

vivre une culture de l'interrogation et de l'écoute

Entretien avec Jean-Marc Boivin: Jacques Pilloud

H

Handicap International a beaucoup appris en trois décennies. À se professionnaliser, à mûrir et à s'adapter à un horizon de pauvreté qui ne cesse de bouger. Jean-Marc Boivin directeur de Handicap international France jusqu'en 2014, aujourd'hui délégué aux relations institutionnelles auprès de la Direction générale interroge, en homme d'engagements et de passions, la pédagogie du changement dans le monde humanitaire.

Quelles sont vos valeurs de référence, d'où vient votre association ?

Handicap International est né du mouvement « sans frontières », dans l'urgence humanitaire en Thaïlande, afin de venir en aide aux réfugiés cambodgiens qui fuyaient le génocide des Khmers rouges. Nos médecins fondateurs sont restés sur place pour appareiller les victimes de mines antipersonnel et faire en sorte qu'elles reprennent la marche de leur vie. Pas simplement dans la verticalité physique, mais pour retrouver une place dans leurs communautés à leur retour. Pour « vivre debout », ce qui est d'ailleurs notre signature. À ce moment-là, il s'agissait déjà de savoir ce que ces personnes allaient devenir et de les accompagner.

Quelle devise accompagne votre cheminement ?

Nos fondateurs ont toujours insisté sur le fait d'être dans une structure apprenante. Dans nos métiers du handicap comme dans l'éducation, c'est le gage de ne pas tomber dans les certitudes. Toujours réinterroger nos pratiques et remettre l'ouvrage sur le métier, mais sans être dans l'inhibition de l'action. Nous demander pourquoi cela a fonctionné. Et ce qu'il en serait aujourd'hui, si nous avions agi autrement.

À quelles métamorphoses avez-vous assisté en trente ans ?

Une étape marque l'histoire de l'humanitaire: la professionnalisation. Depuis plus de trente ans, nous sommes des professionnels qui avons appris des métiers. Il n'est pas question de partir la fleur au fusil en disant: « Je vais aider des pauvres gens parce qu'ils ont besoin d'aide! » Fondamentalement, le premier postulat de la solidarité internationale est de ne pas nuire. Or la générosité à elle seule ne suffit pas, elle peut même faire les pires dégâts. L'humanitaire n'est pas un métier en soi, c'est une façon d'adapter son métier à des contextes particuliers d'interculturalité, d'intertemporalité. On ne peut pas opposer bénévolat et professionnalisation. La bonne volonté doit

s'accompagner d'une expertise. Nous sommes dans le faire en apprenant et dans l'apprendre en faisant. Avec l'ambition d'être fiers de ce que l'on fait, tout en restant dans une grande humilité.

un point important pour nous consiste

à travailler sur la « viralité » de nos actions.

Nous ne changeons pas l'ordre du monde

Êtes-vous parvenus à développer une méthode de travail maison ?

Un point important pour nous consiste à travailler sur la « viralité » de nos actions. Nous ne changeons pas l'ordre du monde. Sur un sujet qui me tient à cœur, l'éducation des enfants handicapés mentaux dans des pays en développement par exemple, nous menons quelques projets pilotes dans des écoles qui vont se l'approprier et le démultiplier par elles-mêmes. Ce sera alors leur projet! La réponse de Madagascar est malgache, la réponse du Vietnam sera vietnamienne. Il n'y a pas un seul modèle standard. C'est cela, être dans une culture de l'interrogation et de l'écoute. Nous faisons des erreurs certainement, comme tout le monde et Dieu merci! Si nous nous estimions parfaits, nous serions hors des clous. En tout cas nous sommes déterminés à agir et à ne pas renoncer: si nous avons écouté l'opinion publique et les politiques, nous n'aurions jamais engagé ce combat pour faire interdire les mines, ce qui est aussi emblématique de notre ADN. Et parce que nous n'avons jamais renoncé, nous avons obtenu le Traité d'Ottawa.

Est-ce si évident pour le monde humanitaire de se projeter dans le contexte de demain ?

Aujourd'hui, on peut imaginer le monde de 2035-2040 sans pour autant savoir ce qu'il va se passer. Jamais autant qu'aujourd'hui il n'y a eu autant de catastrophes naturelles, d'inondations, de tremblements de terre, de désertifications et de sécheresses liés au changement climatique qu'aujourd'hui. Cette précarité des territoires fragilise les États et conduit à des crises humanitaires majeures. Des pays dits en développement peuvent devenir des pays en crise. C'est dans toutes ces régions que la pauvreté se pose!

Se projeter dans le contexte de demain, c'est déjà poser des hypothèses, être dans une démarche prospective: comment faire pour être présents encore demain ? Non pas pour durer, mais pour être capables d'offrir une réponse efficace ? S'adapter pour demain, c'est regarder les évolutions du monde.

le changement, sans laisser personne au bord du chemin

Jusque-là, on a beaucoup parlé de continuum. Aujourd'hui, il s'agit plutôt de contiguïté. Nous sommes dans des périodes de développement et de crises, de crises dans le développement et de développement dans la crise. Ce ne sont pas des approches séparées, mais intégrées. Une façon de lier des programmes de développement et d'urgence, en anticipant l'étape suivante. Au Nord comme au Sud, les gens ont besoin que l'on soit avec eux au-delà de la crise pour les accompagner dans un projet de changement social ou sociétal. Nos programmes peuvent durer plus de vingt ou trente ans ! Les associations humanitaires sont donc devenues pour beaucoup d'entre elles des organisations de solidarité internationale au sens d'acteurs du développement au long cours.

Quels sentiments vous animent aujourd'hui face au travail accompli ? De la fierté ?

La fierté en soi est dramatique. Si, dans dix ans, nous continuons à bien faire les choses comme aujourd'hui, nous serons fiers de nos souvenirs et nous aurons raté le train de l'histoire. Puisque nous sommes dans le « vivant », nous devons nécessairement changer et évoluer. Si nous voulons être fiers demain de ce que saurons être, c'est parce qu'aujourd'hui, nous avançons avec confiance et dans l'écoute, les yeux grands ouverts. La culture du doute ne consiste pas à dire « je doute de la manière dont on va y arriver », mais à me réinterroger et à savoir ce que je veux faire. On ne part pas de zéro, mais avec trente ans d'histoire derrière nous. Nos succès ne sont pas à mettre au musée. Tout ce que nous avons appris doit être remis sur le métier et adapté pour une réponse toujours plus juste, plus humaine et plus vraie. Le reste, c'est de la prose ! Il faut dire à chacun : « Nous allons y arriver ! » Et le redire tous les jours. L'incertitude naît de l'inquiétude, c'est pire que tout !

De quels repères disposons-nous aujourd'hui par rapport à la notion de changement ?

Tout le monde veut du changement, c'est moderne. Attention ! Évitez le piège des anciens contre les modernes ! La vérité est dans la rencontre des deux. Quelle amélioration m'apporte tel ou tel nouvel outil ? Que faut-il garder de ce que nous faisons jusqu'ici ? J'aime le terme de bienveillante écoute,

car chacun dans son poste est un élément de l'ensemble. Le changement, c'est d'abord une ambition, donc une démarche qui doit se faire en confiance et sans laisser personne sur le bord du chemin. Si on oublie quelqu'un, cela signifie que nous nous sommes trompés. Nous prenons le risque d'avoir un grain de sable dans la mécanique du changement et ce grain sera source d'angoisse et d'inquiétudes pour d'autres. On peut être compris de tous avec un langage suffisamment éclairant pour que chacun y retrouve son cadre de lecture.

Et le changement à l'interne, est-ce facile à mettre en pratique ?

Handicap International est aujourd'hui une fédération constituée de 8 associations nationales qui œuvrent dans 60 pays du monde. Lorsque nous avons décidé d'avoir une seule base opérationnelle, un bien commun pour toutes nos associations, nous étions un peu à contre-courant. En termes de conduite du changement, cela a été très déstabilisant pour les équipes: les modes opératoires ont été bousculés. Il a fallu travailler cette interculturelité en interne, car il est essentiel de s'allier à d'autres partenaires, d'appréhender des cultures professionnelles communes, de nouvelles approches du développement. La première chose à mettre en œuvre dans une conduite du changement consiste à gérer l'inquiétude, à permettre aux gens d'exprimer leurs peurs. Il faut pouvoir entendre et accompagner. Laisser le temps au temps pour que chacun s'approprie les choses, tout en donnant le cap et un calendrier. Avec la conviction que le changement se fait par la conjugaison de l'intelligence des uns et des autres, on crée de l'intelligence collective.

la première chose à mettre en œuvre dans une conduite du changement consiste à gérer l'inquiétude

Quelle place accordez-vous à l'individu dans votre réflexion sur le changement ? Qu'avez-vous appris en trente ans ?

La pédagogie du changement, c'est donner des éléments de réassurance permanents à tout le monde, donc beaucoup de communication interne, de partage de réflexion, pour offrir des points de repère. Nous balisons le chemin en expliquant où nous voulons aller et quelle est notre ambition pour les quinze ans à venir, face à l'ensemble des personnels, des conseils d'administration, des équipes locales, des bénévoles. Nous veillons autant que possible à entretenir cette bienveillance individuelle pour que chacun, dans sa responsabilité et son épanouissement professionnel, sache qu'il contribue à cette ambition collective. Ce n'est pas simple. Il faut que chacun se sente en compréhension, en appropriation de ce changement, et être une brique indispensable de la construction de l'édifice que l'on met en œuvre. Mais c'est une aventure humaine extraordinaire ! /

Lien
handicap-international.ch