

**Note Praxis No. 6**

# **L'utilisation des proverbes africains dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles**

**Chiku Malunga**

**Avec la participation de Rick James**

**Translated by Myriam Berube**

**INTRAC  
Centre International  
de Recherche et  
de Formation des ONG**

# L'utilisation des proverbes africains dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles

*Chiku Malunga avec la participation de Rick James*

## Mots-clés

Organisation, diagnostic organisationnel, renforcement des capacités, Afrique, culture, héritage.

## Introduction

L'héritage africain, par sa richesse et sa diversité, peut contribuer de manière importante à fournir des réponses aux défis politiques, économiques et socioculturels auxquels sont aujourd'hui confrontés le continent, voire le monde entier. L'héritage culturel africain, transmis de génération en génération, a orienté les communautés africaines en temps de paix, d'incertitude, de naissance, de vie et de mort. Il est à la base de leur identité, du respect de soi et de la confiance en soi. Il leur a permis de vivre en harmonie avec leur environnement physique, social et spirituel. Cet héritage soutient la base du *leadership*, de l'orientation, de la résolution de problèmes, de la prise de décision, de l'autosuffisance et du développement. Il permet aux personnes d'être bien centrées et équilibrées. La force puisée dans les leçons du passé les guide et leur donne confiance pour faire face à un futur inconnu.

La redécouverte d'un héritage sous-estimé et sous-utilisé a d'importantes implications dans le développement et le renforcement des capacités. L'échec de tant d'interventions de développement, au cours des cinquante dernières années, est partiellement

attribuable au fait qu'elles n'étaient pas enracinées dans les sociétés qu'elles prétendaient changer. Le développement a longtemps été conçu comme synonyme de l'adoption d'une identité du monde occidental. Afin que les interventions deviennent des catalyseurs de changements importants, elles doivent se baser sur l'identité et les valeurs des personnes, qu'il soit question d'individus, de communautés, d'organisations ou même de nations. Un développement axé sur l'identité est fondamental pour susciter la compréhension, la motivation et la passion nécessaires au changement. Le renforcement des capacités doit être étroitement lié aux valeurs fondatrices préexistantes plutôt que basé sur une échelle des valeurs étrangère.

---

### **Chiku Malunga**

*Capacity Development Consultancies (CADECO)*

Casier postal 1884, Blantyre, Malawi

Tél.: 01 683 795/01633 660

Cellulaire: 08 868624

Courriel: [zoe@clcom.net](mailto:zoe@clcom.net)

Site web: [www.cadeco.mw](http://www.cadeco.mw)

**Rick James** travaille pour INTRAC au Malawi.

Cette *Note Praxis* illustre comment un aspect de l'héritage africain peut contribuer à atteindre cet objectif. Elle démontre comment la sagesse traditionnelle des proverbes africains<sup>1</sup> peut aider à mieux comprendre les organisations et à améliorer leur rendement. En ce sens, l'utilisation des proverbes africains représente un moyen nouveau et créatif de communiquer et de discuter les principes organisationnels qui dépasse les barrières habituelles de communication. Elle offre ainsi un outil important pour rendre plus efficace le renforcement des capacités.

Plus précisément, cet article traitera des aspects suivants:

- la définition des proverbes africains et leur usage dans la vie communautaire traditionnelle africaine;
- l'importance croissante des diagnostics organisationnels dans la pratique du développement;
- le bien-fondé de l'utilisation des proverbes africains comme alternative à la majorité des modèles actuels de diagnostic organisationnel élaborés au Nord;
- les leçons tirées de notre expérience de l'utilisation des proverbes africains dans les diagnostics organisationnels et autres interventions ayant trait au renforcement des capacités;
- un exemple d'instrument d'autoévaluation organisationnelle basé sur les proverbes.

## **Les proverbes et leur usage dans la société traditionnelle africaine**

Les proverbes constituent une partie fondamentale de la culture africaine. Ce sont des affirmations simples ayant un sens profond. Les proverbes peuvent être à la fois compris dans un contexte où le niveau d'alphabétisation est faible et appréciés dans les milieux plus éduqués. Ils fixent les normes de comportement des individus, des familles, des villages et des communautés, fondées sur la répétition d'expériences de la vie réelle et d'observations sur une période de temps prolongée.

Les proverbes jouent différents rôles dans la société traditionnelle africaine. Voici quelques-uns de ces rôles:

- Identifier et rendre à une culture sa dignité. Les proverbes expriment la sagesse populaire collective en reflétant le mode de pensée, les valeurs et les comportements des gens. L'utilisation des proverbes pour communiquer et mieux comprendre les questions organisationnelles représente donc un outil très efficace dans la quête d'une identité africaine authentique.
- Remédier aux « blocages », clarifier une vision et unifier différentes perspectives. Les proverbes ajoutent de l'humour et contribuent à réduire les tensions sur des questions qui, autrement, pourraient être épineuses. Pendant des siècles, chaque société africaine a utilisé les proverbes pour alléger des situations tendues, confronter certaines questions, bâtir des institutions et des relations.

---

<sup>1</sup> Extrait de publications de la BBC, *The Wisdom of Africa*; Kumakanga (1975); Chakanza (2001).

- Les proverbes sont des métaphores qui expliquent des sujets complexes de façon simple. Par exemple, il est moins probable que deux villages en conflit s'affrontent après avoir réfléchi sur le proverbe *quand les éléphants se battent, l'herbe en souffre*. Derrière cette affirmation simple sur les éléphants, il y a un profond message sur les conséquences négatives qu'un conflit entre deux chefs peut avoir sur des villageois innocents. Le proverbe *quand des toiles d'araignées s'unissent, elles peuvent attacher un lion* exprime l'importance de l'unité et de la collaboration pour s'attaquer aux problèmes et donne confiance aux gens en leur capacité de solutionner ensemble même les plus gros problèmes.
- Par la métaphore, les proverbes créent de fortes images mentales qui constituent une manière efficace de motiver les gens à agir.
- Les proverbes sont comme des semences. Ils deviennent « vivants » quand ils sont « semés ». Ils demeurent des affirmations simples jusqu'à ce qu'ils soient appliqués à des situations réelles qui leur donnent vie et révèlent leur sens.

## **Les diagnostics organisationnels dans le renforcement des capacités**

Le diagnostic organisationnel (DO) s'avère maintenant une partie importante du processus de renforcement des capacités. Un diagnostic organisationnel est un «examen» pour déterminer l'état de santé d'une organisation. INTRAC a identifié plus d'une cinquantaine d'instruments de DO dans ce domaine en expansion. Les diagnostics

organisationnels sont utilisés par de nombreuses parties intéressées dans différents buts. Par exemple, par les donateurs pour prendre des décisions concernant le financement, par les praticiens du domaine du renforcement des capacités pour faire le suivi et l'évaluation de l'impact des interventions, par les clients des ONG ou d'autres parties intéressées à signifier leurs besoins en matière de renforcement des capacités. Un diagnostic organisationnel n'est pas un but en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre un but. Ce n'est pas suffisant de savoir à quel point l'organisation est ou non « en santé » si aucune action n'est entreprise pour remédier à la situation.

La recherche récente et l'expérience dans le domaine du renforcement des capacités ont démontré l'importance fondamentale de l'appropriation du processus de renforcement des capacités par les clients. Pour cette raison, il est donc de plus en plus reconnu que l'autoévaluation est essentielle au diagnostic organisationnel pour le renforcement des capacités. La recherche menée par l'ECDPM en 2003 a conclu que « l'autoévaluation a été recommandée pour le développement des capacités en réponse à la prise de conscience croissante que les évaluations externes sont souvent inadéquates ou contre-productives [...]. L'utilisation de méthodes participatives d'autoévaluation qui impliquent conjointement les membres des organisations et les parties intéressées externes est cruciale » (ECDPM 2003). Le diagnostic organisationnel peut être comparé à un miroir qui aide le partenaire à réfléchir sur sa manière de faire les choses et comment il pourrait améliorer et renforcer les principaux domaines de son travail. Comme a dit Goethe: « Une

chose vivante ne peut pas être mesurée par quelque chose d'externe à elle-même; si elle doit être mesurée, elle doit fournir sa propre jauge » (Kaplan 2002: 159).

Toutefois, la pratique qui consiste à soutenir la réalisation d'un certain nombre d'autoévaluations organisationnelles a démontré que la majorité des outils de DO sont trop compliqués, en termes conceptuels et linguistiques, pour que les différentes parties intéressées –notamment le personnel subalterne– puissent les utiliser de manière significative. La majorité des instruments de DO utilisés sont empruntés aux pays du Nord et plusieurs d'entre eux proviennent du secteur privé des affaires aux Etats-Unis. Tel est le cas d'un des instruments les plus simples (développé par et pour le secteur des ONG au Malawi), où les participants ont conclu « qu'on avait besoin d'un diplôme universitaire pour le remplir ». Plusieurs membres du personnel des ONG en Afrique n'ont pas atteint ce niveau d'éducation et la majorité du personnel subalterne au Malawi n'a probablement pas complété l'école primaire.

Bien qu'il soit possible d'affirmer que les principes d'organisation et de gestion sont dans une certaine mesure universels, il n'est pas aussi facile de les exprimer dans plusieurs langues africaines qu'il ne l'est en anglais. Par exemple, en anglais, le terme « *strategy* » (stratégie) peut être utilisé avec un minimum d'explications et être immédiatement compris. Cependant, plusieurs langues africaines ne possèdent aucune traduction littérale du terme, ce qui contribue à rendre son interprétation plus complexe et augmente le risque de créer des malentendus. On ne peut accorder trop d'importance au pouvoir du langage. Ceci expliquerait pourquoi une partie

considérable de la littérature sur le développement et la gestion, principalement rédigée au Nord, se traduit peu en actions sur le terrain au Sud. Cela peut être dû à l'existence d'une faille dans la communication.

À CADECO, un consultant en changement organisationnel au Malawi, nous avons entrepris la formulation de nos propres instruments, plus pertinents et efficaces, pour résoudre ces problèmes. Nous avons créé des instruments basés sur les proverbes qui permettent d'améliorer l'expression des questions organisationnelles dans un langage que les personnes de tous les types d'organisations et de divers niveaux d'éducation peuvent facilement comprendre et utiliser.

## **Instrument d'autoévaluation organisationnelle basé sur les proverbes**

Étant donné que les proverbes représentent une forme de communication et que beaucoup de problèmes organisationnels sont causés ou aggravés par des problèmes de communication, les proverbes sont inestimables pour comprendre et aborder les questions organisationnelles. Bien qu'il n'y ait pas de traduction littérale pour le terme « stratégie », plusieurs dimensions du terme peuvent être immédiatement saisies par des proverbes tels que : *un singe qui essayait de cueillir trois mangues de trois branches d'arbre différentes en même temps est tombé sur le dos* ou *la mère de jumeaux doit dormir sur le dos*. CADECO a développé un instrument qui comprend six domaines-clés:

- le *leadership* et la vision
- la stratégie
- les rôles et les responsabilités
- les politiques, les systèmes et les procédures
- la culture organisationnelle
- la durabilité.

Une échelle de 0 à 5 est proposée:

0 = nous n'éprouvons pas cela dans notre organisation,

5 = nous éprouvons fortement cela dans notre organisation.

La version complète de l'instrument peut être consultée en annexe. Voici un exemple tiré de la section sur le *leadership*:

**a) Dans quelle mesure la vision de l'organisation est-elle claire et partagée?**

- *Ce que les yeux ont vu, le coeur ne peut l'oublier*
- *On peut seulement sauter par dessus un fossé si on l'a vu de loin*

**b) Dans quelle mesure le rôle de leader est-il efficace dans l'organisation?**

- *Une armée de moutons guidée par un lion peut vaincre une armée de lions guidée par un mouton*
- *Quand les rois perdent le nord, ils deviennent des serviteurs*

**c) Dans quelle mesure nos leaders sont-ils accessibles?**

- *Dans le sentier qui mène à la maison du chef, l'herbe ne pousse pas*

**d) Dans quelle mesure les styles de leadership exercés dans l'organisation correspondent-ils aux différents besoins de leadership de l'organisation?**

- *Quand le rythme du tambour change, les pas de la danse doivent suivre*

**e) Dans quelle mesure l'organisation développe-t-elle adéquatement son leadership par rapport aux besoins actuels et futurs de l'organisation dans les domaines suivants:**

**La gestion efficace du temps**

- *Le temps ne revient jamais*

**La concentration et la focalisation sur les efforts et les activités à haut rendement**

- *À la croisée des chemins, on ne peut prendre deux directions en même temps*

**Le renouvellement du leadership**

- *Quand un roseau sèche, un autre pousse à sa place*

**Le renforcement de l'intégrité**

- *Les filles d'un crabe ne peuvent marcher différemment de leur mère*
- *Le caractère est comme la grossesse, on ne peut le cacher longtemps*

**L'élargissement de l'ouverture personnelle et organisationnelle**

- *Pour celui qui n'a jamais voyagé, un petit jardin est une grande forêt*
- *Les yeux qui ont vu l'océan ne peuvent se satisfaire d'une simple lagune*

## Quelques leçons tirées de notre expérience de l'utilisation des proverbes africains

CADECO a fait usage des proverbes africains dans les processus de diagnostic organisationnel, mais aussi dans les interventions ayant trait à la planification stratégique, au renforcement du travail d'équipes, au développement du *leadership*, au renforcement du conseil d'administration ainsi qu'au développement personnel. Nous avons également utilisé les proverbes africains dans notre travail avec une variété d'organisations telles que: les associations de base, les ONG professionnelles, les Eglises et les ministères gouvernementaux. Notre pratique nous a appris que :

- 1) Dans les instruments d'autoévaluation, les proverbes servent comme outils de communication ou comme amplificateurs. Les participants discutent de leur compréhension des proverbes. Ils appliquent ensuite cette compréhension pour répondre aux questions visant à déterminer la valeur et l'explication de leur cotation (voir l'exemple de l'instrument ci-haut). Nous avons appris qu'il est souvent nécessaire d'utiliser un animateur externe pour modérer les discussions et le processus d'autoévaluation.
- 2) Il est nécessaire d'utiliser le proverbe le plus adéquat dans l'intervention ou dans la situation en cause. L'utilisation de proverbes «vagues», sans lien clair avec l'intervention ou la situation, peut créer de la confusion et perturber le processus. Le praticien doit toujours se poser la question: «Quel est le

proverbe le plus approprié dans cette situation? ». Par exemple, dans une intervention ayant pour but de clarifier les rôles et les responsabilités, des proverbes tels que : *si le soleil affirme qu'il est plus fort que la lune, alors qu'il brille la nuit et, le chat dans sa maison a les dents d'un lion*, sont très appropriés. Pour exprimer l'importance d'apprendre de la pratique –c'est-à-dire la praxis elle-même– il serait pertinent d'utiliser un proverbe comme *une personne est plus grande que la montagne dont elle a fait l'ascension*.

- 3) Dans les ateliers de formation, il est important d'utiliser seulement quelques proverbes pour maximiser leur impact. L'utilisation abusive de proverbes pourrait causer une perte d'intérêt. Cette remarque s'applique également aux évaluations menées en utilisant les instruments basés sur les proverbes. Par exemple, dans un atelier de trois jours pour renforcer le travail d'équipe, nous utilisons pour commencer environ trois proverbes pour soulever des questions et des idées en vue de la discussion. Ainsi, il se peut que ce ne soit pas toutes les catégories de l'instrument d'évaluation basé sur les proverbes qui requièrent des proverbes, sinon celles que les proverbes enrichissent de manière significative. Autrement dit, les proverbes sont surtout utiles lorsqu'une question directe ne touche pas à tous les sujets pertinents ou lorsque les personnes ne comprennent pas très bien la question.
- 4) Il est important d'utiliser des questions qui suscitent la réflexion dans le but de faire émerger la signification des proverbes. Étant donné que les proverbes peuvent avoir un sens différent pour

différentes personnes, à différents moments et dans différents contextes, les questions doivent être clairement formulées et ciblées afin d'obtenir des réponses en lien avec le sujet traité. Au cours d'une session de développement personnel, par exemple, nous utilisons une question comme: « Quelles interprétations pouvons-nous faire du proverbe suivant: *un endroit changé ne peut transformer un individu, mais un individu transformé peut changer un endroit ?* » Quand nous avons utilisé cette question et ce proverbe avec une association de base rurale, un chef a expliqué au groupe qu'il était entièrement d'accord avec le proverbe en racontant l'histoire de quelqu'un de son village qui avait émigré vers un pays voisin en espérant être « transformé » par son économie plus solide et de quelqu'un d'autre qui était venu de ce même pays pour s'installer dans le village. La personne qui était venue s'installer dans le village était très productive et est rapidement devenue riche. La personne qui avait émigré vers le pays voisin est rentrée après quelques années, frustrée et appauvrie, parce que la nation « transformée » n'était pas parvenue à la transformer.

- 5) Les proverbes peuvent être utilisés comme études de cas pour la réflexion. Afin que cette technique soit efficace, il est important de connaître et d'utiliser les histoires sur lesquelles les proverbes sont fondés. Il est particulièrement utile de raconter des histoires lorsque les sujets sont compliqués et difficiles à formuler. Par exemple, il est extrêmement difficile d'enseigner et d'articuler des questions relatives à l'identité organisationnelle. Toutefois, l'utilisation de « proverbes comme études de cas » permet de

surmonter cet obstacle. Une des histoires que nous avons utilisées dans les « interventions sur l'identité » est sous-jacente au proverbe *un aiglon qui ignore qu'il est un aigle peut vivre comme une poule*:

*Un fermier prit un œuf dans le nid d'un aigle. Il le plaça avec les œufs qu'une poule couvait. Quand les œufs furent éclos, il y avait un aiglon provenant de l'œuf de l'aigle parmi les poussins. L'aiglon et les poussins se tenaient et grandissaient ensemble. Dû à sa socialisation, l'aiglon développa la personnalité d'un poussin et allait devenir un coq jusqu'au jour où un aigle qui volait au-dessus des poules et des poussins aperçut l'aiglon.*

*L'aigle descendit et voleta au-dessus des poules et des poussins en poussant des cris et en essayant apparemment d'appeler l'aiglon. Les poules et les poussins devinrent agités et effrayés et s'enfuirent se cacher. L'aiglon lui aussi devint agité et effrayé et s'enfuit se cacher. Cependant, dans sa course, l'aiglon leva les yeux et fut immédiatement frappé par sa propre ressemblance avec l'aigle. Pour la première fois, l'aiglon se rendit compte qu'il était différent des poules et des poussins. Au lieu de l'effrayer encore plus, les cris de l'aigle commencèrent à attirer l'aiglon de façon magnétique. L'aiglon voulut s'approcher de l'aigle. À partir de ce moment, il sut qu'il n'appartenait plus aux poules. L'aiglon n'avait jamais volé auparavant. Il essaya de sauter et à ce moment, il déploya ses ailes et s'envola aux côtés de la mère aigle.*

### **Questions pour la discussion**

- Qu'est-ce que l'histoire de l'aiglon nous enseigne comme organisation ?

- À quel point sommes-nous différents ou semblables à l'aiglon?
  - Qu'allons-nous faire pour nous améliorer?
- 6) Finalement, les proverbes doivent être utilisés de manière naturelle et flexible plutôt que mécanique. En effet, s'ils sont utilisés de façon mécanique, les proverbes peuvent entraver le processus. La force des proverbes, lorsqu'ils sont utilisés adéquatement, réside dans leur « invisibilité », puisqu'ils servent à faciliter le processus et ne doivent pas devenir le centre d'intérêt. Ceci signifie que les proverbes doivent être utilisés seulement lorsqu'ils contribuent réellement à enrichir le processus. Les praticiens du développement ne doivent pas s'emballer avec l'utilisation des proverbes au point *d'utiliser des béquilles alors qu'ils peuvent marcher sur leurs propres pieds*.

## Conclusion

Chaque culture possède ses propres moyens pour communiquer. Certaines communiquent à travers les histoires, d'autres la musique ou les images, et

dans certaines parties du monde actuel, les vidéos musicaux de style *MTV*. Les proverbes conservent leur importance dans de nombreuses parties de l'Afrique. La leçon la plus importante en termes de renforcement des capacités est d'ancrer le processus dans le contexte culturel de manière à favoriser non seulement l'engagement des participants et leur compréhension des problématiques, mais également à les motiver et les stimuler vers le changement. Dans cette *Note Praxis*, nous avons souligné le pouvoir de contextualisation des proverbes qui favorise chez les participants la compréhension, l'appropriation du processus et l'engagement nécessaires au succès de tout processus de renforcement des capacités. Voilà notre modeste effort pour profiter de la sagesse de l'Afrique afin de contribuer à améliorer le rendement organisationnel collectif à travers le monde. Dans votre contexte, quelles méthodes ancrées dans votre culture pourraient favoriser les processus de renforcement des capacités? Comment l'utilisation des proverbes africains pourrait-elle contribuer à enrichir vos méthodes actuelles?

## Références

Publications de la BBC, *The Wisdom Of Africa*

Chankanza. J., (2001) *Wisdom of the People: 2000 Chinyanja Proverbs*, Blantyre: Kachere Publishers.

Kaplan, A. (2002) *Development Practitioners and Social Process: Artists of the Invisible*, Londres: Pluto Press.

Kumakanga, S., (1975) *Nzeru za Kale (The Wisdom of Old Times)*, Blantyre:Longman.

ECDPM, (2003) "Evaluating Capacity Development", Capacity Org. Newsletter, Maastricht.

## Annexe

### Instrument d'autoévaluation organisationnelle basé sur les proverbes

Échelle (0-5): 0 = nous n'éprouvons pas cela dans notre organisation.

5 = nous éprouvons fortement cela dans notre organisation.

Catégories et proverbes pour la « réflexion »	Échelle (0-5)	Explication
<b>1. LEADERSHIP ET VISION</b>		
<p><b>a) Dans quelle mesure la vision de l'organisation est-elle claire et partagée?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ce que les yeux ont vu, le cœur ne peut l'oublier</i></li> <li>• <i>On peut seulement sauter par-dessus un fossé si on l'a vu de loin</i></li> </ul>		
<p><b>b) Dans quelle mesure le rôle de <i>leader</i> est-il efficace dans l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Une armée de moutons guidée par un lion peut vaincre une armée de lions guidée par un mouton</i></li> <li>• <i>Quand les rois perdent le nord, ils deviennent des serviteurs</i></li> </ul>		
<p><b>c) Dans quelle mesure nos <i>leaders</i> sont-ils accessibles?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dans le chemin qui mène à la maison du chef, l'herbe ne pousse pas</i></li> </ul>		
<p><b>d) Dans quelle mesure les styles de <i>leadership</i> exercés dans l'organisation correspondent-ils aux différents besoins de <i>leadership</i> de l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quand le rythme du tambour change, les pas de la danse doivent suivre</i></li> </ul>		
<p><b>e) Dans quelle mesure l'organisation développe-t-elle adéquatement son <i>leadership</i> par rapport aux besoins actuels et futurs de l'organisation dans les domaines suivants:</b></p> <p><b>La gestion efficace du temps</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le temps ne revient jamais</i></li> </ul> <p><b>La concentration et la focalisation sur les efforts et les activités à haut rendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>À la croisée des chemins, on ne peut prendre deux directions en même temps</i></li> </ul>		

<p><b>Le renouvellement du leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quand un roseau sèche, un autre pousse à sa place</i></li> </ul> <p><b>Le renforcement de l'intégrité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les filles d'un crabe ne peuvent marcher différemment de leur mère</i></li> <li>• <i>Le caractère est comme la grossesse, on ne peut le cacher longtemps</i></li> </ul>		
<p><b>f) L'élargissement de l'ouverture personnelle et organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pour celui qui n'a jamais voyagé, un petit jardin est une grande forêt</i></li> <li>• <i>Les yeux qui ont vu l'océan ne peuvent se satisfaire d'une simple lagune</i></li> </ul>		
<p><b>2. STRATÉGIE</b></p>		
<p><b>a) Dans quelle mesure l'organisation utilise-t-elle des méthodes avant-gardistes contre la compétition?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La mère de jumeaux doit dormir sur le dos</i></li> </ul>		
<p><b>b) Dans quelle mesure les leaders de l'organisation parviennent-ils à faire l'équilibre entre les besoins à long terme et ceux à court terme dans leur réflexion et leur planification?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Depuis que les hommes ont appris à tirer sans manquer leur coup, les oiseaux ont appris à voler sans se percher</i></li> <li>• <i>Il n'y a pas de mauvais temps, seulement de mauvais vêtements</i></li> </ul>		
<p><b>c) Dans quelle mesure l'organisation apprend-elle de manière consciente et proactive de son environnement de travail?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Celui qui peut supporter le sifflement d'un serpent ne doit pas se plaindre s'il est mordu</i></li> <li>• <i>Ceux que les dieux veulent tuer, ils commencent par les rendre sourds</i></li> </ul>		
<p><b>d) Dans quelle mesure, au fil du temps, les membres de l'organisation sont-ils conscients des changements de l'état de santé interne de l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Un œuf ne pourrait pas en un jour</i></li> </ul>		
<p><b>e) Quand elle s'attaque à ses problèmes, l'organisation traite-t-elle les vrais problèmes ou seulement les symptômes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Si on coupe une liane grimpante sans arracher les racines, elle continuera à grimper</i></li> </ul>		
<p><b>f) Dans quelle mesure les stratégies mises en application par l'organisation sont-elles efficaces par rapport aux aspects suivants:</b></p>		

<p><b>Identifier et utiliser l'effet de levier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Un chasseur qui n'a qu'une seule flèche ne tire pas au hasard</i></li> <li>• <i>Si tu n'es pas belle, apprends à chanter</i></li> </ul> <p><b>Rester ciblé pour se concentrer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>À la croisée des chemins, on ne peut prendre deux directions en même temps</i></li> </ul> <p><b>Être réaliste par rapport à la capacité de l'organisation de mener à bien son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ce qu'un canard n'a pas réussi à prendre, un coq n'y arrivera pas</i></li> </ul> <p><b>Reconnaître que la croissance et le développement organisationnel prennent du temps</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Il n'y a pas de raccourci pour arriver à la cime d'un palmier</i></li> <li>• <i>Même le plus gros coq qui chante le plus fort n'était jadis qu'un oeuf</i></li> <li>• <i>Peu à peu, l'escargot arrive à son but</i></li> </ul> <p><b>Mettre les stratégies en application</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La ferme d'un homme paresseux est un nid pour les serpents</i></li> <li>• <i>Prie pour que la récolte soit bonne, mais continue de labourer</i></li> <li>• <i>Le succès est une échelle qu'on ne peut grimper avec les mains dans ses poches</i></li> </ul>		
<p><b>3. ROLES ET RESPONSABILITES</b></p>		
<p><b>a) Dans quelle mesure les rôles et les responsabilités sont-ils définis et respectés dans l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Deux coqs ne chantent pas dans la même basse-cour</i></li> <li>• <i>Si le soleil affirme qu'il est plus fort que la lune, alors qu'il brille la nuit</i></li> <li>• <i>Le chat dans sa maison a les dents d'un lion</i></li> </ul>		
<p><b>b) Dans quelle mesure les conflits sont-ils bien gérés dans l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>On ne peut tuer un rat qui est assis sur un pot en céramique</i></li> <li>• <i>Il n'y a pas de venin comme celui de la langue</i></li> <li>• <i>Lorsque les éléphants se battent, l'herbe en souffre</i></li> </ul>		
<p><b>c) Dans quelle mesure l'esprit d'équipe est-il fort dans l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Peu importe la force d'un homme, il ne peut faire tomber la pluie seulement sur son champ</i></li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une seule personne ne peut faire bouger une montagne</li> <li>• L'amitié enrichit</li> <li>• L'homme qui mange seul, meurt seul</li> </ul>		
<p><b>d) Dans quelle mesure les individus et les départements travaillent-ils bien ensemble et dans quelle mesure l'organisation travaille-t-elle bien avec d'autres organisations?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand des toiles d'araignées s'unissent, elles peuvent attacher un lion</li> </ul>		
<p><b>e) Comment le pouvoir et la politique s'exercent-t-ils au sein de l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceux qui vivent en paix travaillent pour elle</li> <li>• On fait la guerre pour pouvoir vivre en paix</li> <li>• Négocie avec ton ennemi alors que tu possèdes une force solide et formidable, il te respectera et te craindra pour toujours; mais si tu négocies avec ton ennemi alors que tu es au bord de la défaite, il te piétinera</li> </ul>		
<b>4. POLITIQUES, SYSTEMES ET PROCEDURES</b>		
<p><b>a) Dans quelle mesure les règles et les règlements sont-ils efficaces?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les règles sont plus fortes que le pouvoir d'un individu</li> <li>• Il n'existe pas de village sans règles</li> </ul>		
<p><b>b) Dans quelle mesure le processus de formulation de politiques, de systèmes et de procédures est-il efficace?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un chef ne devrait pas établir seul les règles</li> <li>• Un chef ne devrait pas établir de règles quand il est fâché</li> </ul>		
<b>5. CULTURE</b>		
<p><b>a) Dans quelle mesure les personnes sont-elles conscientes des conséquences de leurs comportements et de leurs actes sur l'efficacité de l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celui qui porte une odeur ne la remarque pas</li> <li>• On ne peut juger de la qualité d'une figue par son apparence</li> </ul>		
<p><b>b) Dans quelle mesure l'identité de l'organisation est-elle claire pour ses membres et pour les autres parties intéressées?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À cause de sa double identité, la chauve-souris n'a jamais été enterrée</li> <li>• La personne qu'on connaît en plein jour devrait aussi être reconnaissable la nuit</li> </ul>		
<p><b>c) Dans quelle mesure les personnes sont-elles libres d'exprimer leurs vrais sentiments dans l'organisation?</b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>À la chasse, les animaux ne sortent que lorsqu'on fait du bruit</i></li> <li>• <i>L'homme qui donne un coup de pied à son ami pour l'avertir que le chemin qu'il a choisi est mauvais ne peut que s'attirer des problèmes</i></li> <li>• <i>Une antilope ne peut pas boire d'eau quand un chien de chasse la poursuit</i></li> </ul>		
<p><b>d) Comment les personnes sont-elles jugées au sein de l'organisation ? Qu'est-ce qui est mis en valeur?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>N'insulte pas trop vite le fou qui vient souvent au seuil de ta porte, il pourrait devenir l'époux de ta mère</i></li> </ul>		
<p><b>e) Dans quelle mesure les processus et la façon dont les décisions sont prises sont-ils transparents dans l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>On ne peut cacher la fumée quand la maison est en feu</i></li> </ul>		
<p><b>f) Dans quelle mesure l'organisation parvient-elle à faire l'équilibre entre l'action et l'apprentissage?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quand le lion, dans sa course, regarde derrière lui, ce n'est pas parce qu'il a peur, mais plutôt parce qu'il essaie de mesurer la distance parcourue</i></li> </ul>		
<p><b>g) Dans quelle mesure les employés se sentent-ils engagés à demeurer au sein de l'organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vaut mieux un oiseau dans la main que deux dans les bois</i></li> <li>• <i>L'herbe est peut-être plus verte de l'autre côté, mais elle est tout aussi difficile à couper</i></li> <li>• <i>Heureux l'homme qui marie la femme qu'il aime, mais plus heureux encore celui qui aime la femme qu'il marie</i></li> </ul>		
<p><b>h) Dans quelle mesure l'organisation essaie-t-elle de créer une culture organisationnelle favorisant le renforcement de pouvoir?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les débats constructifs bâtissent un village</i></li> <li>• <i>Le visiteur apporte avec lui une lame de rasoir plus affûtée</i></li> <li>• <i>Un visiteur voit plus dans l'espace d'une heure qu'un invité dans un an</i></li> </ul>		
<p><b>6. DURABILITE</b></p>		
<p><b>a) Dans quelle mesure l'organisation travaille-t-elle de façon durable dans les aspects relatifs aux clients, les aspects organisationnels et financiers?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'argent n'est pas tout</i></li> <li>• <i>Les outils de ta ferme sont plus importants que ta mère et ton père</i></li> <li>• <i>Celui qui mange toute sa récolte n'aura pas de graines pour demain</i></li> <li>• <i>La reconnaissance provient du fait de posséder ses propres biens</i></li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Une hache empruntée ne dure pas longtemps</i></li><li>• <i>Dans les bons jours, prépare-toi pour les mauvais jours et dans les mauvais jours, prépare-toi pour les bons jours</i></li><li>• <i>Un poussin en santé provient d'un œuf en santé</i></li></ul>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--