



Le clin d'œil de *Jocelyn Pinet*

Êtes-vous chasseur ou gardien ?

Une leçon de vie organisationnelle léguée par un peuple ancestral



Par *Jocelyn Pinet*,
auteur, conférencier et
expert-conseil

Les Bochimans, aussi appelés Kun ou San, sont un peuple indigène du sud de l'Afrique, qui serait l'une des plus vieilles ethnies du monde. Des évidences génétiques laissent supposer que leurs ancêtres seraient en fait nos ancêtres communs desquels chaque humain pourrait tracer son hérité ; des « Adam génétiques » en quelque sorte. Les Bochimans d'aujourd'hui sont donc les héritiers d'une très, très longue histoire.

Les Bochimans ont toujours vécu selon le mode de vie des chasseurs-cueilleurs, se déplaçant en fonction des pluies pour se nourrir de fruits, de racines et de gibier. Mais des changements survenus au cours de 50 dernières années menacent leur survie. Ils ont cessé d'être nomades pour devenir gardiens de troupeaux. Et c'est en ça, comme le dit l'auteur et consultant David K. Hurst, que leur histoire est aussi la nôtre.

Nos organisations se développent souvent selon ce modèle. Nous commençons comme chasseurs et entrepreneurs, puis, avec le succès, nous devenons gardiens.

Les chasseurs : des nomades qui font équipe et qui communiquent

En tant que chasseurs, les Bochimans travaillent en petites équipes qui ratissent les territoires de chasse.

Lorsqu'un groupe réussit à prendre du gibier, il le partage avec tous. Le propriétaire de l'animal n'est pas celui qui l'a tué, mais celui qui a fabriqué la flèche. Il n'y a pas de hiérarchie chez les Bochimans. Le leadership dépend de la situation et de celui qui a les meilleures habiletés pour y répondre.

Les Bochimans sont aussi d'excellents communicateurs. Les quelques huttes de leurs petits campements en forme de cercle sont tournées vers le centre. Tous peuvent donc se voir en tout temps. Leurs possessions sont communes. Quand un membre de la tribu re-



çoit un cadeau, il doit en donner un en échange. Cela assure que tout est continuellement partagé par tous.

Les Bochimans travaillent quatre ou cinq heures par jour et passent le reste du temps à se parler. Ils créent une vision où les animaux peuvent être présents, où ils étaient la dernière fois et où ils vont les trouver cette fois-ci. Ils n'ont pas de stratégie établie ailleurs, car tous sont continuellement en conversation en groupe. Ils célèbrent les mythes qui expliquent tout dans leur univers, d'où viennent les choses et à quoi elles servent. Tout a un sens pour les Bochimans.

Le mode d'organisation chasseur est le meilleur qui soit. Les chasseurs ont survécu à l'ère glaciaire, aux volcans, aux tremblements de terre... C'est un mode d'organisation très flexible et efficace.

Les gardiens : des sédentaires isolés

Mais cette culture a beaucoup changé au cours des dernières décennies. Les Bochimans sont devenus sédentaires. Leurs campements sont beaucoup plus grands qu'avant, leurs huttes sont plus nombreuses et plus éloignées les unes des autres. Certaines d'entre elles sont clôturées et ne font plus face au cercle. Les maisons se font dos, les gens ne se voient plus. Les fours sont maintenant situés à l'intérieur. C'est l'image d'une société où les gens ont cessé de se parler. Ils n'entretiennent plus le dialogue qui leur permet de comprendre où ils étaient, où ils sont et où ils veulent aller. Ils ne prennent plus de décisions parce qu'ils ne se parlent plus. Ils demandent maintenant au chef de les prendre à leur place. Ils ont perdu le contrôle de leur vie.

Ce phénomène de transformation du mode chasseur au mode gardien se produit partout et les anthropologues se sont demandé pourquoi. Ils ont pensé que c'était parce que les fermiers et les gardiens mangeaient mieux que les chasseurs et qu'ils avaient donc de meilleures chances de survie. Mais ils ont constaté que les chasseurs ont une alimentation plus riche et plus variée. S'il survient une sécheresse, les gardiens perdent récoltes et bétail. Les chasseurs eux, peuvent se déplacer. La plupart des enfants bochimans devenus gardiens montrent des signes de malnutrition.

En fait, le mode d'organisation chasseur est le meilleur qui soit. Les chasseurs ont survécu à l'ère glaciaire, aux volcans, aux tremblements de terre... C'est un mode d'organisation très flexible et très efficace.

Quand les Bochimans n'avaient rien, ils partageaient tout. Quand ils ont eu des possessions, ils ont voulu les garder. Ils ont mis des clôtures autour de leurs maisons et ont cessé d'échanger.

C'est le réflexe auquel semblent désespérément s'accrocher des centaines d'organisations prises dans la tourmente actuelle. Ayant connu le succès, elles veulent le garder. Ce qui donnait du sens à leur création s'est

perdu dans la réussite. Cette culture de chasseur, ouverte, intime, flexible, où tout est possible, a fait place à une culture de gardien où règnent l'isolement, le cloisonnement et la rigidité.

En Amérique comme en Europe, beaucoup d'organisations avec lesquelles je travaille ont pratiquement cessé toute forme d'activité de communication avec leurs équipes. Dans l'incertitude présente, elles ne savent plus quoi leur dire. Mais celles qui le font réalisent l'importance de redonner du sens aux actions qui doivent être réalisées durant cette période difficile. Elles reviennent sur leurs fondements, rappellent leurs valeurs et renforcent la culture qui leur a permis de traverser le temps. Elles racontent leur histoire en disant d'où elles viennent, où elles sont rendues et où elles veulent aller. Elles rappellent à leurs collaborateurs que, de tout temps, les choses ont changé et que ce qui arrive aujourd'hui est un autre changement avec lequel ils sauront composer. Ces organisations savent que leur plus grande richesse n'est pas dans leurs possessions, mais dans la culture qui leur a permis de les acquérir. ■

QU'EN PENSEZ-VOUS? redaction@qualite.qc.ca

La **solution logicielle gagnante** pour **implanter rapidement** et pour **gérer efficacement** vos programmes
Qualité, Environnement et Santé-sécurité.

performance

ISO Vision

productivité

www.iso-vision.com
 Téléphone: 819.374.6777

ISO 9001- AS 9100 - ISO/TS 16949 - ISO 17205
 ISO 14001 - EMAS - CSA 2809-02 - ISO 22000
 HACCP - FDA Art.21 - OHSAS 18001 - SIES
 Gestion responsable - Sarbanes-Oxley

Formation, audit et accompagnement

3550, boul. Gene-H.-Kruger, Trois-Rivières (Qc) G9A 4M3

2007 • 2008