuffisance cardiaque voire la mort.

En tant que spécialistes de la consolidation de la paix, nous avons souvent du mal à reconnaître et à prendre en compte ces connexions. Par exemple, lorsque nous essayons de comprendre un problème affectant le système judiciaire, nous nous concentrons sur la police ou les tribunaux isolément, plutôt que de regarder leur relation et leur impact sur d'autres structures du pouvoir. Cela peut conduire à des situations où la police est formée et équipée, mais le système carcéral est ignoré. Des gens sont alors arrêtés par un service de police efficace, mais les prisons deviennent trop peuplées pour accueillir de nouveaux détenus. Finalement, des criminels condamnés sont relâchés et les taux de criminalité restent élevés.

Nombre d'entre nous qui œuvrons à la consolidation de la paix et à l'État de droit sont principalement formés à intervenir dans des « environnements ordonnés (ordered environments) », à savoir, dans des systèmes simples et compliqués.

Les relations entre les parties dans les systèmes complexes sont non linéaires et donc imprévisibles

Une relation linéaire entre deux agents dans un système peut être représentée en traçant une ligne droite et est une des proportions constantes :⁵¹ $A + B$ est toujours égal à C . Par exemple, la logique linéaire présuppose que si un peu d'aide au développement produit un effet positif, une aide supplémentaire aura encore plus d'effet.⁵² Dans la même veine, les artisans de la paix utilisent un outil commun de gestion de projet appelé analyse du cadre logique pour élaborer et mettre en œuvre des projets. La logique donne quelque chose comme ceci : l'activité (formation à la résolution des conflits) est égale à un produit (capacités accrues des parties intéressées à la résolution de conflit) qui est égal à un résultat ou un impact (davantage de résolution pacifique des conflits). La formation à la résolution des conflits pourrait cependant avoir des conséquences inattendues ou disproportionnées. Par exemple, à moins que la formation ne s'inscrive dans le cadre d'un effort plus important visant à mieux comprendre les relations en jeu, elle peut non seulement ne pas parvenir à réduire les conflits, mais aussi devenir un point de conflit, inclus dans la dynamique qu'elle était censée résoudre.

On parle de relation non linéaire lorsque la cause ne produit pas l'effet proportionnel⁵³ attendu dans la logique linéaire. En utilisant l'exemple relatif à l'aide ci-dessus, nous pouvons nous rendre compte, dans le cadre de situations de consolidation de la paix complexes, qu'une aide supplémentaire peut être contre-productive car, dans certaines circonstances, elle amoindrit la capacité du système local à s'auto-organiser, s'adapter et finalement se transformer en réponse aux problèmes.⁵⁴ Il peut s'agir d'un cas d'« excès de bonnes choses (too much of a good thing) ».⁵⁵

Les relations non linéaires au cœur des systèmes complexes génèrent un haut niveau d'incertitude et d'imprévisibilité.⁵⁶ En d'autres termes, les apports dans une situation où une intervention de consolidation de la paix s'avère nécessaire ne correspondront pas nécessairement à ce qu'il en ressortira. Les problèmes majeurs ne nécessitent pas toujours des solutions majeures, et de nombreuses initiatives prises à petite échelle peuvent générer d'importants changements.

La non-linéarité allonge également de façon significative le délai de manifestation des résultats des projets de changement. Les boucles de rétroaction affectent les performances du projet tout comme elles le font concernant d'autres aspects du système. Ces boucles de rétroaction sont souvent difficiles à repérer, et plus le système est complexe, plus il peut y avoir de boucles de rétroaction.⁵⁷ Lorsqu'un changement systémique est impulsé pour corriger un problème, les problèmes et les solutions peuvent être très éloignés les uns des autres dans le temps et l'espace, ce qui complique l'obtention de résultats à court terme.

Compte tenu de ces paramètres flexibles, il serait judicieux d'ajuster nos attentes concernant la manière et le moment où nos actions se manifesteront. Parfois, malgré nos meilleurs efforts, il semble que rien ne se passe. Nous pouvons alors être tentés de renoncer, mais il est important de se rappeler qu'un changement transformateur peut paraître un échec alors que nous sommes au milieu du processus. À l'inverse, une solution peut produire des gains à court terme mais ensuite aggraver les choses à long terme. Dans les deux cas, il est difficile de prévoir ce qui se passera. Soudain, après des mois d'efforts, des effets positifs ou négatifs commenceront à se multiplier, avec des changements individuels qui s'amplifient et se compensent mutuellement d'une manière que nous n'aurions pas pu prévoir.⁵⁸

Les systèmes complexes « s'auto-organisent (Self-Organize) » en réponse aux problèmes systémiques

Les systèmes complexes se composent d'éléments entrelacés dans un tissu de relations non linéaires, circulaires. Lorsqu'un changement intervient au sein d'un tel système, il déclenche une réaction en chaîne entre les parties du système et son environnement. Pour survivre et s'adapter aux nouvelles conditions et aux changements, les systèmes complexes doivent s'auto-organiser sous peine de décliner, dysfonctionner et, probablement disparaître.

Beaucoup d'entre nous dans la communauté internationale de la consolidation de la paix estiment qu'un changement systémique positif a besoin du soutien d'un solide leadership au sommet. Ce biais se manifeste aisément, comme décrit dans la Section 1. Les préoccupations

pratiques influencent également notre conception de la façon dont le changement se produit. Par exemple, nous pouvons avoir besoin de l'autorisation d'un haut fonctionnaire pour opérer dans le pays et ce premier contact pourrait se développer en une relation de travail particulièrement importante.

Cependant, nous tombons parfois dans le piège de travailler avec un représentant de l'autorité qui ne répond que très peu aux critères correspondant à la réforme. La personne peut parler la langue des fonctionnaires internationaux. Ou bien la personne peut entretenir de solides relations personnelles avec ces fonctionnaires. En général, l'approche et les perspectives de la personne s'ajustent aux objectifs de politique étrangère de pays extérieurs. Ce sentiment de compréhension mutuelle peut nous donner une fausse impression de ce qu'un représentant de l'autorité peut vraiment accomplir seul.

La pensée systémique nous oblige à rejeter l'idée erronée qu'une seule personne puisse mener toute seule un changement systémique. Au lieu de cela, le changement dans un système complexe commence lorsque les gens s'auto-organisent, sans avoir recours à une autorité centralisée. À mesure que le système se transforme de cette manière, des opportunités se présentent pour une intervention positive et négative.

***Les systèmes complexes sont « émergents (emergent) » ;
Des changements au niveau local peuvent produire des effets au
niveau global***

Le changement dans les systèmes complexes est émergent. Ce concept peut être défini de diverses façons ; l'une d'elles consiste à percevoir l'émergence comme le développement de nouveaux modèles, structures et propriétés qui interviennent au cours du processus d'auto-organisation décrit ci-dessus.⁵⁹ L'émergence peut également être perçue comme des modèles à l'échelle du système qui résultent de nombreuses interactions au niveau local, modèles qui ne sont pas le résultat d'une conception ou d'un plan antérieur.⁶⁰

Ces interactions locales se cumulent petit à petit jusqu'à atteindre une masse critique. Une série d'actions peut parfois générer un « point de basculement (tipping point) »,⁶¹ qui finit à terme par changer la façon d'être d'une personne, d'une entreprise ou d'une société. Bien qu'une observation attentive puisse nous donner des indices sur ce qui est à venir, il est impossible de prédire ou de contrôler minutieusement ce changement émergent. De tels changements peuvent conduire à des résultats inattendus en raison des qualités inhérentes du système de non-linéarité, d'imprévisibilité et d'auto-organisation.

Ceux d'entre nous qui font partie de la communauté de la consolidation de la paix peuvent éprouver un certain malaise à l'égard du concept d'émergence. À la place, nous pouvons tenter de forcer le changement et de le planifier. Ceci peut se comprendre dans la mesure où les acteurs internationaux œuvrant à la consolidation de la paix subissent de fortes pressions de la part de leurs organismes ou de leurs gouvernements nationaux et de leurs contribuables pour démontrer les effets mesurables à court terme provenant des sommes qui ont été investies dans les projets de consolidation de la paix. L'idée que le changement ne peut pas être entièrement contrôlé par des plans stratégiques est en contradiction avec la façon dont les agences de développement et de consolidation de la paix fonctionnent depuis des décennies. Pourtant, à maintes reprises, nous nous trouvons confrontés aux limites des efforts de réforme et découvrons que nos efforts risquent en fait d'aggraver les choses.

Dans de nombreux cas, ce que nous préconisons est fondé sur une mauvaise évaluation du système auquel nous nous intéressons. Ainsi, par exemple, nous pouvons apporter une assistance pour la construction de routes, tribunaux ou ponts avec l'idée que nous devons résoudre un projet compliqué plutôt que complexe. Nos plans stratégiques omettent donc de se référer à des problèmes difficiles liés aux enjeux de pouvoir, comme les conflits et la politique au niveau local. Ce n'est qu'après que la nouvelle infrastructure ait été mise en place que nous nous rendons compte que les résidents de la communauté la perçoivent comme une action par laquelle le gouvernement central cherche à étendre son emprise sur eux. Quelques mois plus tard, nous apprendrons peut-être que les résidents ont saboté les projets que nous avons si soigneusement construits.

Le changement dans un système complexe commence lorsque les gens s'auto-organisent, sans avoir recours à une autorité centralisée.

Synthèse : cinq caractéristiques des systèmes complexes

- Le tout est plus que la somme de ses parties.
- Les relations entre les parties dans les systèmes complexes sont non linéaires et donc imprévisibles.
- Les systèmes complexes « s'auto-organisent » en réponse aux problèmes systémiques.
- Les systèmes complexes sont « émergents » ; les changements au niveau local peuvent produire des effets au niveau mondial.
- Il n'existe aucune réalité objective unique d'un système.

Il n'existe pas de système objectif, tout comme il n'existe pas d'observateurs neutres d'un système.

Il n'existe aucune réalité objective unique d'un système

Nous pouvons créer des résumés ou des cartes visuelles pour nous aider à comprendre un système. Bien que ce soit utile, il est important de garder en tête que nos tentatives d'analyse sont limitées car nos propres perspectives sont limitées. Il n'existe pas de système objectif, tout comme il n'existe pas d'observateurs neutres d'un système. Ce que nous voyons sera déterminé par nos points de vue et expériences uniques ainsi que par les méthodes que nous utilisons pour examiner le système.

Par exemple, dans de nombreux pays, un homme riche appartenant à la classe majoritaire aura une opinion plus positive du système judiciaire qu'une femme pauvre d'un groupe minoritaire. Aucune de ces perspectives n'est erronée, mais aucune de celles-ci n'a le monopole de la vérité. En outre, le fait d'observer le système change le système.⁶² Donc, non seulement les évaluations des artisans de la paix sont nécessairement subjectives, mais leurs tentatives d'analyse et de résolution des conflits engendrent des répercussions qui doivent également être observées et prises en compte.

Implications pour la consolidation de la paix et l'État de droit

Savoir que notre travail nous conduit essentiellement à nous occuper de systèmes complexes peut nous aider à y voir plus clair et à nous engager plus efficacement. Comprendre comment fonctionnent les systèmes complexes accroît également nos chances de réussite. Beaucoup d'entre nous dans le domaine du maintien de la paix se sont trop souvent intéressés à des points à faible effet de levier – des mesures onéreuses, de grande envergure qui aboutissent à un changement minime ou inexistant du système élargi. Mais une fois que nous avons clarifié à quel système nous avons affaire, nous pouvons utiliser le bon angle pour examiner ce qui se passe vraiment. Puis, il nous sera possible de trouver les points convoités à fort effet de levier : les opportunités où une mesure d'envergure relativement limitée peut déboucher sur un changement important et positif.

Section 3 : Expérimentation de la pensée systémique dans le monde réel

Orientation

C'est une chose d'avoir un aperçu théorique des systèmes complexes. Mais savoir et agir sont deux choses bien différentes. Comment passer de la compréhension de la théorie des systèmes complexes à l'application de la pensée systémique dans le monde réel de la consolidation de la paix ? La pensée systémique a été critiquée pour être excessivement théorique et de ne pas fournir suffisamment d'indications sur la manière de passer de l'analyse holistique d'une situation à une intervention systémique.⁶³ Et il est vrai que si nous espérons trouver une formule ou un guide pratique rigide qui nous dirait comment résoudre les problèmes d'un système complexe de consolidation de la paix ou de l'État de droit, nous ne pourrions qu'être déçus par ce que nous trouverons dans la littérature de la pensée systémique.

La littérature traditionnelle de la consolidation de la paix et de l'État de droit est tout aussi floue à cet égard, et pour de bonnes raisons. Comme nous l'avons appris, les recueils de règles et les formules sont de peu d'utilité en présence de systèmes complexes, peu importe que l'on soit dans l'univers de la consolidation de la paix ou dans tout autre domaine. Au lieu de directives universelles, il nous faut un type de cadre plus flexible que ce que la pensée systémique peut offrir.

Les processus, les difficultés et les expériences proposées, offerts dans cette section, ne sont pas nouveaux. Presque tout le monde dans la communauté de la consolidation de la paix a participé à une évaluation, un processus de groupe, une initiative d'apprentissage ou un exercice visant à trouver des solutions à des problèmes systémiques dans un pays affecté par des conflits. Dans ces conditions qu'apporte le prisme de la pensée systémique à ces outils familiers ?

Premièrement, elle nous aide à utiliser de vieux outils d'une nouvelle façon. Lorsque nous agissons en supposant que nos outils sont tous liés et se renforcent mutuellement, comme la pensée systémique nous encourage à le faire, nous avons tendance à moins nous concentrer sur l'obtention de solutions rapides. À la place, nous devenons plus attentifs aux moyens par lesquels le succès d'une activité amplifie le succès de tout ce que nous essayons d'accomplir. Cela ne signifie pas que nous devons réaliser parfaitement chaque activité ou risquer de mettre en péril l'ensemble. Au lieu d'adopter une perspective du « tout ou rien », la pensée systémique met l'accent sur l'adaptation : essayer une option qui semble faisable, l'affiner au besoin, puis tirer les enseignements de ce qui se passe. Mais, à mesure que nous progressons, la pensée systémique nous invite à agir avec circonspection sachant que tout ce que nous essayons aura des répercussions sur l'ensemble du système. Cette combinaison d'expérimentation et d'observation attentive nous permet de ralentir ou d'accélérer.

Deuxièmement, la pensée systémique nous oblige à donner la priorité aux personnes de façon réelle et authentique, plutôt que de s'en remettre simplement aux résolutions d'appropriation sur place pour satisfaire la partie sensibilisation du plan de travail pour lequel nous avons été mandatés. Nous sommes invités à prendre en compte, au lieu d'ignorer, tous les bagages qui accompagnent les personnes : leurs conflits individuels et collectifs, leurs traumatismes, leur stress et leurs tensions internes, leurs préjugés et leurs visions du monde, leur imprévisibilité inhérente, leurs réponses émotionnelles au changement très intenses, et les dynamiques de pouvoir qui accompagnent les interactions de groupe. Accepter ces réalités et s'en servir de manière créative peut fournir des solutions inattendues et durables.

Troisièmement, la pensée systémique renverse les suppositions habituelles sur qui est important dans le processus de changement. Au lieu de donner priorité aux points de vue émis de haut en bas « top down » par des experts externes et des responsables de haut niveau, la pensée systémique recherche la sagesse du bas vers le haut. Les personnes locales qui interagissent avec

le système et s'en servent deviennent essentielles, en particulier celles qui sont souvent laissées pour compte dans les processus de consolidation de la paix. Bien que l'inclusion soit une bonne chose en elle-même, il existe des raisons stratégiques et pragmatiques d'inclure un large éventail de parties intéressées dans les processus de consolidation de la paix. Comme nous le verrons, une approche inclusive peut augmenter les chances de réussite rapide et surprenante, et elle peut contribuer à pérenniser les gains.

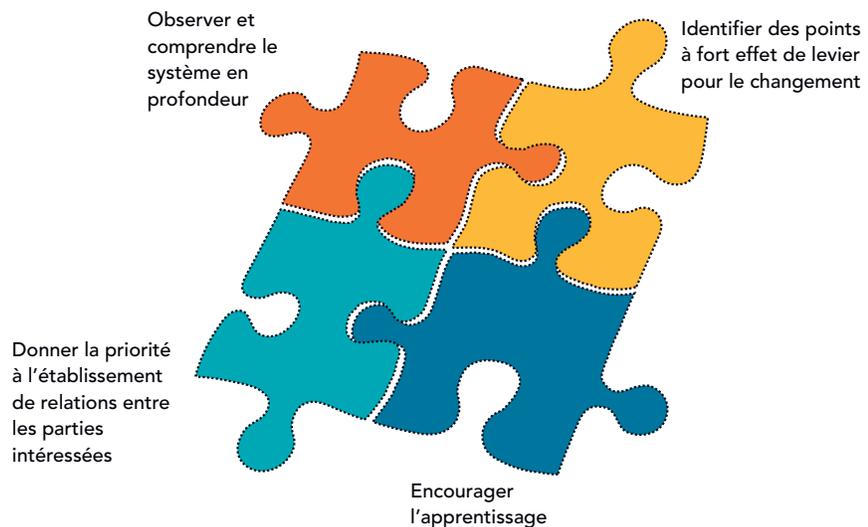
Enfin, la pensée systémique nous met au défi d'aborder des outils conventionnels de consolidation de la paix par l'application d'une perspective complexe (complexity mindset). Une personne qui incarne cet état d'esprit différent a une meilleure compréhension et une tolérance supérieure à l'égard des inévitables revers, échecs et ajustements à mi-parcours. Les personnes avec un état d'esprit intégrant la complexité interprètent les obstacles différemment de ce que dicte la sagesse conventionnelle. Au lieu de résister à ce qui se passe, elles peuvent s'accommoder de la confusion et du désordre des processus de changement et les gérer intentionnellement en utilisant les outils décrits ci-dessous.

Au lieu de fournir un plan étape par étape, cette section offre des défis qui peuvent être explorés à l'aide d'expérimentations spécifiques. Et bien qu'elles soient classées dans l'ordre, ces expérimentations sont non linéaires et interdépendantes (voir figure 3). Nous avons commencé à utiliser et étudier ces approches dans notre pratique, et nous invitons d'autres spécialistes à évaluer si ces expérimentations débouchent sur un taux de réussite amélioré et sur une amélioration des connaissances communes dans le domaine de la consolidation de la paix.

Tandis que nous travaillons avec ces défis, nous sommes invités à donner l'orientation suivante à notre pratique :

- faire preuve d'un désir de s'engager profondément vis-à-vis du système, de ses acteurs et de ses problèmes plutôt que de les examiner ou de les traiter de manière superficielle ;
- si nous sommes des acteurs externes, prendre l'engagement d'écouter les réponses que les parties intéressées possèdent déjà et de les aider si elles n'ont pas encore trouvé de réponse ;
- se montrer disposé à soutenir les parties intéressées lorsqu'elles se confrontent aux éléments émotionnels du changement ;

Figure 3. Les quatre défis associés à la pensée systémique sont interdépendants et non linéaires



- accepter l'éventualité « d'aboutir à un échec rapidement, sans risque et à bon escient (failing quickly, safely, and purposively) » et de réorienter les réponses apportées à des problèmes complexes en fonction d'événements observés en temps réel ;⁶⁴ et
- faire un investissement en temps et en ressources permettant aux parties intéressées d'appréhender la complexité réelle du système.

Premier défi : observer et comprendre le système en profondeur

[Un système ouvert] ne recherche pas les informations qui lui permettent de se rassurer... Il cherche délibérément les informations susceptibles de menacer sa stabilité, de le déséquilibrer et de l'ouvrir au développement.

(Margaret Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*)

Les artisans de la paix ont rarement le temps d'observer et de comprendre en profondeur les systèmes complexes dans lesquels ils interviennent. Cela peut se comprendre. Quand la violence éclate et qu'un pays se trouve dans le chaos, s'arrêter pour observer serait inapproprié. Dans ce contexte, les artisans de la paix sont chargés de stabiliser un pays au plus vite, ce qui peut prendre la forme d'actions rapides et unilatérales à court terme. Bien que l'on n'ait pas le temps de procéder à une longue analyse des systèmes participatifs à ce stade (voir Deuxième défi), le processus de stabilisation peut générer des données qui peuvent aider les parties intéressées par la suite.

Même si un pays n'est pas dans le chaos, il peut s'avérer difficile de s'engager dans une observation approfondie du système. Le processus consomme beaucoup de temps et de ressources mais il fait rarement l'objet de louanges. Au lieu de cela, comme nous l'avons vu, les artisans de la paix ont tendance à être récompensés principalement pour l'obtention de résultats tangibles : le nombre de personnes formées, la promulgation de nouvelles lois et la tenue d'élections. De plus, les artisans de la paix redoutent légitimement qu'un environnement fragile et récemment stabilisé retombe dans un conflit violent et le chaos. Cette préoccupation conduit beaucoup d'entre nous à penser que nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de consacrer six mois à un processus d'analyse du système, par exemple. En conséquence, nous nous dépêchons souvent de corriger tout ce que nous trouvons incorrect dans un pays affecté par des conflits.

Et pourtant, une fois que le chaos est stabilisé et qu'il est temps de passer à l'étape suivante du travail, nous avons plus qu'un choix simplement binaire entre six mois à ne rien faire et six mois de mise en œuvre réussie d'un projet. Au lieu de cela, notre choix pourrait souvent être reformulé comme un choix entre six mois d'analyse, de résolution des problèmes et de recherche de solution, ou six mois consacrés à la mise en œuvre prématurée d'un projet mal dirigé qui pourrait très facilement aboutir à un échec. La pensée systémique nous apprend que passer à l'action sans une analyse approfondie, c'est rechercher la simplicité du mauvais côté de la complexité.⁶⁵ En d'autres termes, en ne pratiquant qu'un examen superficiel d'un système, nous finissons par ne nous intéresser qu'aux symptômes évidents plutôt qu'aux dynamiques plus profondes qui sont la vraie source des problèmes.

Le penseur systémique cherche à comprendre et à clarifier avant d'agir. En s'attaquant au désordre complexe, avec l'ensemble de ses différents points de vue et de ses incertitudes, on en ressortira avec une image plus riche mais aussi plus simple du système. Nous pouvons également acquérir une meilleure compréhension de ce qui pourrait transformer le système de manière positive et durable.⁶⁶ En outre, la pensée systémique nous pousse à rester en mode observateur, afin de recueillir davantage d'informations au fur et à mesure, en révisant constamment nos hypothèses et en corrigeant la trajectoire si besoin est. De nouveaux problèmes et questions émergeront au fil du temps et notre analyse se doit de suivre le mouvement en allant sans cesse plus en profondeur, comme lorsqu'on pèle un oignon couche après couche.

Effectuer cette exploration implique souvent un processus participatif de groupe dans le cadre duquel différents groupes de personnes sont rassemblés pour élaborer une nouvelle compréhension des défis communs auxquels ils sont confrontés. Qu'un groupe travaille sur le long terme pour comprendre le système en profondeur n'empêche pas l'action à court terme pour résoudre les problèmes systémiques. En fait, les deux peuvent se produire simultanément. Par exemple, au cours du processus JSD de l'USIP en Irak, qui réunissait la police et les citoyens pour un travail en commun de résolution de problèmes relatifs à l'État de droit, il devint rapidement évident qu'une

Passer à l'action sans avoir fait d'analyse approfondie, c'est rechercher la simplicité du mauvais côté de la complexité.

des causes de la relation négative entre la police et les citoyens était la mise en place d'un mirador de la police d'où l'on pouvait observer directement l'intérieur des maisons, si bien que les gens se sentaient menacés et leur vie privée violée. La police a pris des mesures directes et immédiates pour remédier à ce problème, ce qui a permis de renforcer la confiance et la coopération de la population locale.

Compte tenu de la multiplicité des parties intéressées, des points de vue et des programmes dans une analyse systémique, ainsi que du conflit potentiel qui peut exister entre les parties intéressées, un facilitateur professionnel et indépendant devrait soutenir le processus. Ce facilitateur doit également jouir d'un certain degré d'indépendance vis-à-vis du système et bien connaître l'approche de la pensée systémique.

Expérimentation du spécialiste : considérer le concept des parties intéressées à travers le prisme de la pensée systémique

Dans l'optique de transformer un système, la pensée systémique nous indique que le processus de changement doit être mené par les parties intéressées qui sont les mieux placées pour analyser les problèmes et, en fin de compte, trouver des solutions. Le terme *parties intéressées* est souvent interprété dans un sens restrictif pour donner priorité aux acteurs politiques ou gouvernementaux ou ceux avec un pouvoir important, comme les groupes rebelles. Pourtant, dans son sens le plus pur, une partie intéressée est qui que ce soit concerné par une réforme proposée, y compris ceux qui peuvent assister le changement ou le faire échouer.⁶⁷

Une analyse des parties intéressées est un processus formel au titre duquel une carte ou une représentation graphique est créée pour identifier les noms des parties intéressées, leurs niveaux actuels de soutien ou d'opposition à la réforme et leurs motivations potentielles de participation à un processus de changement.⁶⁸ L'analyse comprend également des stratégies de dialogue avec différents groupes initialement, par exemple, par le biais de sensibilisations individuelles ou de processus collectifs.⁶⁹

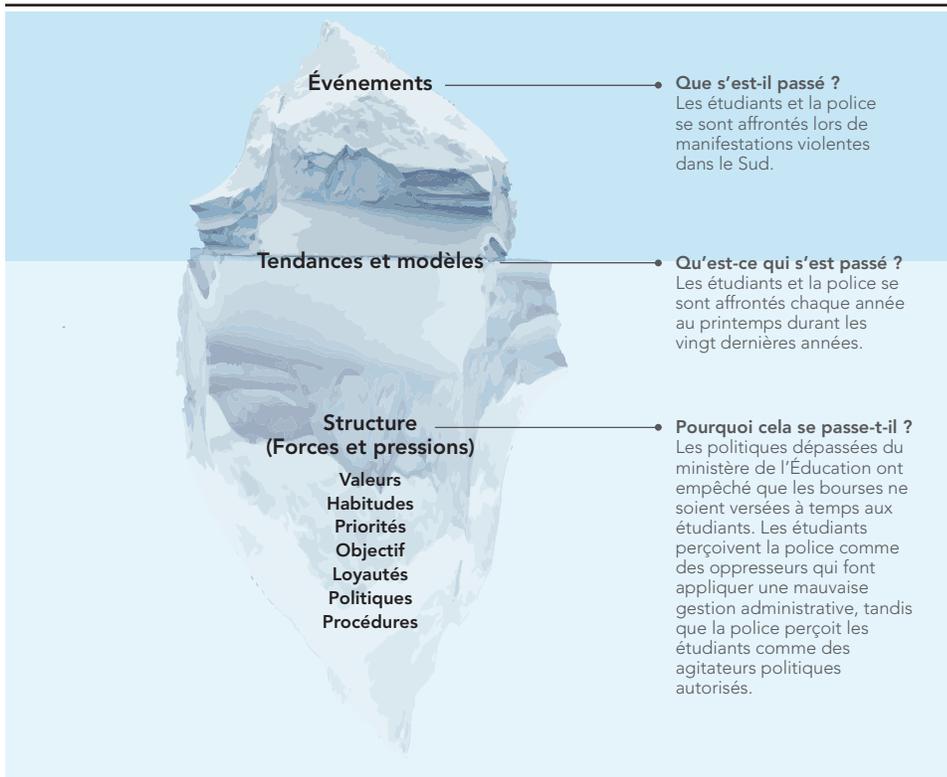
Dans le cas d'une analyse des parties intéressées concernant le système judiciaire, par exemple, inclure uniquement les législateurs ou les auxiliaires de justice officiels comme la police, les juges et le personnel pénitentiaire ne saurait suffire. Nous devons aussi prendre en compte les usagers de la justice (par exemple, les gens ordinaires, les prisonniers, ceux qui sont poursuivis) et les autres acteurs du système de justice (par exemple, les groupes de la société civile, les chefs religieux, les aînés, les chefs tribaux ou communautaires, les milices, les groupes de sécurité privés, les groupes d'autodéfense), entre autres. Et comme la pensée systémique favorise le changement au niveau local, s'intéresser aux acteurs de la capitale ou des centres urbains ne suffit pas. L'engagement d'un dialogue actif avec les acteurs du niveau le plus local du système est crucial. Bien sûr, l'angle d'approche du dialogue dépendra de nombreux facteurs, comme le financement et la localisation du problème particulier qu'ils essaient de résoudre.

Expérimentation du spécialiste : cibler l'investigation et examiner le problème en profondeur à différents niveaux

Avant qu'un processus ne commence, il faudra tracer un cercle pour définir les paramètres de la discussion initiale. Les experts de la pensée systémique utilisent un outil appelé la question centrale en vue de définir le problème sur lequel ils vont travailler.⁷⁰ Utiliser une question centrale signifie que nous ne nous occuperons pas de tous les problèmes de l'ensemble d'un secteur à la fois, mais que nous identifierons un ou plusieurs problèmes particuliers sur lesquels travailler. Cela permet aux membres du groupe de garder la maîtrise de leur travail, même lorsqu'ils puisent en profondeur.

Une question centrale commence toujours par « Pourquoi ? (Why?) » parce que cela conduit à découvrir les causes profondes des problèmes.⁷¹ Par exemple, dans le cadre d'une analyse des affrontements violents entre les étudiants et la police, on pourrait poser la question suivante : « Pourquoi, malgré nos efforts, des policiers et des étudiants se sont-ils engagés dans des affrontements violents ? (Why, despite our best efforts, are police and students engaged in violent clashes?) ». Une fois la question formulée, nous pouvons procéder à son examen en s'y intéressant à trois niveaux différents.

Figure 4. L'iceberg : comment les événements, les tendances et la structure se manifestent de différentes manières



Source : Michael Goodman, adapté avec son autorisation.

Un autre outil de pensée systémique, appelé théorie de l'iceberg, aide les parties intéressées à analyser un problème à trois niveaux (voir figure 4). L'analyse peut souvent buter au premier niveau d'examen : un intérêt porté aux événements extérieurs,⁷² comme des gros titres ou le dernier événement déclencheur dans un conflit en cours. Les événements sont importants. Mais une fois que les parties intéressées auront eu l'occasion de raconter leurs histoires,⁷³ le deuxième niveau d'analyse consiste à examiner les tendances ou modèles de comportements dans le système au fil du temps.⁷⁴ Par exemple, nous pouvons imaginer le gros titre suivant : « Les étudiants et les forces de l'ordre s'affrontent lors de manifestations violentes dans le Sud (Students and Police Clash in Violent Protest in the South) ». Pour comprendre les racines de ce problème, l'analyse devra se projeter au-delà des spécificités de cette anecdote particulière. Il est possible qu'après avoir discuté avec les parties intéressées, nous apprenions que les affrontements se produisent chaque printemps depuis deux décennies. Nous avons maintenant des indices sur l'historique et la profondeur du problème.

Le troisième niveau d'analyse va au-delà des événements et des tendances pour s'intéresser à ce que l'on a coutume de nommer la structure du système, ses valeurs cachées, ses habitudes, ses priorités, son objectif, ses allégeances, ses politiques et ses procédures.⁷⁵ La structure du système guide le comportement, en particulier la résistance au changement, et en apprendre plus à ce sujet est donc une source d'informations précieuses. Dans notre exemple d'affrontements entre les forces de l'ordre et les étudiants, le groupe de parties intéressées pourrait apprendre que les politiques dépassées du ministère de l'Éducation ont empêché que les bourses soient versées à temps aux étudiants. Les parties intéressées peuvent aussi apprendre que les étudiants perçoivent la police comme des oppresseurs qui font appliquer une mauvaise gestion administrative, tandis que la police perçoit les étudiants comme des agitateurs politiques. Lorsque nous en arrivons à un tel niveau de savoir concernant le système, nous identifions les causes des problèmes et discernons les contours de solutions possibles. Au niveau structurel, nous commençons à répondre à la question « Pourquoi ? (Why?) ».

Cette enquête à plusieurs niveaux n'est pas uniquement un exercice théorique ou conceptuel, mais un exercice qui produit des dividendes concrets. Avant tout, ce profond niveau d'engagement avec les problèmes du système peut permettre d'identifier des points d'intervention qui renseignent une stratégie de changement. Nous, en tant qu'artisans de la paix, nous efforçons toujours de trouver la cause principale, le fond du problème. Cette enquête de la pensée systémique à trois niveaux est une façon concrète d'y parvenir.

Dans l'exemple de la figure 4, au lieu de se concentrer sur les événements (un affrontement particulier avec la police) ou même sur les tendances (les affrontements se produisent historiquement au printemps), le groupe des parties intéressées découvre que la véritable source du problème est à rechercher non seulement du côté de la police mais aussi de la structure administrative du ministère de l'Éducation. Il faudrait impliquer le ministère dans le processus, et les efforts de changement devraient être axés sur les politiques et procédures du ministère. De plus, les parties intéressées pourraient se rendre compte de la nécessité de rétablir la relation rompue entre les étudiants et la police.

Les spécialistes doivent se préparer... au stress associé à ces enquêtes approfondies

Une partie des enquêtes approfondies sur un système et ses problèmes structurels implique d'exposer les images, les suppositions et les anecdotes que nous gardons dans nos esprits,⁷⁶ souvent à un niveau inconscient.⁷⁷ Comme ces modèles mentaux dictent le comportement du système, mieux les comprendre permet de les examiner de près et potentiellement de les transformer. Mais cette proposition peut être effrayante pour toutes les parties impliquées. De nombreux participants peuvent ne pas être conscients de leurs propres modèles mentaux ou ne veulent peut-être pas que leur vision du monde soit remise en question. Une partie du travail du facilitateur consistera à aider les participants à faire le point sur leurs réponses émotionnelles à ce niveau de discussion. Dans le cas de l'affrontement entre les étudiants et la police, un facilitateur pourrait aider aussi bien les étudiants que la police à échanger sur leurs préjugés réciproques et simultanément à s'adapter au nouveau modèle mental qui pourrait s'imposer suite aux interactions positives avec les fonctionnaires du ministère de l'Éducation.

Les spécialistes doivent être prêts à affronter... nos propres résistances internes à l'égard du temps et des ressources humaines nécessaires

Aider les parties intéressées à se pencher sur la structure d'un système réclame un investissement important de temps, d'argent et de ressources humaines. Les gens ont besoin d'espace pour parler des événements et des tendances avant de pouvoir commencer à aborder les problèmes de structure plus profonds. Le processus suppose également l'existence d'un degré élevé de confiance entre groupes et une bonne connaissance des processus du groupe, les deux s'étendant au fil du temps.

Pressés par l'urgence et l'énormité des problèmes rencontrés dans un contexte de consolidation de la paix, nous avons naturellement envie d'obtenir des résultats. Dans cette situation difficile, un processus long peut nous sembler hors de portée compte tenu des pressions constantes exercées par les organisations internationales de consolidation de la paix ou les gouvernements donateurs pour régler rapidement les choses, « se libérer de certaines tâches (get things off their plates) » et passer à des objectifs politiques ou priorités organisationnelles plus récents. Malheureusement, il peut parfois n'y avoir aucun raccourci. Notre expérience collective dans le domaine de la consolidation de la paix nous a montré que les raccourcis peuvent souvent se retourner contre nous lorsqu'ils sont appliqués au mauvais problème. En fin de compte, nos initiatives pour obtenir des résultats rapides peuvent finir par prendre plus de temps que si un processus participatif de groupe avait été mis en place dès le départ.

Expérimentation du spécialiste : envisager d'utiliser les outils de la pensée systémique pour dresser une carte du système

L'élaboration d'une carte des systèmes décrivant la manière dont les différentes parties du système se rapportent au problème complexe à l'étude peut être extrêmement utile. La carte se devra de

représenter également les relations circulaires plutôt que les relations linéaires entre les différentes facettes du problème. Un ensemble d'outils de cartographie est disponible, allant de schémas relativement simples présentant les relations entre les composants, à des approches de modélisation numérique plus complexes, jusqu'à la construction d'un diagramme des « archétypes de système (system archetypes) ». ⁷⁸ Pour nos besoins, plus c'est simple, mieux c'est. Un outil trop compliqué peut demander trop de temps aux parties intéressées et peut allonger inutilement le processus d'analyse des systèmes. Un tel retard peut conduire les parties intéressées à se désintéresser du processus.

Les spécialistes doivent s'attendre à ce que... la cartographie soit désordonnée

Aucune vérité objective n'existe au sujet d'un système complexe. Au lieu de cela, l'exercice de cartographie amènera les parties intéressées à partager les multiples réalités de leur vécu. Ce processus permettra non seulement de recueillir davantage d'informations sur les problèmes et leurs solutions potentielles mais aidera également les parties intéressées à faire face à de multiples réalités et à assumer leur responsabilité dans la création des problèmes. ⁷⁹ En même temps, en raison de la nature contestée du système, la confrontation de ces diverses visions du monde pourra être déroutante et désagréable à certains moments. Si ce n'est pas le cas, il est possible que des informations ou des points de vue clés n'aient pas été pris en compte. De même, comme les systèmes complexes sont fluides et évoluent sans cesse, la carte du système devra refléter cela. Cependant, quel que soit notre désir d'arriver au bout de la tâche et de dresser une carte définitive et permanente, nous devons nous attendre à ce que la cartographie soit un travail qui reste en cours.

Deuxième défi : donner la priorité à l'établissement de relations entre les parties intéressées

L'attention accrue accordée aux relations entre les éléments ou les agents d'un système est peut-être la plus grande contribution que la science des systèmes complexes puisse apporter à la consolidation de la paix.

(Serge Loode, « Peacebuilding in Complex Social Systems »)

Dans les pays affectés par des conflits, les relations entre les acteurs étatiques, entre l'État et la population, et entre les différents groupes composant la société sont souvent soit inexistantes, soit caractérisées par la méfiance, la haine ou la peur. Même si le gouvernement peut changer après un conflit, un mur de peur peut perdurer entre les organes de gouvernance et les gouvernés. Cette peur peut intimider les gens ordinaires ou les rendre suspicieux au point de ne pas vouloir parler aux agents des instances gouvernementales ou du système juridique. Les groupes au sein de la société peuvent être fragmentés, notamment en raison de conflits ethniques ou religieux.

Les systèmes complexes se composent de réseaux denses de relations circulaires. Les relations sont aussi la base des conflits comme de leurs solutions à long terme. ⁸⁰ Donc, si nous voulons faciliter le changement des systèmes dans les pays affectés par des conflits, il est fondamental de rétablir et de renforcer les relations existantes et d'en établir de nouvelles. Pour ce faire, nous devons rassembler les gens.

En dépit de cette réalité, en tant qu'artisans de la paix, nous nous concentrons sur la mise en place ou le renforcement des institutions étatiques officielles, des lois et des élections, plutôt que de créer ou de restaurer des relations intracommunautaires. Cela s'explique peut-être en partie par le fait qu'il semble plus facile d'améliorer les institutions et les lois, et c'est d'ailleurs ce que les gouvernements, les contribuables et les organisations de consolidation de la paix attendent souvent de notre part. Mais comme nous l'avons vu, sans évolution des relations, la mise en place d'un changement institutionnel ou juridique durable est très difficile à réaliser.

Expérimentation du spécialiste : mettre les parties intéressées en relation

La pensée systémique nous apprend que si nous voulons rendre un système plus solide, nous devons créer des relations plus solides. Autrement dit, pour améliorer la santé d'un système, nous devons le mettre en relation avec d'autres que lui-même, ⁸¹ tant verticalement (relations entre le gouvernement et le peuple) qu'horizontalement (relations entre les acteurs œuvrant au sein de diverses institutions étatiques et entre les divers groupes composant la société).

Les relations sont la base des conflits comme de leurs solutions à long terme.

La pensée systémique nous appelle à investir dans des processus collectifs qui amènent les parties intéressées à construire, restaurer ou renforcer leurs relations. Ce faisant, elles peuvent également travailler collectivement à comprendre un système et ses problèmes (Premier défi), à encourager l'apprentissage (Troisième défi), et en fin de compte à promouvoir l'auto-organisation et l'émergence et à identifier des points à fort effet de levier pour le changement (Quatrième défi).

Différentes options s'offrent à nous pour travailler tant sur les relations que sur la substance des problèmes : dialogue, facilitation, groupes de travail informels ou formels, commissions, groupes de travail et groupes de contact. Toutes ont le potentiel d'établir ou de restaurer les relations. Le choix de la technique utilisée n'est pas important, et il est encore moins important que les gens adoptent une approche unique. Ce qui compte, c'est que le groupe s'ouvre à la créativité et à l'adaptation en améliorant les relations au sein du système. Pour les besoins de ce rapport, nous faisons référence à l'ensemble des techniques énumérées ci-dessus sous la dénomination de *processus de transformation adaptative*.

Les spécialistes doivent s'attendre à ce que... la décision de savoir qui inclure soit difficile

La diversité est un principe clé d'un réseau de changement efficace. Ce que nous voulons, c'est mettre en correspondance « les états d'esprit et les situations qui ne sont pas pareils (not-like-minded and not-like-situations) ». ⁸² Nous voulons également inclure ceux qui sont généralement exclus de tels processus, comme les femmes, les groupes minoritaires et vulnérables, les jeunes et les personnes du côté perdant du conflit. La pensée systémique nous avertit que si un groupe manque de diversité, celui-ci ne pourra pas pleinement bénéficier de son intelligence collective. ⁸³ C'est pour cette raison que la diversité est un prérequis pour l'innovation et l'adaptation des systèmes. ⁸⁴

Pourtant, les membres de la société ne peuvent pas tous participer à des processus de transformation adaptatifs. Si trop peu de gens participent, le risque est que le processus soit exclusif et favorise l'exclusion, tandis que si trop de gens participent, le processus pourrait devenir difficile à gérer et, en fin de compte, inefficace. Avec d'humbles débuts et en augmentant la taille du groupe au fil du temps, cela peut permettre des ajustements en vue d'atteindre le juste équilibre. Finalement, quiconque intervient dans le système doit être représenté d'une manière ou d'une autre dans le processus. Par conséquent, des ajustements intermédiaires peuvent également être nécessaires pour accroître le caractère inclusif des efforts initiaux. Inversement, des groupes qui sont sur-représentés dans le processus peuvent avoir besoin de rationaliser leur engagement en nommant des délégués.

Les spécialistes doivent s'attendre à ... des désaccords entre les groupes

Regrouper des fonctionnaires et des populations locales n'est pas facile. La peur et la méfiance qui règnent entre eux peuvent être telles qu'il soit difficile de s'assurer de leur participation au départ. Dans ce cas, un interlocuteur indépendant de confiance, qu'il soit local ou international, peut devoir assumer le rôle d'organisateur.

Il peut également être utile de tenir des réunions préliminaires qui rassemblent chacune des parties séparément afin de les préparer à une interaction avec le groupe dans son ensemble. Des facilitateurs compétents et dignes de confiance doivent animer ces réunions préliminaires ainsi que la rencontre éventuelle des fonctionnaires et des populations locales. La peur des personnes envers les représentants de l'autorité peut se dissiper lorsqu'ils rencontrent en personne des fonctionnaires et commencent à voir leur côté « humain » ainsi que les défis auxquels eux-mêmes sont confrontés. Une implication durable et positive pourrait aboutir à un renforcement de la confiance et à une réduction de la suspicion entre ces groupes.

Les spécialistes doivent s'attendre à ... des problèmes de communication entre les groupes

Il faudra que chaque groupe cultive sa capacité à éviter tout jugement⁸⁵ et entre dans la réalité perçue de l'autre, ce qui n'est jamais facile. Cela peut être particulièrement difficile lors d'une première réunion au cours de laquelle les membres de la population locale peuvent se replier sur eux-mêmes et ne pas faire sincèrement part de leur point de vue. À l'inverse, certaines personnes peuvent être si empressées de faire valoir leurs griefs envers les fonctionnaires qu'elles peuvent se montrer exagérément agressives ou revendicatives. C'est là qu'un facilitateur ou un organisateur digne de confiance peut aider le groupe en rappelant les règles de base convenues pour une communication respectueuse.

Les spécialistes doivent s'attendre au ...stress et à la résistance des participants

Les processus de transformation adaptative sont extrêmement difficiles à gérer. Plus un groupe est proche du conflit, que ce soit temporellement ou géographiquement, plus le stress sera manifeste. Les personnes peuvent arriver à la table animées de sentiments intenses et porteurs d'un agenda chargé qui peuvent influencer les interactions du groupe. Par exemple :

- Il peut être demandé à un politicien d'envisager de démanteler un groupe armé pour lequel son fils a combattu et en est mort.
- Des représentants de groupes spécifiques de la société peuvent subir des pressions pour s'en tenir strictement au script et ne pas accepter ce que leur électorat pourrait considérer comme des concessions.
- Les factions en présence dans des disputes en cours peuvent se servir du processus pour gagner du temps, se donner une légitimité ou paralyser la dynamique de changement.
- Quelqu'un peut commencer à restaurer ses propres relations au sein du groupe tout en redoutant que sa communauté, lorsqu'il reviendra vers elle, ne perçoive tout rapprochement comme une trahison.

Les peurs dévorantes et les calculs des protagonistes réunis autour de la table peuvent faire craindre que les chances d'une compréhension mutuelle s'évanouissent. C'est là que les directives professionnelles des facilitateurs et les fortes limites de l'engagement de l'organisateur envers l'analyse des systèmes peuvent contenir la tension. D'après notre expérience, lorsque ces conditions sont réunies, les sentiments profonds des participants peuvent commencer à ébaucher une compréhension mutuelle et établir la base de relations solides. Néanmoins, faute d'un soutien solide, le stress peut amener les participants à abandonner le processus et à revenir à leurs anciennes manières d'être et de faire.

Un processus dans le cadre duquel des parties intéressées qui ont rompu leurs relations sont réunies ne peut réussir que si les participants font preuve d'un engagement sincère avec l'espoir qu'un changement est possible. Pour maintenir le cap, il peut être nécessaire d'identifier les individus qui paraissent, consciemment ou inconsciemment, s'évertuer à faire dérailler le processus. Les exclure nuirait encore plus au travail du groupe. Au lieu de cela, le facilitateur peut élaborer des stratégies qui renforcent l'implication des opposants et répondent à leurs préoccupations.

Les spécialistes doivent s'attendre à... un processus long qui peut inclure de petites victoires rapides

Compte tenu de la nature confuse de la collaboration et du retard inhérent à la difficulté de faire évoluer des systèmes complexes, ce processus est souvent long. Les agences de financement et les participants doivent en être conscients dès le départ afin de ne pas s'en désintéresser trop vite ou retirer leur soutien avant qu'un véritable changement survienne⁸⁶ ou qu'un projet se trouve confronté à ses premiers échecs ou obstacles. Nous devons également être conscients que, dans certains cas, le simple fait de se réunir et d'écouter « l'autre » peut facilement déboucher sur des idées établies qui soutiennent le changement à petite échelle et à court terme. Quoique ces initiatives ne puissent pas être générées de force ou élaborées, leur émergence peut être soutenue. L'organisateur ou le bailleur de fonds du processus de transformation adaptative pourrait envisager de mettre de côté des fonds destinés à des projets de petite envergure. Il est également important de célébrer l'obtention de petites victoires rapides afin de maintenir la dynamique du processus.

Les spécialistes doivent s'attendre à... des tentatives de contrôle du sommet vers la base

Les processus de transformation adaptative, en particulier ceux qui visent principalement les populations locales, peuvent sembler au premier abord assez inoffensifs pour ceux qui sont au pouvoir. Les hommes politiques peuvent dans un premier temps feindre d'apporter leur soutien, en pensant que le simple fait de parler et d'écouter n'a que peu d'impact. Lorsque le changement réel commence à survenir, les détenteurs du pouvoir peuvent chercher à récupérer le processus soit pour s'attribuer le mérite des résultats positifs, soit pour contrôler les changements qui menacent leurs intérêts. Par exemple, un fonctionnaire pourrait se sentir menacé par l'attention portée à la corruption et à la nécessité d'instaurer une meilleure gouvernance. L'un des moyens d'éviter le contrôle du sommet vers la base dans ces circonstances est de formaliser le processus comme émanant de la communauté.

Expérimentation du spécialiste : créer des structures propices à l'établissement de relations

Les efforts visant à soutenir l'établissement de relations peuvent démarrer de manière informelle, mais une fois la dynamique lancée, les parties intéressées qui sont soutenues par une organisation structurée, peuvent mettre en place des « infrastructures habilitantes (enabling infrastructures) », ⁸⁷ des coalitions,⁸⁸ ou des réseaux de changement plus formalisés. De tels réseaux élargissent également la portée d'un effort et permettent aux relations de se renforcer au niveau national, régional et local.

Par le biais de ces réseaux, qui sont pour la plupart impulsés par les communautés, les agents du système peuvent se réunir directement, que ce soit pour mettre en relation les personnes, pourvoir de nouvelles idées ou identifier les problèmes. Le changement intervient lorsque les interactions de toutes ces personnes bénéficient d'un certain soutien. Lorsque l'organisation structurée contribue à la mise en place d'une structure forte et indépendante qui place la communauté au centre de l'action, il y a moins de risque de récupération politique du sommet vers la base.

Par exemple, au Népal et en Irak, l'USIP a progressivement mis en place des structures facilitatrices pour soutenir le processus de dialogue sur la justice et la sécurité durant un certain nombre d'années.⁸⁹ Les dialogues ont commencé par des réunions des représentants de la police visant à identifier les problèmes en matière de justice et de sécurité et les solutions potentielles. Ensuite, la société civile et la population ont été invitées à en faire de même. Enfin, tous les participants se sont joints à un groupe élargi et ont présenté à tous leurs observations avant de travailler à l'élaboration de recommandations communes et de les présenter aux responsables politiques. L'ensemble du groupe a ensuite travaillé à l'élaboration de recommandations à l'intention des décideurs politiques au niveau national.

Les spécialistes doivent s'attendre à... des écueils s'ils se concentrent trop sur la structure procédurale au détriment de l'établissement de relations

Bien qu'une structure facilitatrice puisse être utile, l'accent devrait continuer à être résolument mis sur l'établissement de relations solides avec les parties intéressées concernées. Donner priorité à la création de règles ou procédures strictes pour guider la structure facilitatrice peut entraver l'établissement de relations qui devrait être au cœur des premières étapes du processus. Par exemple, de 2011 à 2013, l'USIP a travaillé avec des membres minoritaires du Parlement irakien afin de développer un caucus minoritaire parlementaire. L'USIP a commencé par élaborer des règles de procédure régissant l'adhésion, des méthodes de travail et des procédures de vote. Un certain degré d'établissement de règles était nécessaire. Mais demander aux députés de créer un ensemble complet de règles au départ s'est avéré difficile, en particulier parce que les différents groupes minoritaires n'avaient jamais travaillé ensemble. L'accent mis sur les règles a donné lieu à des controverses sur la procédure qui ont entravé le développement du caucus. Il aurait mieux valu consacrer ce temps à aider les députés à s'informer réciproquement de leurs points de vue. Ces connaissances auraient pu ensuite aider le caucus à apporter une réponse à des problèmes urgents.

Troisième défi : encourager l'apprentissage

Nous ne pouvons pas faire un saut dans l'avenir. Nous devons nous y rendre.

(Igor Nicolik, « Tedxrotterdam – Complex Adaptive Systems »)

Les informations sont les graines de l'innovation et de la transformation du système. Si un pays affecté par des conflits doit se transformer, les personnes impliquées dans le processus de changement doivent traiter et appliquer d'énormes quantités de nouvelles informations.⁹⁰ L'apprentissage est donc une composante essentielle du changement des systèmes, tant au niveau individuel qu'au sein de groupes plus grands.⁹¹

Une fois que la violence a cessé et qu'un pays affecté par des conflits n'est plus dans le chaos, les artisans de la paix se montrent souvent disposés à partager des informations, des modèles et des solutions de meilleures pratiques en vue de la reconstruction. Ces solutions sont partagées au cours de nombreux ateliers, une caractéristique courante des pays affectés par des conflits.

On s'attend souvent à ce qu'une fois partagées, ces solutions soient immédiatement adoptées par les acteurs locaux. Ce n'est pas totalement déraisonnable compte tenu du fait que nous avons vu nos idées fonctionner dans d'autres contextes. Cependant, la pensée systémique nous rappelle qu'il nous est impossible de contrôler complètement les systèmes et que nous ne pouvons pas non plus forcer la réalité à correspondre à nos stratégies préférées. Au lieu de chercher à transférer ce qui a fonctionné dans le passé, nous ferions mieux de réfléchir à la manière dont nos modèles pourraient s'adapter aux circonstances particulières du pays dans lequel nous œuvrons aujourd'hui.

Expérimentation du spécialiste : partager des informations utiles

Les environnements ambigus, riches en informations, comme les pays affectés par des conflits, peuvent être une source de nouveaux commencements étonnants.⁹² L'état d'imprévisibilité dans lequel vivent de nombreux pays sortant d'un conflit, y compris les souffrances et les bouleversements subis par leurs habitants, génère un désordre insoutenable. Mais de ce désordre, le système peut faire émerger une nouvelle forme d'existence⁹³ s'il a accès à de nouvelles informations susceptibles d'alimenter la transformation. Sans apprentissage, un système à ce stade serait incapable de démontrer son bien-fondé et pourrait s'effondrer, causant encore plus de détresse aux personnes qui vivent en son sein.

Quelle que soit l'urgence du besoin d'apprentissage, les gens n'utiliseront et ne partageront que ce qui leur paraît avoir un sens,⁹⁴ et les parties intéressées elles-mêmes, et non les acteurs externes, se devraient de décider si un ensemble donné d'informations vaut la peine d'être utilisé. Lorsqu'ils travaillent sur des processus de transformation adaptative spécifiques dans des pays affectés par des conflits, les individus devraient également être libres de soumettre des informations provenant de nombreuses sources, et ces informations devraient circuler librement.⁹⁵ Les études de cas d'autres pays peuvent être utiles mais il est important de ne pas les considérer comme des modèles ou de meilleures pratiques à appliquer à grande échelle.

Les spécialistes doivent s'attendre à... une éventuelle surcharge d'informations

Il y a tant de problèmes dans les pays affectés par des conflits et tant d'informations qui peuvent être partagées. Pourtant, nous devons éviter de submerger les parties intéressées d'informations au point de les paralyser et de les mettre dans l'incapacité de toutes les traiter. C'est ainsi que les acteurs œuvrant à la consolidation de la paix peuvent envisager d'aligner le partage d'informations sur les priorités et les points à fort effet de levier (voir Quatrième défi) identifiés par les parties intéressées. Tout ne peut pas ou ne doit pas être traité immédiatement et certainement pas tout en même temps.

Si un pays affecté par des conflits doit se transformer, les participants au processus de changement doivent traiter et appliquer d'énormes quantités d'informations nouvelles.

Les spécialistes doivent s'attendre à... d'intenses débats

Des désaccords peuvent surgir pour ce qui est de savoir quels points de vue sont corrects, ce qui rend la présence d'un facilitateur qualifié indispensable à la bonne marche du processus de partage des informations. Si le facilitateur maintient les idées des parties intéressées au centre de la scène et permet une confrontation des différents points de vue en toute sécurité, ces désaccords peuvent déboucher sur un point de vue collectif nouveau et durable. Dans cette situation, les participants à des processus de transformation adaptative peuvent abandonner certains de leurs modèles mentaux habituels et parvenir à une compréhension collective des problèmes et solutions systémiques.

Expérimentation du spécialiste : utiliser une approche de « formulation des problèmes (Problem-Posing approach) »

Paulo Freire, un des penseurs les plus influents du vingtième siècle dans le domaine de l'éducation, dénomme notre approche habituelle de la formation des adultes « l'approche bancaire (banking approach) », car nos méthodes cherchent à déposer des connaissances standardisées dans des réservoirs de connaissances maintenues par les étudiants.⁹⁶ Ce faisant, nous considérons que les étudiants « sont des dépositaires qui ne connaissent en rien la valeur inhérente au sujet (are depositories who know nothing of value related to the topic) ».⁹⁷ En traitant les étudiants comme des bénéficiaires passifs, l'approche bancaire supprime également leurs idées du système. Cela supprime par conséquent toute possibilité pour les personnes et le système dans son ensemble d'apprendre à traiter les problèmes dans leurs propres termes.⁹⁸ La pensée systémique offre une approche différente de l'apprentissage, qui aide les étudiants à s'auto-organiser. Cette approche à son tour encourage l'émergence de solutions nationales.

Freire propose une « approche de la formation par formulation de problèmes (problem-posing approach to education) »⁹⁹, dans laquelle les étudiants sont invités à examiner de manière critique leur réalité grâce à des discussions et des réflexions en groupe. Dans le modèle de formulation de problèmes, les nouvelles connaissances ne doivent pas être automatiquement acceptées mais être au contraire remises en question et, si nécessaire, modifiées ou rejetées. Ce modèle s'insère dans la pensée systémique dans la mesure où les formateurs jouent un rôle de facilitateurs engagés dans le processus de co-apprentissage. Dans le cadre de ce processus, les participants sont invités à définir leurs propres problèmes et à explorer leurs propres solutions en tant que groupe.

Les spécialistes doivent s'attendre à... des attentes évolutives quant à qui participera à la formation

Certains estiment qu'il est irréaliste de s'attendre à ce que toutes les parties intéressées locales s'engagent pleinement dans un processus d'auto-apprentissage continu.¹⁰⁰ Les attentes à cet égard doivent absolument être bien fondées. L'une des approches consiste à commencer à petite échelle et à viser ce qui est « suffisamment bien (good enough) »,¹⁰¹ c'est-à-dire qu'initialement un petit sous-groupe de personnes pourrait suivre une formation intensive, puis faire part de ses observations au groupe. La progression sera graduelle et l'inclusion pourra être accrue à mesure que la dynamique du processus se développe.

Expérimentation du spécialiste : essayer d'apprendre en temps réel

L'apprentissage n'est pas un événement ponctuel mais un processus continu. La transformation d'un système complexe nécessite un apprentissage actif ancré dans le monde réel¹⁰² ainsi qu'une adaptation en réponse aux événements du système et de son environnement. Non seulement l'échec fait partie intégrante du processus, mais il est impossible de savoir à l'avance quels changements aboutiront et quels autres échoueront. Dans ce contexte fluide, nous pouvons expérimenter le concept « d'aboutir à un échec rapidement, sans risque et à bon escient (fail[ing] quickly, safely and purposively) ».¹⁰³ Par exemple, les initiatives peuvent être structurées comme des expérimentations plutôt que comme des projets de type linéaire dont la réussite est escomptée. Si les expérimentations réussissent, elles doivent être amplifiées et utilisées comme

Les modèles d'éducation de Paolo Freire

Le modèle bancaire

- Les enseignants versent des connaissances normalisées aux étudiants.
- Les enseignants considèrent les étudiants comme des dépositaires qui ne peuvent apporter qu'une contribution minimale au sujet.
- Ce modèle supprime toute possibilité pour les individus et l'ensemble d'apprendre comment gérer les problèmes à leur manière, en se fondant sur leur sagesse et leur expérience vécue.

vs.

Le modèle de formulation de problèmes

- Les enseignants font office de facilitateurs qui apprennent aux côtés des étudiants.
- Les étudiants remettent en question leurs nouvelles connaissances afin d'appréhender leur valeur.
- Les étudiants modifient leurs nouvelles connaissances ou, le cas échéant, les rejettent.
- Ce modèle s'inspire des ressources internes de l'apprenant et facilite l'émergence de solutions locales.

tremplins pour des progrès futurs. Si les expérimentations échouent, elles doivent être freinées¹⁰⁴, ce qui signifie que les ressources allouées doivent être réduites et des leçons tirées.

Concernant ce type d'apprentissage, nous devrions réfléchir aux conditions actuelles régissant la consolidation de la paix. Nous savons que l'organisation institutionnelle d'assistance n'est pas toujours expressément favorable à une approche expérimentale. Nous sommes souvent appelés à travailler dans le cadre de systèmes de planification rigides qui nous enferment dans des stratégies et des projets pluriannuels assortis d'objectifs, résultats et délais détaillés. La communauté internationale de consolidation de la paix ne reconnaît pas officiellement que certains de ces projets échoueront ou devront être régulièrement adaptés. Pourtant, selon le modèle JSD géré par l'USIP, nous pensons qu'il est possible d'intégrer l'apprentissage et l'expérimentation aux projets sans renoncer à l'obligation de rendre des comptes et de faire preuve de rigueur. Nous y parvenons en fixant des objectifs définis mais flexibles, en intégrant les avis des donateurs sur des critères d'évaluation qui nous aident à nous auto-corriger, et en effectuant un suivi et une évaluation détaillés, non linéaires du projet.

Un autre défi à relever pour mettre en œuvre l'apprentissage est le manque de continuité et de partage des connaissances tant dans les organisations de consolidation de la paix que dans les institutions des pays affectés par des conflits. L'apprentissage peut être personnalisé et ciblé sur quelques personnes. Si ces personnes sont des fonctionnaires internationaux qui sont mutés tous les six mois à deux ans, un apprentissage précieux peut être perdu. Si ces individus sont des résidents du pays affecté par des conflits, ils peuvent avoir des difficultés à partager leurs nouvelles idées. Dans l'une ou l'autre des situations, les connaissances durement acquises quittent le système lorsqu'il n'est pas formalisé. Il n'existe pas de moyen facile de relever ce défi, mais notre domaine doit réfléchir à des moyens de mieux recueillir les connaissances acquises sur le terrain.

Les spécialistes doivent s'attendre à... prendre des engagements à long terme

Le processus d'apprentissage et d'échec est confus ; « il est susceptible de contenir beaucoup de redondances, de chevauchements, d'essais et d'erreurs (it will likely contain a good deal of redundancy, overlap and trial and error) ». ¹⁰⁵ De la patience et des investissements à long terme seront nécessaires. Heureusement, les donateurs commencent à se rendre compte qu'ils ont davantage d'impact lorsqu'ils n'imposent pas leurs propres plans et calendriers. De tels donateurs perçoivent les échecs comme des occasions d'aider tous les acteurs concernés à apprendre comment le système fonctionne, augmentant ainsi les chances de succès à long terme. ¹⁰⁶

Quatrième défi : identifier des points à fort effet de levier pour le changement

Le terme « acupuncture sociale (social acupuncture) » a été utilisé comme métaphore pour décrire le processus de recherche de points à fort effet de levier. L'acupuncture, au lieu de s'intéresser à des conditions spécifiques, analyse les « flux dynamiques (dynamic flows) ». L'acupuncture conçoit ensuite un ensemble d'interventions de faible intensité dont le seul but est de renforcer ou de perturber ces modèles.

(Orit Gal, « Social Acupuncture »)

En tant qu'artisans de la paix, nous sommes souvent poussés à tirer parti des petites fenêtres d'opportunité. Pressés d'obtenir des résultats, nous cherchons à obtenir des solutions rapides. Parfois nous cherchons à obtenir des résultats rapides pour des raisons tactiques légitimes, comme nous ménager un accès au système ou à ses parties intéressées. Cependant, dans la plupart des cas, nous cherchons à obtenir des gains rapides parce que nous pensons à tort qu'ils permettront d'instaurer un changement durable.

De nombreux projets à gains rapides cherchent à éradiquer les problèmes évidents. Mais la pensée systémique nous apprend que « quand on se débarrasse de quelque chose que l'on ne veut pas, on n'obtient pas forcément ce que l'on veut (when you get rid of something you don't want, you don't necessarily get what you do want) ». ¹⁰⁷ En Irak, par exemple, le processus de débaasification en 2003 a conduit à la suppression d'environ quarante mille fonctionnaires associés au régime de Saddam Hussein. Ce qui semblait être un gain a abouti à un gouvernement et un système judiciaire exsangues et incapables de fonctionner. Ce manque de capacité a contribué à la reprise du conflit. ¹⁰⁸

D'autres types de projets visant à obtenir des gains rapides peuvent concentrer leurs efforts à s'attaquer aux symptômes évidents plutôt qu'aux habitudes, états d'esprit et valeurs plus profonds qui créent des problèmes dans un système complexe. La pensée systémique nous apprend que « changer les problèmes en surface ne modifie pas le système sous-jacent (changing surface level problems does not change the underlying system) ». ¹⁰⁹ Par exemple, une réponse à l'usage excessif de la force à l'encontre des civils lors de manifestations publiques pourrait être de former la police à la gestion des foules. Mais si cette mesure ne porte que sur les compétences techniques, elle négligera des questions importantes. La police perçoit-elle ses fonctions comme l'exercice d'un pouvoir sur la population plutôt que la servir ? La police soutient-elle le droit à la liberté d'association et le droit à manifester pacifiquement ? Si la police ne s'engage pas à respecter ces principes, il peut être contre-productif de former et d'équiper ses agents de canons à eau, d'unités canines et de munitions chimiques.

Les projets visant à des gains rapides finissent par cibler des « points à faible effet de levier (low leverage points) » ou des scénarios dans lesquels une intervention énergique ou l'exercice d'une force importante n'aboutissent qu'à peu de changement. Les exemples relatifs à la débaasification et à la police illustrent ce qui peut se passer lorsque l'on s'intéresse à des projets à faible effet de levier. Pour les experts de la pensée systémique agir sans possibilité d'exercer un puissant effet revient à exercer une poussée sur le flanc d'un navire dans l'espoir de le faire changer de cap. Il s'avère plus facile à court terme de commencer simplement par pousser, mais le type de force que nous pouvons exercer ne suffira pas à atteindre notre objectif.

Parfois les projets à gain rapide ne produisent aucun changement ou un changement négatif. Ces projets peuvent perpétuer ou aggraver un problème, même si les choses semblent s'améliorer au début. Au contraire, la pensée systémique propose une approche dans laquelle les artisans de la paix aident les agents du changement locaux à identifier des points à fort effet de levier ou des endroits dans le système où l'exercice d'une légère force ou action aboutit à un changement important du comportement du système. ¹¹⁰ Un point à fort effet de levier est comparable à l'utilisation du gouvernail pour faire changer le navire de direction : un changement significatif est obtenu avec un effort relativement faible.

Expérimentation du spécialiste : identifier les points à fort effet de levier

Des points à fort effet de levier « redirigent les relations importantes (reroute important relationships) » ¹¹¹ entre différents éléments du système, non en les remplaçant ¹¹², mais en les contournant progressivement ¹¹³ afin que le système bascule finalement dans un nouvel état. ¹¹⁴ Pour illustrer ce point, revenons à notre exemple précédent des affrontements entre la police et les

étudiants. Un point à faible effet de levier pour le changement dans cette situation pourrait consister à former la police aux techniques de contrôle des foules.

A première vue, cette idée semble sensée, étant donné qu'il est nécessaire de réagir aux affrontements les plus récents. Cependant, une réflexion plus poussée montrera qu'une telle formation ne s'intéresse qu'à la toute dernière confrontation entre les étudiants et la police. Une fois que nous aurons compris que les heurts sont des symptômes d'un problème plus vaste, nous nous rendrons compte que la formation de la police n'est pas la seule réponse nécessaire. En revanche, des points à fort effet de levier dans cette situation pourraient être de modifier les procédures internes inefficaces du ministère de l'Éducation pour l'octroi de bourses ou de permettre l'organisation de rencontres entre la police et les étudiants pour développer un ensemble de comportements convenus en commun pour chaque camp. Ces solutions répondent à l'historique du problème (par exemple, le problème se produit au même moment chaque année depuis vingt ans) et à la structure sous-jacente du système (par exemple, l'argent des bourses n'est pas décaissé à temps et la police et les étudiants se manquent de respect mutuel).

Parfois, des points à fort effet de levier ont déjà été identifiés dans certaines parties du système et sont utilisés pour améliorer les choses au niveau local. Les experts de la pensée systémique nous conseillent donc de rechercher des cas de « déviance positive (positive deviance) »,¹¹⁵ c'est-à-dire « des individus ou des groupes dont les comportements et stratégies inhabituels leur permettent de trouver de meilleures solutions à certains problèmes que celles de leurs pairs qui ont accès aux mêmes ressources et sont en proie à des difficultés similaires ou pires (individuals or groups whose uncommon behaviors and strategies enable them to find better solutions to problems than their peers, while having access to the same resources and facing similar or worse challenges) ». ¹¹⁶

Les personnes qui sont des spécialistes naturels de la pensée systémique repéreront assez facilement les points à fort effet de levier du changement. D'autres artisans de la paix peuvent avoir besoin de procéder de façon plus volontariste et de suivre un processus plus délibéré pour trouver ces opportunités. Lorsque l'analyse des systèmes, l'établissement de relations et l'apprentissage ont été effectués correctement, les points à fort effet de levier deviennent plus faciles à repérer pour les parties locales intéressées car les personnes ont participé à l'analyse et à l'observation de perspectives différentes du système. En revanche, lorsque du temps et des ressources n'ont pas été investis dans ces activités, les points à faible effet de levier pourraient apparaître comme les seules options visibles.

Les spécialistes doivent s'attendre au... jeu d'une logique inversée pour les points à fort effet de levier

La littérature regorge d'exemples de projets avec des points à fort effet de levier qui obtiennent des résultats décevants. En théorie donc, les points à fort effet de levier sont un objectif évident. Mais la théorie peut se révéler difficile à appliquer. Les points à fort effet de levier ne sont souvent ni évidents, ni populaires.¹¹⁷ Parfois, ils sont réellement contraires à l'intuition¹¹⁸ parce qu'ils imposent un changement de modèles, valeurs, relations de pouvoir¹¹⁹ et dynamiques sociales profondément enracinés.¹²⁰ En bref, la transformation à ce niveau remet en question de nombreuses hypothèses auxquelles adhèrent foncièrement les parties intéressées.

Heureusement, les points à fort effet de levier n'impliquent pas nécessairement des changements importants. Des petites mesures cumulatives de faible intensité¹²¹ sont souvent plus efficaces parce qu'elles n'imposent pas de changements que le système n'est pas prêt à absorber. En nous abstenant de toute précipitation, nous donnons au système une marge de manœuvre qui lui permet de corriger sa trajectoire¹²² notamment en cas de surprise.¹²³ Ces petites étapes ne doivent pas être ciblées sur le siège du problème.¹²⁴ En fait, prendre un certain recul par rapport au problème¹²⁵ peut améliorer les chances de succès en partie parce que les petites initiatives, qui ne donnent pas lieu à confrontation, ont tendance à générer moins de résistance que celles au cœur du système.

Expérimentation du spécialiste : adopter une approche par portefeuille des projets de consolidation de la paix

Les changements de grande envergure nécessitent des innovations du système, et l'innovation ne peut provenir que de l'expérimentation. En tant qu'artisans de la paix, nous devons accroître notre tolérance à l'égard de l'incertitude de l'expérimentation et de la probabilité que certaines

Les points à fort effet de levier « redirigent les relations importantes (reroute important relationships) » entre différents éléments du système, non en les remplaçant, mais en les contournant progressivement afin que le système bascule finalement dans un nouvel état

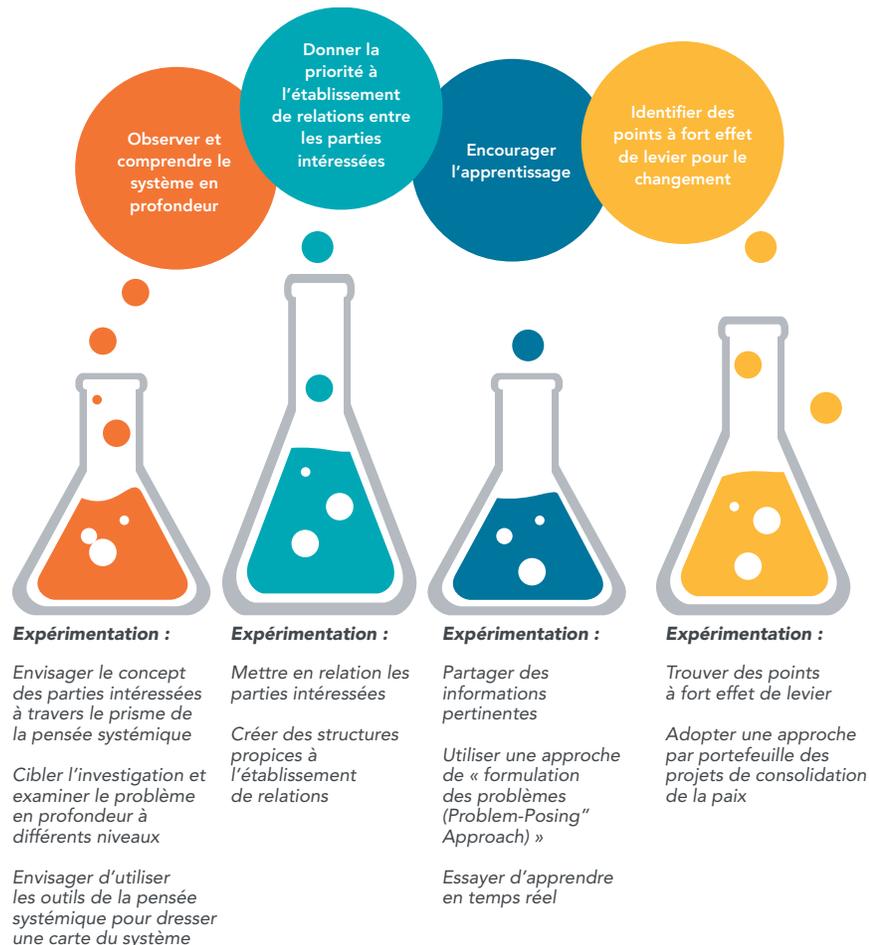
Les changements de grande envergure nécessitent des innovations du système, et l'innovation ne peut provenir que de l'expérimentation. En tant qu'artisans de la paix, nous devons accroître notre tolérance à l'égard de l'incertitude de l'expérimentation et de la probabilité que certaines expérimentations échouent.

expérimentations échoueront. Cela ne signifie pas que nous adoptons une approche floue et permissive de la gestion de projet. En tant qu'artisans de la paix, nous devons être parfaitement clairs concernant l'impact pratique de notre travail. Une telle clarté peut nous amener à adopter ce que Ramalingam appelle une « approche en portefeuille (portfolio approach) », tout comme les bailleurs de capital à risque qui acceptent l'idée que certains projets puissent échouer ou avorter. Ces investisseurs lancent des interventions multiples et apprennent en temps réel pour parvenir à la séquence et à un mélange d'activités appropriés.¹²⁶ Parfois les initiatives peuvent fonctionner en coopération, et parfois elles peuvent même rivaliser.¹²⁷ Le pragmatisme de ce point de vue nous permet de combiner l'expérimentation avec un intérêt porté sur les résultats (voir figure 5).

Les spécialistes doivent s'attendre à... une progression désordonnée et continue

Les systèmes complexes « évoluent en général de façon désordonnée (evolve through messes) ». ¹²⁸ C'est pourquoi, Robert Ricigliano exhorte les artisans de la paix à bannir les termes « réussite » et « échec » de leur vocabulaire, et d'envisager la consolidation de la paix plutôt comme un processus continu nécessitant une réévaluation et une adaptation permanentes.¹²⁹ Le processus de changement n'est jamais réellement terminé. Même dans les contextes non conflictuels, les systèmes sociétaux sont constamment affinés en fonction de l'évolution des conditions. Nous ne sommes que rarement disponibles pour apporter une assistance permanente à un pays affecté par des conflits. Accepter cette limitation signifie accepter que nous ne pouvons pas résoudre tous les problèmes d'un pays avant de nous en aller. Nous pouvons toutefois aider les parties intéressées à connaître leurs propres systèmes et offrir une assistance lorsqu'elles se préparent à affronter leurs propres difficultés sur le long terme.

Figure 5. Expérimentations à explorer lors de l'utilisation de la pensée systémique



Résultats

Lorsque nous nous essayons à comprendre en profondeur un système complexe (Premier défi), nous tous, acteurs locaux comme internationaux, pouvons découvrir la réalité du système au-delà des événements, des anecdotes superficielles ou des symptômes. En d'autres termes, nous sommes capables de voir plus clairement pourquoi un système est dysfonctionnel. Lorsque cette prise de conscience est associée à l'établissement de relations entre les parties intéressées (Deuxième défi) et à la promotion de nouveaux apprentissages (Troisième défi), nous pouvons tous stimuler l'auto-organisation, l'émergence et la découverte de points à fort effet de levier (Quatrième défi). Ce sont ces points à fort effet de levier qui peuvent transformer un système complexe pour le mieux. S'ils sont développés au niveau local, les points à fort effet de levier viables peuvent être étendus à d'autres endroits. En d'autres termes, la transformation durable peut être « déployée à grande échelle (brought to scale) ». ¹³⁰

Le processus inclusif et participatif de mobilisation aux côtés des parties intéressées que propose la pensée systémique peut avoir d'autres avantages. Les parties intéressées interviendront dans le processus en tant qu'êtres humains et pourraient en fin de compte faire preuve de davantage d'empathie et de compassion réciproques. À ce niveau profond de connexion, le changement systémique vers la paix et la coexistence peut devenir une possibilité partagée. ¹³¹ Une vision interne de la paix peut avoir été absente des esprits et des cœurs des gens pendant très longtemps dans un pays affecté par des conflits. Le lien humain permet de relancer la vision collective.

Le processus peut aussi renforcer le sentiment de confiance et de légitimité éprouvé envers l'État. Lorsque les citoyens ont un contact positif avec les représentants de l'État, par exemple avec les acteurs de la justice s'ils sont perçus comme équitables, la confiance commence à revenir. ¹³² Des relations ainsi renforcées entre les citoyens et les acteurs étatiques améliorent la légitimité du gouvernement. Un cycle positif s'enclenche alors dans lequel une confiance accrue dans le gouvernement favorise le respect de la loi et une plus grande responsabilisation. ¹³³

Lorsque des personnes, même autrefois adversaires, s'assoient autour d'une table dans le cadre d'un dialogue durable et sincère, elles peuvent découvrir des valeurs qui leur sont communes. De nombreux spécialistes de la consolidation de la paix l'ont constaté de leurs propres yeux et c'est une expérience marquante pour tous les participants. Comme nous l'avons appris, les membres d'un groupe capable de placer ces valeurs partagées au centre de leur réponse au changement auront de meilleures chances de reconstruire leur vie après une crise. Ils seront également mieux préparés à affronter les chocs inconnus mais inévitables et les difficultés qui se profilent à l'horizon pour eux-mêmes et leur pays. Le travail n'est jamais terminé et la stabilité n'est jamais garantie. Mais notre travail de consolidation de la paix gagne en force et en efficacité lorsque nous soutenons le système et le réseau de relations qui l'anime, pour trouver la voie de la guérison et de la transformation.

Résultats possibles des expérimentations de la pensée systémique

Les expérimentations décrites dans la section ci-dessus sont difficiles et prennent du temps. Mais ces expérimentations peuvent avoir de grands avantages pour les artisans de la paix internationaux et locaux, notamment

- le développement de l'empathie, de la compassion et les relations avec différents secteurs de la société, préalable pour faire de la paix une possibilité partagée ;
- la découverte de points à fort effet de levier où des actions en apparence minimales peuvent avoir des effets positifs importants ;
- des relations pouvant progressivement renforcer la confiance, l'empathie et la confiance dans la société et l'État et au sujet desquelles il a été démontré qu'elles étaient susceptibles de promouvoir une responsabilisation et un respect de la loi accrues ; et
- la découverte de valeurs partagées qui constituent une base pour la paix.

Conclusion : perspectives d'avenir

Le présent rapport développe les points suivants :

- De nombreuses interventions de consolidation de la paix visant à soutenir l'État de droit s'enlisent. La raison pour laquelle elles s'enlisent n'a pas grand-chose à voir avec la loi et ses dimensions techniques. En fait, certaines réformes s'enlisent parce que le regard que nous portons sur certains problèmes de l'État de droit adopte un angle de vue inadéquat.
- Les systèmes dans lesquels nous intervenons ne sont pas tous pareils. Certains peuvent être ordonnés, réguliers et prévisibles – comme des horloges. Et d'autres sont au contraire désordonnés, irréguliers et imprévisibles – comme des nuages.
- La pression subie par les spécialistes de la consolidation de la paix pour démontrer la pertinence et l'impact de ce qu'ils font peut les pousser à voir leur travail d'une manière particulière. Parfois les difficultés désordonnées de type de nuage sont considérées comme des problèmes d'horloge ordonnés qui peuvent être résolus par des outils bien connus qui ont été continuellement appliqués ailleurs. Cette approche peut rendre de nombreuses interventions inefficaces. Dans certains cas, les solutions peuvent même se retourner contre nous et aggraver le problème.
- La pensée systémique nous permet de développer un ensemble plus rigoureux et plus nuancé de points de vue pour analyser et répondre aux conflits. Ces points de vue peuvent nous aider à identifier le système auquel nous nous intéressons et si l'approche doit être de type horloge ou nuage. Savoir que les systèmes peuvent être simples, compliqués, complexes ou chaotiques, ou une combinaison des quatre, nous permet de mieux adapter nos solutions à la situation concernée.
- Comme les artisans de la paix évoluent dans des environnements dans lesquels plusieurs de ces problèmes coexistent, la plupart des situations impliquant des conflits font inévitablement intervenir des systèmes complexes à un certain niveau. Améliorer notre capacité à gérer les systèmes complexes est donc indispensable pour améliorer notre impact.
- La pensée systémique nous offre des cadres utiles pour traiter plus efficacement les problèmes complexes. Elle nous invite à être plus clairs et plus efficaces dans notre façon d'observer, d'entretenir des relations, de promouvoir l'apprentissage et d'identifier les points à fort effet de levier pour le changement.

Durant la dernière décennie, nous avons fait partie d'un groupe de spécialistes à l'USIP qui ont testé de nouvelles manières de soutenir la réforme de l'État de droit dans les zones affectées par des conflits. Ce groupe utilise les principes de la pensée systémique pour inspirer ses interventions dans les différentes régions du monde. Quoique l'expérimentation s'accompagne toujours de revers et de réajustements, nous avons recueilli des informations importantes sur ce qui semble fonctionner. Ce rapport est le premier d'une série de publications et d'engagements qui rapportent ce que nous avons appris jusqu'à présent. Un livre à être publié prochainement offrira davantage de précisions sur ce qui pourrait aider les spécialistes à concevoir, mettre en œuvre et évaluer les interventions.

Tandis que nous travaillons avec ces documents, nous devons nous astreindre au respect de limites prudentes. Les réformes s'enlisent pour de nombreuses raisons et nous n'essayons pas de prendre en compte et de corriger toutes les contraintes. Nous ne pensons pas non plus que la pensée systémique soit une formule magique qui permettra de contourner tous les problèmes. Cependant, de nos années d'expérience directe en matière de réformes dans les zones de conflit, nous avons acquis la conviction que la pensée systémique peut contribuer à supprimer certaines des puissantes contraintes qui ralentissent ou paralysent la réforme. Dans le même temps, la pensée systémique ne doit pas devenir une nouvelle rubrique, rigoureusement dictée et imposée par les donateurs. La pensée systémique exige souvent des donateurs qu'ils transfèrent le pouvoir de diagnostiquer et de résoudre les problèmes aux acteurs locaux directement impliqués dans le système complexe à faire évoluer. Ce transfert de pouvoir est au cœur de la réussite de la pensée systémique.

La pensée systémique exige souvent des donateurs qu'ils transfèrent le pouvoir de diagnostiquer et de résoudre les problèmes aux acteurs locaux directement impliqués dans le système complexe à faire évoluer. Ce transfert de pouvoir est au cœur de la réussite de la pensée systémique.

L'utilisation de la pensée systémique n'est pas chose facile. Cela nous oblige à vivre dans un monde truffé de confusion et de retours en arrière. Pourtant, parfois, la pensée systémique peut nous aider à convertir des barrages apparemment immuables en obstacles qui peuvent, avec du temps et de la ténacité, être surmontés. Alors que le conflit violent s'étend à de nouvelles régions du monde, ravageant des villes entières et provoquant le déplacement de millions de personnes, parvenir à améliorer nos chances de réussite peut faire une énorme différence. Stephen Hawking a fait remarquer que le XXI^e siècle serait le siècle de la complexité. Si nous voulons changer le monde, nous devons mieux comprendre et intégrer cet élément central de la condition humaine.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Michael Goodman, Claude-André Guillotte, Stanley Ibe, Christopher Lawrence-Pietroni, Jodi Narde, Colette Rausch, Alex Snider, David Peter Stroh et Michael Zanchelli pour avoir relu les versions préliminaires de ce rapport. Ils souhaitent également remercier Amy Clipp pour son appui rédactionnel et Andrea Galinski pour son appui à la conception graphique.

Remarques

1. Philippe a exploré les concepts de la théorie de la complexité et de la pensée systémique dans son livre *Diplomatic Counterinsurgency: Lessons from Bosnia and Herzegovina* (Cambridge: Cambridge University Press, 2014) tandis que Vivienne a testé les concepts à l'USIP dans le cours Rule of Law Practitioners course qu'elle a animé.
2. Voir Ben Ramalingam, *Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World* (Oxford: Oxford University Press, 2013). Voir également Rachel Kleinfeld, « Improving Development Aid Design and Evaluation: Plan for Sailboats, Not Trains », *Carnegie Endowment for International Peace Report*, 2015, http://carnegieendowment.org/files/devt_design_implementation.pdf.
3. Voir, plus récemment, Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock, *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action* (Oxford: Oxford University Press, 2017). Voir également Leni Wild, David Booth et Craig Valters, « Putting Theory into Practice: How DFID Is Doing Development Differently », Rapport de l'Overseas Development Institute, 2017, www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11332.pdf.
4. Commission de restructuration de la police de Bosnie-Herzégovine, *Final Report on the Work of the Police Restructuring Commission of Bosnia and Herzegovina* (Sarajevo : bureau du haut représentant, décembre 2004), www.ohr.int/ohr-dépt/pressr/doc/final-prc-report-le-7feb05.pdf.
5. Andrews, Pritchett et Woolcock, *Building State Capability*, 11.
6. Karl Popper, *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, éd. rév. (Oxford: Oxford University Press, 1979), 207.
7. *Ibid.*, 210.
8. Emmett Fitzgerald, « Fish Cannon », *99% Invisible*, podcast audio, épisode 197, 26 janvier 2016, <http://99percentinvisible.org/episode/fish-cannon/>.
9. *Ibid.*
10. Abraham Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science* (San Francisco: Chandler Publishing, 1964), 28.
11. Certains experts de la pensée systémique, pour faire référence à de telles dynamiques, utilisent l'expression « fixes that backfire (des remèdes contre-productifs) ». Voir David Peter Stroh, *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results* (White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2015), 52–55.
12. Ben Ramalingam, Miguel Laric et John Primrose, « From Best Practice to Best Fit: Understanding and Navigating Wicked Problems in International Development » (rapport non publié, Overseas Development Institute, juillet 2014).
13. Version originale en français : « L'aveuglement des hommes est le plus dangereux effet de leur orgueil : il sert à le nourrir et à l'augmenter, et nous ôte la connaissance des remèdes qui pourraient soulager nos misères et nous guérir de nos défauts ».
14. Certains auteurs dans le domaine du management situationnel font une distinction entre problèmes *techniques* et problèmes *situationnels* pour refléter cette réalité. Voir par exemple Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1994), 73–76.
15. Leroux-Martin, *Diplomatic Counterinsurgency*, 204–07.
16. Alex Snider, « Your Donor Is Not Evil », *CDA Perspectives* (blog), 26 octobre 2016, www.blog.cdacollaborative.org/your-donor-is-not-evil/.
17. Mitchel Resnick, « Beyond the Centralized Mindset », *Journal of Learning Sciences* 5, n° 1 (1996): 14.
18. *Ibid.*, 15.
19. *Ibid.*, 2. Voir aussi Derek Cabrera et Laura Cabrera, *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems* (Ithaca, NY: Odyssean Press, 2015), 37.
20. Donella Meadows, *Thinking in Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2008), 86.
21. Cabrera et Cabrera, *Systems Thinking Made Simple*, 35.
22. Voir *ibid.* : « Systems thinking is about building mental models that better align with real world systems than those created under a non-systems thinking approach ».
23. Voir Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe* (Paris: Éditions du Seuil, 2005), 111: « La pensée complexe ne résout pas d'elle-même les problèmes, mais elle constitue une aide à la stratégie qui peut les résoudre ».
24. Peter Morgan, « The Idea and Practice of Systems Thinking and Their Relevance for Capacity Development » (rapport non publié, European Centre for Development Policy Management, mars 2005), 5, [http://portals.wi.wur.nl/files/docs/SPICAD/13.%20Idea%20and%20practice%20of%20systems%20thinking%20\(ECDPM\).pdf](http://portals.wi.wur.nl/files/docs/SPICAD/13.%20Idea%20and%20practice%20of%20systems%20thinking%20(ECDPM).pdf).
25. Sean Lawson, *Nonlinear Science and Warfare: Chaos, Complexity and the U.S. Military in the Information Age* (New York: Routledge, 2014), 38–65.
26. Cabrera et Cabrera, *Systems Thinking Made Simple*, 20.
27. Morgan, « The Idea and Practice of Systems Thinking », 5, 32.

28. Ibid.
29. Meadows, *Thinking in Systems*, 12.
30. David J. Snowden et Mary E. Boone, « A Leader's Framework for Decision Making », *Harvard Business Review*, novembre 2007, <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Ibid.
42. Nous nous inspirons ici de la référence de Ronald Heifetz, Alexander Grashow et Marty Linsky au traitement regroupé des problèmes « techniques » et « situationnels ». Voir Ronald Heifetz, Alexander Grashow et Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Boston: Harvard Business Press, 2009), 19.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Ibid.
47. Ibid.
48. Serge Loode, « Peacebuilding in Complex Social Systems », *Journal of Peace, Conflict and Development* 18 (2011): 68, 72.
49. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2^{ème} éd. (New York: Crown Business, 2006), 3.
50. Diane Bernardini, « Complexity Theory and Conflict Transformation: An Exploration of Potential and Implications », University of Bradford, Centre for Conflict Studies, Department of Peace Studies, Working Paper Series, n° 17 (Bradford, UK: University of Bradford, novembre 2008), 7.
51. Meadows, *Thinking in Systems*, 91.
52. Cedric de Coning, « Complexity Theory and the Local in Peacebuilding », juin 2013, www.insightonconflict.org/blog/2013/06/complexity-theory-and-the-local-in-peacebuilding/.
53. Meadows, *Thinking in Systems*, 91.
54. De Coning, « Complexity Theory and the Local in Peacebuilding ».
55. Meadows, *Thinking in Systems*, 91.
56. Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 168.
57. Ibid.
58. Danny Burns et Stuart Worsley, *Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale* (Warwickshire, UK: Practical Action Publishing, 2015), 26.
59. Ibid.
60. Ibid.
61. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Boston: Back Bay Books, 2000).
62. Hendrick, « Complexity Theory and Conflict Transformation », 38.
63. Morgan, « The Idea and Practice of Systems Thinking », 30.
64. Oxfam, « Systems Thinking », vidéo YouTube, 5:06, octobre 2015, www.youtube.com/watch?v=WfyWgp95kgA&feature=youtu.be.
65. Peter T. Coleman, « Complexity, Intractability and Social Change », vidéo YouTube, 16:24, juin 2015, www.youtube.com/watch?v=_Nzjk8JDaM4.
66. « Dan McCarthy on Systems Thinking », dernier accès le 1^{er} août 2017, <https://vimeo.com/59449170>.
67. Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 79.
68. Ibid., 79–82.
69. Ibid.
70. Ibid., 84.

71. Ibid.
72. Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross et Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994), 97.
73. Ibid.
74. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, 99.
75. Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 37; Heifetz, Grashow et Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership*, 19.
76. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, 235.
77. Ibid., 236.
78. Voir, par exemple, Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 45–88.
79. Ibid., 76.
80. Loode, « Peacebuilding in Complex Social Systems », 68, 77.
81. Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, 3^{ème} éd. (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006), 145.
82. Jean Paul Lederach, *The Moral Imagination: The Art and Soul of Building Peace* (New York: Oxford University Press, 2005), 85.
83. Adam Kahane, *Power and Love: A Theory of Social Change* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010), 92.
84. Morgan, « The Idea and Practice of Systems Thinking », 30.
85. Chris Spies, « Revolutionary Change: The Art of Awakening Dormant Faculties in Others », dans *Social Change and Conflict Transformation* (Berlin: Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management, 2006), 6. Voir également C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as It Emerges, The Social Technology of Presencing* (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2007).
86. US Agency for International Development, « Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development », avril 2014, 15, www.usaid.gov/policy/local-systems-framework.
87. Hendrick, « Complexity Theory and Conflict Transformation », 35.
88. Meadows, *Thinking in Systems*, 145.
89. Voir Nigel Quinney, « Justice and Security Dialogue in Nepal », United States Institute of Peace, juin 2011, www.usip.org/publications/justice-and-security-dialogue-in-nepal.
90. Steve Waddell, *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society Are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems* (Sheffield, Royaume-Uni : Greenleaf Publishing, 2005), 23.
91. Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 177.
92. Wheatley, *Leadership and the New Science*, 104.
93. Ibid., 12.
94. Ibid., 151.
95. Ibid., 83.
96. Paulo Freire, *Pedagogy of the Oppressed*, éd. 30^{ème} anniversaire. (New York: Continuum International Publishing, 2010), 72.
97. Ibid.
98. De Coning, « Complexity Theory and the Local in Peacebuilding ».
99. Freire, *Pedagogy of the Oppressed*, 80.
100. Hendrick, « Complexity Theory and Conflict Transformation », 6.
101. La Banque mondiale, *World Development Report 2011: Conflict, Security and Development* (Washington, DC: The World Bank, 2011), 108
102. Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock, « Escaping Capability Traps through a Problem-Driven Iterative Framework », Working Paper 299, Center for Global Development, Washington, DC (juin 2012), 12, www.cgdev.org/publication/escaping-capability-traps-through-problem-driven-iterative-adaptation-pdia-working-paper.
103. Oxfam, « Systems Thinking. »
104. Snowden et Boone, « A Leader's Framework for Decision Making ».
105. Morgan, « The Idea and Practice of Systems Thinking », 12.
106. Oxfam, « Systems Thinking. »
107. « If Russell Ackoff Gave a Ted Talk », vidéo YouTube, 12:18, octobre 2010, www.youtube.com/watch?v=OqEeIG8APk&index=2&list=RDQMrop89DE6pwc.
108. Voir Miranda Sissons et Abdulrazzaq Alsaiedi, « A Bitter Legacy: Lessons of De-Baathification in Iraq », Rapport de l'International Center for Transitional Justice, mars 2013, www.ictj.org/sites/default/files/ICTJ-Report-Iraq-De-Baathification-2013-ENG.pdf.

109. US Agency for International Development, « Systems Thinking in Conflict Assessment: Concepts and Application by USAID », avril 2014, 10, www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf.
110. Donella Meadows, « Leverage Points: Places to Intervene in a System », <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>.
111. Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 179.
112. Burns et Worsley, *Navigating Complexity in International Development*, 33.
113. Ibid.
114. Orit Gal, « Social Acupuncture », vidéo YouTube, 9:29, juin 2015, www.youtube.com/watch?v=CKFtIo264Yo.
115. Andrews, Pritchett et Woolcock, « Escaping Capability Trap », 10.
116. Définition de l'initiative de Positive Deviance, www.positivedeviance.org.
117. Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 180.
118. Meadows, *Thinking in Systems*, 146.
119. US Agency for International Development, « Systems Thinking in Conflict Assessment », 10.
120. Rob Ricigliano, « Dump the Terms 'Success' and 'Failure' », vidéo YouTube, 10:36, juin 2015, www.youtube.com/watch?v=9UgvelNq6xI&index=9&list=PLF_C_RsjuyaDXfTACfyzqB9pMmrm4-IID&nohtml5=False.
121. Gal, « Social Acupuncture ».
122. Hendrick, « Complexity Theory and Conflict Transformation », 53.
123. Ibid.
124. US Agency for International Development, « Systems Thinking in Conflict Assessment », 9.
125. Gal, « Social Acupuncture ».
126. Ramalingam, Laric et Primrose, « From Best Practice to Best Fit », 14.
127. Hendrick, « Complexity Theory and Conflict Transformation », 68.
128. Morgan, « The Idea and Practice of Systems Thinking », 9.
129. Loode, « Peacebuilding in Complex Social Systems », 77.
130. Burns et Worsley, *Navigating Complexity in International Development*, 53–55.
131. Hendrick, « Complexity Theory and Conflict Transformation », 58.
132. Tom R. Tyler, *Why People Cooperate: The Role of Social Motivations* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011), 130.
133. Wade Channell, « Grammar Lessons Learned: Dependent Clauses, False Cognates, and Other Problems in Rule of Law Programming », *University of Pittsburgh Law Review* 72 (2012): 171, 174.



À PROPOS DE L'INSTITUT

L'Institut des États-Unis pour la Paix (USIP) est une institution indépendante créée et financée par le Congrès américain. Ses objectifs sont d'aider à prévenir et résoudre les conflits violents, de promouvoir la consolidation de la paix après les conflits et d'améliorer la capacité et les outils de gestion des conflits, et le capital intellectuel dans le monde entier. L'Institut y parvient en diffusant des connaissances, des compétences et des ressources au public et en intervenant directement dans les zones de conflit du monde entier.

Chairman of the Board : **Steven J. Hadley**
Vice Chairman : **George E. Moose**
President : **Nancy Lindborg**
Chief Financial Officer : **Joe Lataille**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Stephen J. Hadley (Chair), Principal, RiceHadleyGates, LLC, Washington, DC • **George E. Moose** (Vice Chair), Adjunct Professor of Practice, The George Washington University, Washington, DC • **Judy Ansley**, Former Assistant to the President and Deputy National Security Advisor under George W. Bush, Washington, DC • **Eric Edelman**, Hertog Distinguished Practitioner in Residence, Johns Hopkins University School of Advanced International Studies, Washington, DC • **Joseph Eldridge**, University Chaplain and Senior Adjunct Professorial Lecturer, School of International Service, American University, Washington, DC • **Kerry Kennedy**, President, Robert F. Kennedy Center for Justice and Human Rights, Washington, DC • **Ikram U. Khan**, President, Quality Care Consultants, LLC, Las Vegas, NV • **Stephen D. Krasner**, Graham H. Stuart Professor of International Relations, Stanford University, Palo Alto, CA • **John A. Lancaster**, Former Executive Director, International Council on Independent Living, Potsdam, NY • **Jeremy A. Rabkin**, Professor of Law, George Mason University, Fairfax, VA • **J. Robinson West**, Chairman, PFC Energy, Washington, DC • **Nancy Zirkin**, Executive Vice President, Leadership Conference on Civil and Human Rights, Washington, DC

MEMBRES D'OFFICE

Mike Pompeo, Secretary of State • **James Mattis**, Secretary of Defense
• **Frederick J. Roegge**, Vice Admiral, US Navy; President, National Defense University • **Nancy Lindborg**, President, United States Institute of Peace (nonvoting)

La réforme de l'approche traditionnelle de la consolidation de la paix et de l'État de droit semble solide : des objectifs ambitieux, une injection de ressources, des équipes d'experts travaillant intensément. L'examen des faits montre cependant que l'on aboutit rarement à des réformes réellement fructueuses et durables. Fondé sur les travaux de recherche menés au cours des dix dernières années et sur le travail accompli à l'Institut des États-Unis pour la Paix (USIP), ce rapport s'inspire du champ de la pensée systémique pour offrir une structure flexible permettant le recadrage des outils familiers de consolidation de la paix afin de les utiliser de façon innovante, invitant les décideurs politiques et les spécialistes à revoir la résolution de problèmes sous un angle qu'ils connaissent déjà. Ce rapport est le premier d'une série de publications et d'engagements de l'USIP sur la pensée systémique et la consolidation de la paix.

Autres publications de l'USIP

- *Fighting Serious Crimes: Strategies and Tactics for Conflict-Affected Societies* édité par Colette Rausch (USIP Press, mai 2017)
- *Engaging Religion and Religious Actors in Countering Violent Extremism* par Peter Mandaville et Melissa Nozell (Rapport spécial, août 2017)
- *Conflict Management Training for Peacekeepers* par Alison Milofsky, Joseph Sany, Illana M. Lancaster et Jeff Krentel (Rapport spécial, août 2017)
- *Negotiating Civil Resistance* par Anthony Wanis-St. John et Noah Rosen (Peaceworks, juillet 2017)
- *Tribe, Security, Justice, and Peace in Libya Today* par Peter Cole avec Fiona Mangan (Peaceworks, septembre 2016)

