

# Écomanagement: la gestion du vivant au cœur des OJ

L'écomanagement... ou comment étendre les lois du vivant au management des hommes? Comment prendre exemple sur la nature pour redonner sens et durabilité à notre gestion de l'humain et des projets? Une vaste question qui mérite d'être soulevée.

## De l'écologie...

Été 1986. J'enfourche mon vélo. Je pédale à travers champs jusqu'à la « Plaine ». Bleuets et coquelicots posent une touche impressionniste dans les blés. Je sens le vent dans mes cheveux. L'air bourdonne d'abeilles et de papillons.

Été 2018. L'enfance est finie. Terminée l'adolescence! De nombreux bleuets, coquelicots, abeilles et papillons ont disparu, eux aussi...

D'autres que nous s'en inquiètent depuis longtemps. Près de 70 ans! En 1951, des hommes attirent l'attention sur la dégradation de notre environnement dans le Rapport de l'Union Internationale pour la Conserva-

tion de la Nature (Ducroux, 2002). Ils proposent des lois et des actions pour sa préservation. Ils posent les bases de ce que nous appelons le « Développement durable ».

Le **Développement durable** « [...] c'est chercher à mettre en avant ce qui offre le meilleur résultat du point de vue des trois contraintes : économique, sociale et écologique; avoir une économie qui se développe, des hommes qui ont des conditions de vie meilleures et disposer de ressources naturelles respectées. Une optique de développement durable oblige à repenser le fonctionnement de notre société et de son évolution. » (Ducroux, 2002, p. 292.)

Car c'est cela, la durabilité (Costanza, cité dans Ducroux, 2002): les individus s'épanouissent, les cultures humaines se développent mais les effets de l'activité humaine ont des limites qui permettent de protéger la diversité, la complexité et la fonction du système qui sert de base à la vie écologique.

Pour ce combat de sauvegarde, le Droit est une arme indispensable. C'est pourquoi, en 1992, les Nations se sont dotées d'un cadre légal avec la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement qui déclare, comme nous le dit Costanza, que « [...] la meilleure façon de traiter les problèmes d'environnement consiste à associer tous les citoyens à la réflexion et aux prises de décision. Par conséquent, les États doivent favoriser la prise de conscience et la participation du public dans ce domaine, en mettant à sa portée toutes les informations utiles. » (Cité dans Ducroux, 2002, p. 299.)

Les citoyens du monde entier n'ont pas attendu que les Nations se soucient du sort de leur environnement pour agir. Depuis les années 50, la société civile (ASBL, ONG, syndicats et autres groupes de pression) est aussi soucieuse d'écologie. D'après la définition du Larousse, elle a le « *souci de protéger la nature et l'homme lui-même contre les pollutions, altérations et destructions diverses issues de l'activité des sociétés industrielles* ». Et elle se soucie également des rapports que les êtres vivants entretiennent avec leur milieu, au sens large, y compris avec les autres êtres vivants, dont les humains. La société civile désire construire une société solidaire. **Les citoyens prennent leur responsabilité ici et maintenant, mais aussi pour les générations futures.** Ils créent de nouveaux liens sociaux, qu'ils veulent équitables. Ces citoyens qui s'organisent s'inspirent des idéaux et des principes de fonctionnement de la Nature. Ils sont connectés aux forces du vivant. Ils utilisent leur intelligence émotionnelle et leur créativité, y compris dans la façon de gérer leurs associations.

### ... à l'écomanagement

1986. *À la plaine, mon moniteur s'appelle Laurent : cheveux longs, sourire discret, intelligence et sensibilité. Il nous en apprend des choses, d'été en été. Un*

*jour : il se dispute avec la directrice de la plaine. Le lendemain : Laurent n'est plus là ! Ses longs cheveux et sa boucle d'oreille passaient... son analyse critique du fonctionnement de la plaine, non ! Pas plus que les abeilles, nous ne voulions le voir disparaître de notre été. Mais si l'on peut protéger les abeilles, ne peut-on pas, également, préserver les hommes ?*

Préserver ses ressources humaines, gérer les conflits, décider collectivement, se donner le temps, susciter la confiance et l'engagement, c'est inventer de nouvelles règles de fonctionnement et de management. C'est construire un monde écologiquement viable pour les sociétés, selon les principes du développement durable : pratiquer l'écomanagement. Pour les organisations du secteur non-marchand, ainsi que pour les entreprises, la vraie source de richesse réside dans leur capital immatériel, c'est-à-dire relationnel (partenariats, réseaux...) et humain effectif (résultante collective des ressources de chaque individu dans une équipe).

« **L'approche écologique des lois du vivant appliquée au management des hommes – l'écomanagement – ouvre une voie originale pour redonner du sens à l'action. L'idée [...] est de permettre l'émergence de nouveaux process de management, avec comme horizon une performance durable combinée à un mieux-être des salariés.** » (Karolewicz, 2010, p. 11.) Il est à noter que d'autres parleront à certains moments d'écogestion en faisant écho à ces mêmes principes.

### Pratiquer un mode de gestion

Selon Karolewicz (2010), gérer son organisation, son équipe et soi-même selon les principes de l'écomanagement demande d'exercer **quatre macro-compétences : se relier, innover, partager et se réorganiser.** Elles sont les socles du vivant et de la durabilité s'inspirant de la Nature.

## Se relier

Se relier à son environnement consiste à comprendre ce qui se passe ici et maintenant. Cela demande de l'humilité et du lâcher prise : la capacité d'accueillir l'incertitude. Elle permet de développer une stratégie d'ajustement qui tient compte de cet environnement, mais aussi des besoins, envies et valeurs de son propre organisme. Cela nécessite ouverture et créativité.

## Innover

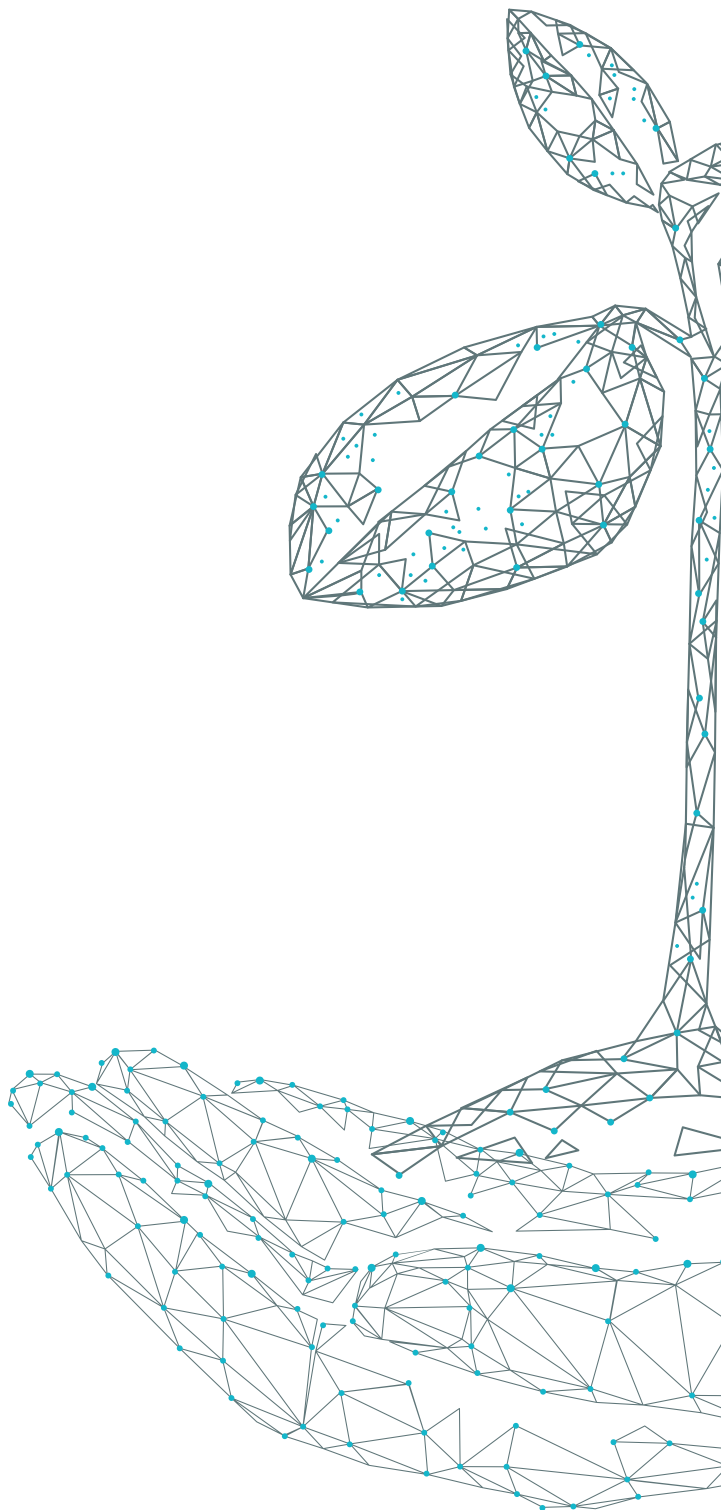
Innover, c'est mettre en pratique les nouvelles idées qui ont émergé. Cela passe par l'expérimentation et le droit à l'erreur, ce qui ne peut se traduire que dans un cadre qui garantit la confiance et la sécurité. Ce type de cadre est porteur d'autonomie et de puissance : de capacité d'action.

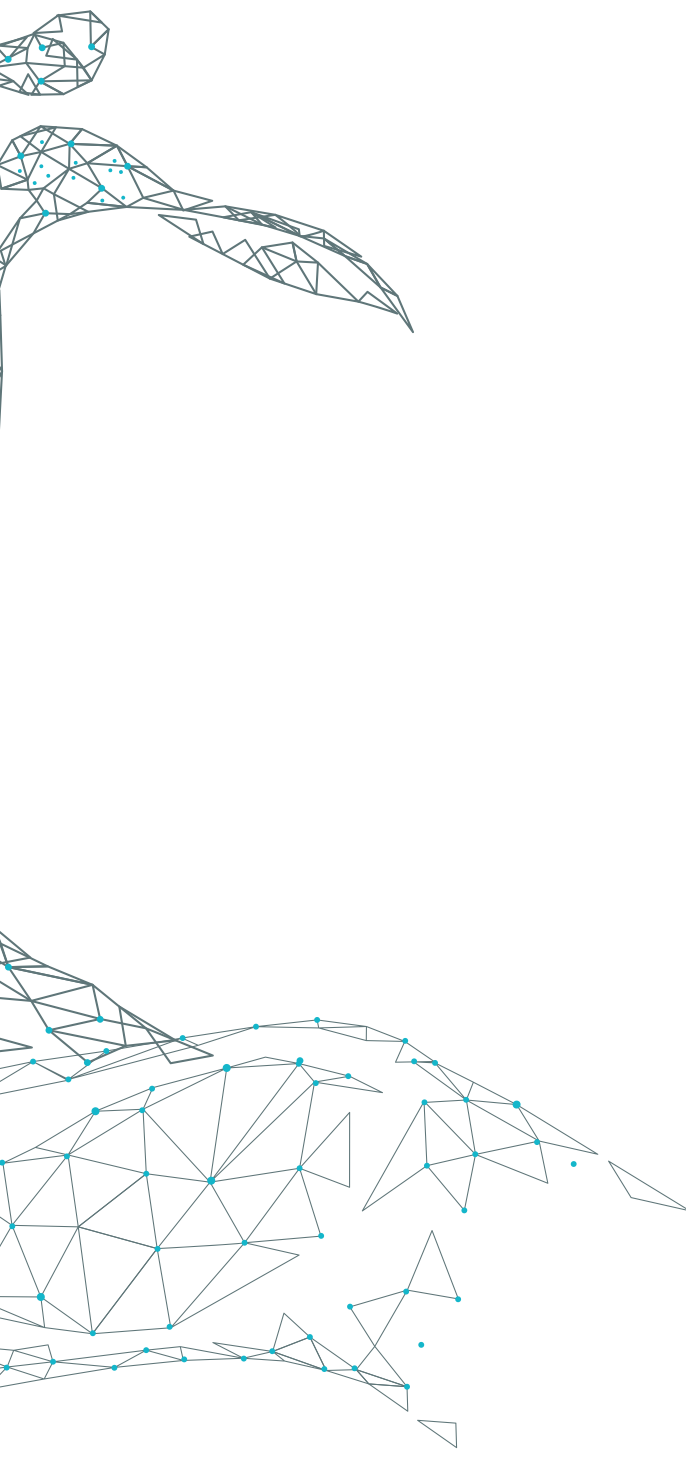
## Partager

L'innovation se déploie dans la coopération et le partage : c'est une dynamique d'échange réciproque. Il s'agit de « construire pour » plutôt que de « lutter contre ». Cela renforce la reconnaissance, la confiance et la considération. Pour partager ses pratiques et ses savoirs, une organisation doit les formaliser et imaginer des procédures de diffusion. Une institution intelligente génère des espaces-temps pour des échanges sur les bonnes pratiques, pour des formations-actions<sup>1</sup> axées sur l'apprentissage collectif et expérientiel.

## Se réorganiser

Un système qui maintient un cadre porteur de sens face au changement, qui implique les éléments qui le composent dans sa nécessaire auto-organisation et qui intègre les nouveaux éléments, se donne la capacité d'atteindre un nouvel équilibre. Ceux qui adoptent des facteurs de durabilité internes feront mieux face aux crises externes. Il est donc capital d'associer ses collaborateurs aux décisions et de pouvoir déléguer.





Ces échanges sont fondamentaux, de même qu'une communication transparente. Elle permet de s'ajuster au changement, qui fait partie du vivant.

## Adopter une posture

Mettre en place les macro-compétences du vivant, c'est aussi adopter une posture s'appuyant sur **quatre types d'action : préserver, actualiser, développer et évaluer**. Ces actions peuvent notamment être mises en place dans les formations et dans la gestion de projets collectifs.

### Préserver

Le vivant est en transformation perpétuelle. Tout être vivant, comme chaque organisation, doit préserver ses compétences et ses connaissances afin de s'assurer des bases solides pour faire face à ces changements.

### Actualiser

L'organisation doit également être capable de s'adapter. Apprendre à apprendre, de manière permanente, permet de transmettre mais aussi de s'ajuster et de se réorganiser, tout en tenant compte de ses acquis.

### Développer

Il s'agit de développer son « employabilité » : cognitive (son autonomie d'apprentissage) et de compétences (ses connaissances et ses compétences). Les organisations intelligentes (Karolewicz, 2010) n'envisagent pas la formation comme purement intellectuelle, mais comme expérientielle, réflexive et situationnelle. Elles offrent cet espace-temps aux échanges de connaissances, de compétences et de bonnes pratiques. Cela est source de prise de conscience, ce qui est un préalable à l'action. C'est le propre des êtres vivants : les apprentissages permettent à l'énergie de circuler.

C'est construire un monde écologiquement viable pour les sociétés, selon les principes du développement durable : pratiquer l'écomanagement.

## Évaluer

L'évaluation, dans le cadre de formations ou à d'autres niveaux, est l'occasion de mettre en place un nouveau type d'action, c'est une « éval-action ». Son unité d'analyse est l'interaction. Elle permet de placer l'accent sur le qualitatif, sur l'être. Elle est un jalon dans la mise en place d'objectifs qui rejoignent des préoccupations écologiques : coopération, conservation, interdépendance...

## Les résistances

Les résistances à la mise en place de ce mode gestion sont non-négligeables. Mais les blocages s'avèrent plus souvent psychologiques que cognitifs. Dans ce cas, c'est souvent un travail sur soi qui permet de les dépasser. Une attention particulière au bien-être comme facilitateur d'apprentissage peut se traduire par des formations au développement personnel. Car, comment préserver et développer ses ressources externes si on ne commence pas par ses ressources internes ?

## Et au sein de nos OJ ?

**Les valeurs de l'écomanagement : participation citoyenne, responsabilité, action, esprit critique, sont présentes dans le décret encadrant les Organisations de Jeunesse** (décret fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux Organisations de Jeunesse, 2009). Les concepts de Démocratie Culturelle et d'Éducation Permanente, au cœur de ce décret, ont d'ailleurs émergé en même temps que le souci de l'environnement.

La Démocratie Culturelle est un engagement dans des projets collectifs et novateurs. Elle se veut ré-

appropriation des moyens d'expression par ceux qui y ont eu le moins accès jusqu'ici. Elle travaille à la co-construction de la société et de ses institutions.

L'Éducation Permanente en est, quant à elle, le vecteur. Éducation non-formelle, elle s'exerce tout au long de la vie, en prenant appui sur l'expérience des pairs. Elle se construit dans les échanges d'expériences et de bonnes pratiques, au sein de nos formations. Elle nourrit les dimensions sociale, culturelle et politique (au sens d'action) de notre avenir. On y retrouve la même volonté de formation expérientielle, réflexive et situationnelle que celle prônée par l'écomanagement.

Certes, une totale appropriation du concept doit encore faire son chemin pour gagner le secteur à tous les niveaux, et si toutefois c'est bien ce qui est souhaité par ses acteurs. **Mais, quoi qu'il en soit, l'écomanagement fait déjà réellement écho au sein des OJ, tant dans la gestion des projets, de la structure que des ressources humaines !** En voici d'ailleurs deux exemples concrets.

**Les Scouts asbl** a bien compris les principes de l'écomanagement. Depuis 2013, elle les développe au sein de son association. Pour ses bénévoles, elle construit des procédures originales d'accompagnement (« Viens et vois », Les Scouts, (n.d.), <https://lesscouts.be/>) et d'accueil. Elle met au cœur de ses pratiques la connaissance de soi et l'ouverture à la diversité. Chez les Scouts, les moments d'évaluation sont des moments de préparation à l'action. Elle fête l'aboutissement d'un projet, remercie et accompagne celui qui s'en va. Pour ses équipes professionnelles, elle utilise des outils d'intelligence collective et de dynamique participative, notamment la prise de décision par consentement. Elle est consciente des différents types de leadership possibles et elle a choisi le sien.

**Empreintes** inscrit ses projets dans une logique d'écogestion. L'organisation vise à maintenir un niveau élevé de résilience. Cela passe par la promotion

de deux principes en tension : la diversité et la simplicité. Vouloir que toute action, quelle concerne le fonctionnement ou les projets, soit évaluée au regard de son effet sur la simplicité et la diversité renforce le dynamisme et la pertinence de l'association. En effet, la diversité des profils, des modes de fonctionnement, des approches, des publics, des partenariats... permet d'être davantage capable de saisir les opportunités et de s'adapter en cas de transformation du contexte. La simplicité des interactions, des modalités de fonctionnement, des messages, du matériel... est un enjeu dans une association qui accumule de

l'expérience et des moyens. La tension entre ces deux axes permet de ne pas rigidifier l'association sans pour autant amener trop de diversité.

Est-ce vraiment étonnant de la part de ces associations ?

Été 2018. Quai 1. Un train vers Spa. Mon fils part coordonner un camp en forêt. Sur le plan écologique, quelle sera l'empreinte de ce camp (gestion des déchets, etc.)? Du point de vue de l'écomanagement, comment ces jeunes vont-ils mettre en action ce qu'ils ont partagé avec leurs pairs en formation : la qualité du lien avec les enfants et entre eux, la résolution des conflits, le respect des décisions prises en équipe. Quel « Centre de Vacances » vont-ils rendre vivant au milieu des arbres ?

## Sources

- Charest, G. (2007). La démocratie se meurt, vive la sociocratie ! ; Le mode de gouvernance qui réconcilie pouvoir & coopération !. ECOManagement, Esserci edizioni, Reggio Emilia, Italie.
- Décret fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse. (2009). *Moniteur belge*, 6 avril, p.41252.
- Ducroux, A-M. (2002). Les nouveaux utopistes du développement durable. Paris : Mutations, Les Editions Autrement.
- Kahler, T. (1978). Transactional Analysis Revisited. Little Rock. *Human Development Publications*.
- Karolewicz, F. (2010) Ecomanagement ; Un management durable pour des entreprises vivantes. Bruxelles : De Boeck.
- Mullard, P. (2017, Novembre). Se relier à des pairs pour se ressourcer. *Le Journal de l'Animation* (183).
- Médias de Bruxelles. (2018). *L'intelligence collective : vers une nouvelle ère pour le management*. Website : <https://bx1.be/news/lintelligence-collective-vers-nouvelle-ere-management/>
- Pascual, S. *Connaissance de soi : les messages contraignants*. Retrieved from Ithaque Coaching. Website : <http://www.ithaquecoaching.com/articles/connaissance-de-soi-les-messages-contraignants-1577.html>
- ISSUU. (2011). *Les adultes dans le scoutisme - Politique mondiale*. Website : [https://issuu.com/worldscouting/docs/adults\\_in\\_scouting\\_policy\\_fr](https://issuu.com/worldscouting/docs/adults_in_scouting_policy_fr)
- Les Scouts. (n.d). Website : <https://lesscouts.be/>
- Larousse. (n.d.) *Définition écologisme*. Website : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9cologisme/27617>

Laurence BERNAIR ■

1. Formation-action : processus éducatif où le participant étudie ses propres actions ou expériences sous le questionnement itératif d'un accompagnateur professionnel ou tuteur afin d'en améliorer la performance. (Wikipédia.(2016). Website : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Formation-action>)
2. Cfr Webographie, en particulier le site « Les Scouts asbl ».
3. Cfr <https://bx1.be/news/lintelligence-collective-vers-nouvelle-ere-management/>