



engineers without borders
ingénieurs sans frontières
Canada

RAPPORT D'ÉCHEC 2017



TABLES DES MATIÈRES

Introduction _____ 04

Sections

Échouer à prévoir un échec _____ 08

P Préserver l'esprit de communauté _____ 10

Échec... et mat ? _____ 12

Nuit Sans Frontières _____ 14

L'importance des relations communautaires _____ 16

Initiatives

À propos des barrières linguistiques _____ 18

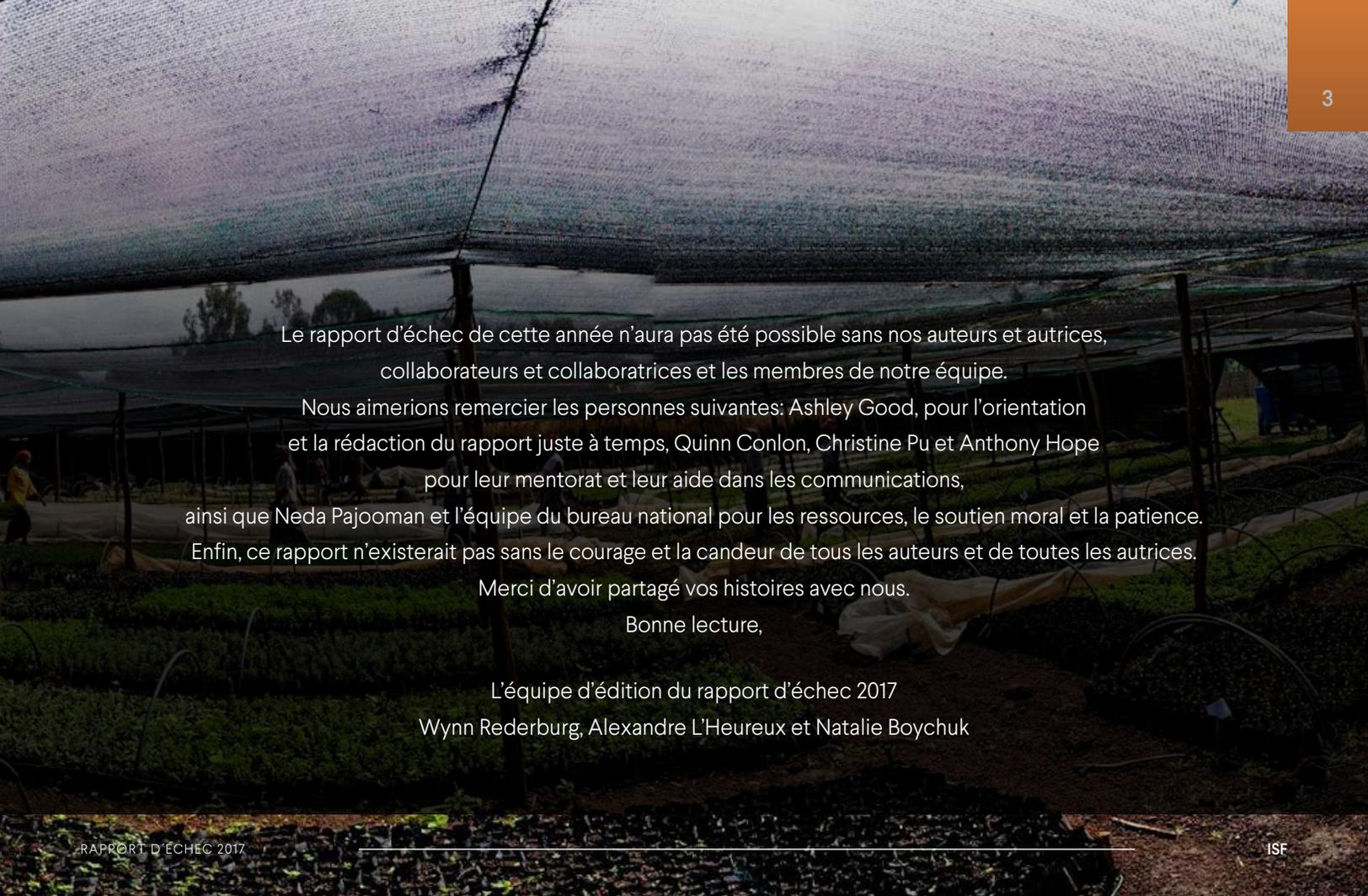
Personnel

La peur du risque _____ 22

Partenaires externes

Bien échouer et échouer tôt _____ 24

*Photo de couverture: un agriculteur tient un registre papier de ses transactions de vente de lait © Monika Korczewski / LishaBora
Page actuelle: des plantes poussent grâce aux méthodes de permaculture de GreenPath © Elena Haba / ISE Canada*



Le rapport d'échec de cette année n'aura pas été possible sans nos auteurs et autrices, collaborateurs et collaboratrices et les membres de notre équipe.

Nous aimerions remercier les personnes suivantes: Ashley Good, pour l'orientation et la rédaction du rapport juste à temps, Quinn Conlon, Christine Pu et Anthony Hope pour leur mentorat et leur aide dans les communications, ainsi que Neda Pajooman et l'équipe du bureau national pour les ressources, le soutien moral et la patience. Enfin, ce rapport n'existerait pas sans le courage et la candeur de tous les auteurs et de toutes les autrices.

Merci d'avoir partagé vos histoires avec nous.

Bonne lecture,

L'équipe d'édition du rapport d'échec 2017

Wynn Rederburg, Alexandre L'Heureux et Natalie Boychuk

Introduction Ashley Good

Depuis 2010, Ashley Good travaille pour des organisations. Des organisations subventionnaires et à but non lucratif aux entreprises publiques et privées, elle utilise l'échec comme outil d'apprentissage et moteur culturel pour soutenir et encourager l'innovation. Elle est connue pour avoir créé l'équipe d'apprentissage organisationnel d'ISF et pour diriger le rapport d'échec depuis de nombreuses années. Elle est actuellement PDG de Fail Forward à Toronto, en Ontario.

L'humilité est une valeur fondamentale d'ISF. Le rapport d'échec annuel sert à représenter et à renforcer cette valeur. Aujourd'hui, dixième année du Rapport, nous voulons réfléchir à ses origines et au cheminement qui nous a conduit au rapport de cette année.

En janvier 2008, Nick Jimenez était à Toronto pour se préparer à se joindre à l'initiative Gouvernance et infrastructure rurale d'ISF au Ghana. Toujours prêt à poser les questions difficiles, il a, lors d'une séance de formation pré-départ, demandé à Parker Mitchell, cofondateur d'ISF, comment ISF pouvait prétendre à l'humilité tout en se vantant de sa grandeur et en ne parlant pas publiquement de ses erreurs ou de ses échecs.

Après une année de travail à l'étranger, Nick a rassemblé une poignée de ses pairs pour faire face à cette tension organisationnelle entre l'humilité et la fierté en documentant publiquement les aspects de leur travail qui ont échoué. Il avait deux objectifs : mettre en évidence ce qu'il y avait à apprendre des échecs et, plus important encore, susciter un dialogue sur les défis inhérents au travail de

développement.

À l'époque, personne dans le secteur ne parlait de leurs échecs. Le mantra de la Silicon Valley « échoue rapidement, échoue souvent » prenait de l'ampleur, mais ne s'était certainement pas propagé au travail à but non lucratif. Le secteur était et est toujours largement axé sur les donateurs et donatrices et ceux-ci et celles-ci préféreraient financer la réussite, ce qui rend la prise de risque, l'innovation et les inévitables échecs désagréables. Tim Brodhead, alors PDG de la J.W. McConnell Family Foundation, m'a décrit la situation comme étant « la danse de la tromperie : les organisations à but non lucratif prétendent avoir la réponse et les donateurs et donatrices font semblant de les croire ».

Heureusement, ISF avait, et a toujours, une culture qui encourage le personnel à aller de l'avant avec leurs idées et leur créativité. La suggestion de Nick d'arrêter cette danse et de documenter leurs échecs fut accueillie avec enthousiasme. Louis Dorval, Sarah Grant, Graham Lettner et Jean-François Soublière avaient tous et toutes des histoires à raconter

et Jean-François s'est chargé de faire le montage et la mise en page nécessaires. Ce groupe de non-conformistes a réussi à préparer le premier rapport d'échec pour l'assemblée générale annuelle d'ISF en janvier 2009. Ils se sont présentés à cette réunion et ont distribué 100 copies imprimées en noir et blanc - surprenant le conseil d'administration et le PDG George Roter.

Certes, l'approche effrontée de ce groupe pourrait ne pas fonctionner dans toutes les organisations, mais pour ISF, cela a fonctionné. Les dirigeants ont passé un certain temps à discuter des risques de documenter publiquement les échecs, mais ont finalement décidé que la possibilité de promouvoir la culture organisationnelle d'ISF, l'humilité et la transparence était trop importante et l'emportait sur le risque de perdre le soutien des donateurs et donatrices.

Cette décision fondée sur des principes s'est avérée être la bonne. Dans les années qui ont suivi, ISF n'a pas perdu un seul donateur ou partenaire à cause du rapport d'échec et le rapport a bien servi l'organisation, établissant

la norme de discuter des échecs, d'apprendre tôt et souvent ainsi que d'attirer de nouveaux talents qui apprécient une culture où le personnel peut prendre des risques intelligents dans la poursuite de l'innovation.

Il est important de noter que l'objectif de ce rapport n'a jamais été de célébrer ou de glorifier l'échec. ISF s'efforce de changer les systèmes et a une vision d'un monde où les besoins fondamentaux de chacun et chacune sont satisfaits et où tous et toutes peuvent vivre pleinement. Les échecs dans la poursuite de cette vision ne sont pas, et ne devraient jamais être, pris à la légère.

Nous espérons que ce rapport reconnaîtra que les changements systémiques sont complexes et qu'un certain degré d'échec est inévitable. Nous visons l'excellence et nous aimerions avoir 100% de réussite dans tout ce que nous faisons, mais, compte tenu de la complexité du changement, nous attendre à ce niveau de réussite est irréaliste et mine notre apprentissage.

De plus, nous devons nous faire de la place

pour pouvoir essayer de nouvelles choses et expérimenter afin de déterminer ce qui pourrait faire évoluer le système en accord avec notre vision. Par conséquent, la meilleure chose que nous puissions faire est d'être prêts et prêtes à prendre le risque d'essayer quelque chose de nouveau et, en même temps, de bien savoir détecter où nos efforts échouent, d'analyser efficacement et d'appliquer nos apprentissages pour s'améliorer continuellement.

La tangibilité, l'honnêteté et l'accent mis sur l'apprentissage que nous retrouvons dans ce rapport nous rappellent que si nous échouons, nous avons la responsabilité de rendre notre échec aussi productif que possible en minimisant ses conséquences et en essayant de l'emporter sur les coûts avec la valeur de ce que nous apprenons.

Produire un rapport d'échec ne crée pas par magie cette culture d'innovation et d'apprentissage. La prise de risque intelligente et l'échec productif requièrent un nouveau langage pour parler de l'échec de manière constructive, des compétences pour





le gérer efficacement et l'infrastructure organisationnelle pour renforcer les actions qui deviennent la norme culturelle.

Le rapport d'échec est un exemple d'infrastructure qui renforce l'échec productif, mais il y en a beaucoup d'autres. Des post-mortem irréprochables, des processus pour donner et recevoir des commentaires, des descriptions de travail qui mettent l'accent

sur l'apprentissage par l'action ne sont que quelques exemples. Nous aimons écrire ce rapport chaque année pour les conversations qu'il suscite et sa capacité à normaliser une relation productive avec l'échec à ISF, et nous vous demandons, à vous lecteurs et lectrices, de considérer ce qui pourrait fonctionner dans votre organisation.

Au nom de toute l'équipe, je vous invite à

profiter et à apprendre avec nous à travers les histoires documentées ici. Nous espérons que cette dixième édition du Rapport d'échec d'ISF continuera à réaliser l'objectif de Nick et nous aidera tous et toutes à participer à des dialogues plus honnêtes sur nos défis, nos échecs et notre apprentissage.



Échouer à prévoir un échec

Allie Young

Allie Young est la présidente de la section d'ISF
de l'Université de Western Ontario

J'adopte généralement une attitude « agit comme si tout allait bien jusqu'à preuve du contraire » pour bien des choses dans la vie – choisissant toujours l'optimisme jusqu'à ce que la réalité pointe le bout de son vilain nez. C'était le sentiment qui prévalait à propos du commerce équitable cette année, quand la demande du club a été rejetée pour la seconde fois. Le comité de commerce équitable de Western a dû revenir en rampant vers ISF, tel un animal blessé. Nous n'avions pas prévu cela, mais j'aurais dû y être préparée.

Le comité de commerce équitable de Western venait de vivre quelques années triomphantes; nous avons reçu la certification de Campus équitable et nous élargissions ce portfolio afin qu'il devienne une influence impossible à arrêter et qu'il ne fallait pas sous-estimer. Le commerce équitable avait pris tant d'importance au sein d'ISF que nous pensions qu'il était temps pour ce projet de prendre un peu d'indépendance. Tout comme les enfants grandissent et partent pour l'université, notre bébé de commerce équitable avait besoin d'espace pour grandir. Nous souhaitons de voir le comité de commerce équitable devenir un club ratifié (titre qu'ISF Western ne possède pas) et faire une différence sur le campus. Nous rêvons de

chandails et de produits équitables à la librairie et de plus d'options de nourriture équitable pour les étudiants et étudiantes.

Ces grandes idées s'accompagnaient d'un grand « et si? » – et si notre demande pour le nouveau club de commerce équitable n'était pas approuvée? En tant que nouvelle présidente, j'ai mis cette question de côté dans ma tête et la demande fut envoyée. J'ai décidé d'être optimiste et j'ai dirigé mon attention vers d'autres choses. Nous avons rayé le commerce équitable de notre liste de portfolios et avons accepté ce qui semblait être l'inévitable : le comité de commerce équitable ne serait plus synonyme d'ISF. Nous avons restructuré la section en entier autour de cette perte et nous n'avions aucun plan de rechange impliquant le commerce équitable.

Puis, la demande fut rejetée pour la première fois, au motif que les activités du nouveau club chevauchaient celles de clubs existants. Toutefois, il n'y avait rien à craindre, nous allions faire appel de la décision et nous aurions l'approbation cette fois-ci. J'ai accueilli cette idée avec enthousiasme, accompagné d'un léger sentiment de crainte, mais sans l'intention réelle d'agir, de rassembler une équipe ou de se préparer au pire.

Quand la demande fût rejetée pour la seconde fois, Septembre approchait. Les choses s'intensifiaient pour une nouvelle année avec ISF et nous faisons face au nouveau défi de réintégrer le commerce équitable, en recrutant de nouveaux directeurs et en continuant sur l'élan perdu de l'échec d'un nouveau club. Cela entraîna un contretemps pour le portfolio, mais une prise de conscience pour moi. J'ai réalisé que mon optimisme incessant, dont je m'enorgueillissais, avait nuit à l'équipe. Je n'avais eu aucun plan B et le comité du commerce équitable en avait souffert, leur équipe diminuant en nombre et éprouvant de la difficulté à se réorganiser. Cet échec aurait pu être évité avec un plan B solide et c'est moi qui aurais dû faire ce plan.

Cette expérience m'a préparée à d'autres revers dans l'année et m'a appris à adapter mon équipe aux défis. J'ai aussi appris à jouer le rôle de l'avocat du diable avec moi-même. Les questions complexes que je posais à mon équipe, telles que « et si cela échoue? » et « quelle est l'alternative? », je devais me les poser aussi. La complaisance est dangereuse face à l'échec; il est préférable d'arriver sur le ring avec votre optimisme dans une main et votre plan B dans l'autre.



Préserver l'esprit de communauté

Alain Chelala

Président de la section Université McGill (2017-2018)

Co-Directeur Apprentissage des Membres (2016-2017)

L'objectif du groupe d'apprentissage des membres de la section McGill d'Ingénieurs sans frontières (ISF) est non seulement de créer un espace d'échange et de discussion autour de sujets connexes au développement international, mais aussi de fortifier l'esprit de communauté dans la section en poussant nos membres à se retrouver et se connaître durant ces rendez-vous hebdomadaires.

Accompagnés d'une co-directrice de l'apprentissage, notre stratégie était claire : doubler le taux de présence à nos réunions en un an afin d'organiser en fin de session un événement à plus grande échelle à Montréal. Bien que nous bénéficions du support des membres exécutifs de la section, nous avons commis des erreurs, pris certains coups, échoué par moments, ce qui nous a néanmoins servis de leçon par la suite, en termes d'organisation et d'esprit d'équipe.

L'échec

Pour la session d'automne, nous avons décidé de suivre le thème des Objectifs du Développement Durable dans nos ateliers.

Des vidéos et présentations à propos de ces objectifs, de l'ONU, de l'approche prise par ISF à ce sujet et de l'importance du plaidoyer étaient donc planifiées. Cependant, contre toute attente, nos résultats nous semblaient moyens, voire médiocres : 10 – 15 personnes participaient à nos séances en moyenne, peu étaient engagées et nous ne nous sommes alarmés que le jour où seulement cinq membres se sont présentés à une rencontre, moi y compris. Cette situation avait heurté ma confiance et détermination, j'avais d'abord accusé le manque de soutien et de sérieux du reste de l'équipe.

Raisons de l'échec

Après réflexion, nous avons réalisé que ce rendement était surtout causé par notre individualisme, notre désorganisation et une certaine nonchalance. Par orgueil, nous n'avons pas suffisamment demandé d'aide, en particulier à notre Support Manager. Nous dépendions du fait que le reste de la section encouragerait automatiquement nos ateliers, alors que nous ne faisons pas de pas vers eux en échange pour comprendre ce qu'ils

attendaient de nos rencontres. Nos produits n'étaient donc pas attirants aux yeux de tous.

De plus, la majorité du travail se faisait à la dernière minute. Notre faiblesse était la publicité : nous dépendions d'un minimum de créativité pour annoncer et partager nos événements, nous utilisions exclusivement les réseaux sociaux, et ce, quelques jours seulement avant nos ateliers. Je reconnais qu'effectuer cette tâche seuls était une erreur.

Leçons apprises

Afin de préserver l'esprit de communauté de la section, savoir collaborer avec ses membres et prendre conscience des ressources qu'elle peut offrir est essentiel. À quoi bon travailler seul, la section contient de nombreux membres aux rôles divers, qui pourraient facilement s'occuper des tâches qu'on peine à compléter. C'est en nous rapprochant du reste de l'équipe et en collaborant que plus de monde finit par s'investir, que l'on gagne en motivation et que le rendement s'améliore.

Échec... et mat ?

Dilara Omeroglu

VP Communications, section de Concordia

Dilara fait partie d'Ingénieurs sans frontières depuis deux ans maintenant et agit à titre de VP Communications. Elle a travaillé dans le programme d'engagement des jeunes, a participé à une journée d'action et a organisé un congrès de développement durable rassemblant plus de 500 personnes ainsi qu'un tournoi d'échecs! Dilara est reconnaissante de faire partie de la famille d'ISF et a soif d'en apprendre plus.

© Brittany Gaudier / ISF Canada

En temps qu'étudiants qui adorent la procrastination, nous, à notre section de Concordia, jouons beaucoup aux échecs. On jouait tellement, qu'à un certain point, notre bureau d'Ingénieurs sans frontières est devenu quasiment un club d'échecs. Si on passait autant de temps à jouer, pourquoi ne pas alors en faire bénéficier notre organisation ? C'est là que l'idée de tenir un tournoi d'échecs, avec le but d'amasser des fonds, nous est venue en tête.

En tant que joueuse d'échecs extrêmement passionnée, rien ne me satisfait plus que d'entrer dans une salle remplie de personnes concentrées, où l'on n'entend que des pièces se faire échanger. Il y a une certaine beauté à savoir qu'aucun match ne se ressemble, malgré le fait qu'ils se déroulent tous en même temps, dans la même salle. C'est alors que nous avons décidé de rassembler une communauté entière de joueurs d'échecs... soit 400 personnes. Ambitieux ? Certes, mais tout de même possible. Pour accomplir ce but, nous avons collaboré avec la section de McGill et avons commencé l'organisation du tournoi sans tarder.

Nous avons commencé par la base, soit de louer

les matériaux nécessaires et de réserver la salle. Le processus de réservation de la salle s'est avéré très pénible en raison de réglementations strictes ainsi que de rénovations hors de notre contrôle. Nous avons fini par avoir une très jolie salle, mais celle-ci venait avec un coût plus élevé qu'attendu. Bref, nous avons utilisé tout notre budget pour louer la salle ainsi que pour acheter les prix pour les gagnants.

Ensuite, nous avons préparé les publicités Facebook et les courriels pour convaincre les gens de passer un samedi complet avec nous à jouer aux échecs. Au début, je croyais sans aucun doute que les gens allaient payer et venir sans hésitation. Que j'avais tort ! C'est maintenant que je réalise que les joueurs d'échecs ne sortent que s'il y a des sommes d'argent assez significatives ou des titres importants à gagner. Que feraient-ils de nos livres et de nos simples jeux d'échecs ? De plus, nous avons commencé la publicité trop tard, soit une semaine avant l'évènement. Rappelez-vous que nous avions l'intention de rassembler 400 personnes au tournoi. Malheureusement, seulement 25 personnes se sont présentées.

Pendant ce temps, la communication avec McGill s'est coupée et notre collaboration était plutôt du travail individuel, ce qui mène à un autre problème : oui, nous aimons les échecs, par contre, il reste que personne de notre équipe n'a organisé de tournoi auparavant. Nous avons appelé la Fédération Québécoise des Échecs pour qu'elle vienne à notre aide. Nous étions rassurés, car ils nous ont confirmé leur présence durant le tournoi pour organiser les jeux (format Suisse) ainsi que pour compter les points. Alors que l'évènement approchait, la FQE ne nous répondait plus. Panique totale chez moi : je n'avais pas d'autre choix que de changer le format du tournoi. Au lieu d'un tournoi Suisse, nous avons tenu un tournoi à la ronde.

Notre section a tout de même réussi à ramasser 250 \$, avec des participants satisfaits. Ce tournoi, avec tous ses défauts, a tout de même réussi à rapprocher les membres de notre section et nous a donné plusieurs leçons importantes ! Nous avons l'intention de répéter notre tournoi d'Échecs contre la pauvreté, cependant avec plus d'attention et d'organisation.



Nuit Sans Frontières

Thomas Goudreault, Université de Sherbrooke

À l'Université de Sherbrooke, la section d'ISF invite les étudiantes et étudiants de diverses facultés à se rassembler autour de valeurs communes telles qu'un engagement envers le bien commun. ISF-Sherbrooke cherche à développer une compréhension approfondie du développement durable dans la communauté sherbrookoise en organisant des événements uniques tels que la Nuit sans frontières, les activités de sensibilisation dans les écoles secondaires et les discussions en table ronde sur l'actualité.

Depuis 8 ans déjà, la section universitaire sherbrookoise d'Ingénieurs sans frontières organise un évènement annuel, la Nuit Sans Frontières, se concentrant sur un thème différent qui touche de près ou de loin au développement durable. Cette année, la section a invité des conférenciers provenant de différentes entreprises locales et de groupes étudiants à présenter leurs projets et leurs actions dans la communauté sherbrookoise. La mission : créer des opportunités de collaboration et faire évoluer le savoir commun sur le développement durable dans la communauté.

Depuis quelques années, l'évènement accueille de moins en moins de participants. Afin de pallier à ce problème, la section avait décidé de changer ses méthodes et d'augmenter les efforts publicitaires en utilisant les réseaux sociaux, la radio locale et le journal étudiant. Malgré la bonne volonté de tous ces efforts, aucune différence notable n'a été observée quant à l'achalandage, comparativement aux années antérieures. En effet, bien que l'évènement se veuille une sensibilisation au développement durable, la forme de la publicité n'a pas permis d'atteindre le but de la soirée.

Tout d'abord, la publicité était seulement informative des caractéristiques de la tenue de l'évènement et la mise en valeur du contenu a été malheureusement très négligée. Cela a fait en sorte que le public cible n'avait aucune façon d'exactement savoir ce qu'était l'évènement et si cela allait les intéresser. Dans le futur, étant un évènement majoritairement axé sur la sensibilisation, la section s'est engagée à toucher et persuader les gens de participer aux éditions futures, peu importe leur niveau de connaissance face au sujet. De cette façon, non seulement la quantité de participants, mais aussi l'impact de l'évènement sur la communauté seront augmentés à l'aide de techniques publicitaires précises comme la valorisation des activités, une priorisation de publicités axées sur les participants invités et l'attraction des néophytes du sujet avec des faits intéressants et frappants.

D'ailleurs, encore une fois cette année, l'évènement n'a pas appris des erreurs commises lors des anciennes éditions, malgré le fait qu'un rapport d'échec avait été rédigé par le passé. Notamment, la Nuit Sans Frontières 2017 n'avait aucun responsable d'attiré plusieurs semaines

après le début de la session, laissant la lourde tâche vacante jusqu'à beaucoup trop tard... Cela eut pour effet de diminuer les énergies mises dans l'organisation de l'évènement au tout début et provoqua une difficulté de respecter les échéances ; la tenue de l'activité a dû être repoussée de deux semaines. Dans le futur, il faudra donc créer un échéancier efficace pour la réalisation de chaque tâche, attirer un responsable officiel à l'évènement et décider d'une date avant même le début de la session.

Il a aussi été soulevé qu'un partenariat avec d'autres groupes touchant de près ou de loin au développement durable pourrait grandement faciliter et améliorer l'organisation et la tenue de l'évènement... En effet, ce partage de responsabilités permettrait une organisation plus efficace, puisque chaque groupe serait responsable d'un atelier ou une conférence, offrant ainsi une panoplie de différentes activités et un plus fort sentiment d'appartenance venant des différents groupes face à l'évènement. La Nuit Sans Frontières serait alors un évènement rassembleur et coopératif, prônant ces valeurs qu'il tente de partager.



L'importance des relations communautaires

La section professionnelle de Calgary

La journée mondiale du commerce équitable est un événement annuel célébré à l'échelle internationale et que le comité Fair Trade Calgary considère comme une étape importante dans sa programmation.

Pour la journée mondiale du commerce équitable de 2017, Fair Trade Calgary avait pour objectif d'obtenir le statut de « ville équitable » pour Calgary, ce qui ferait de la ville un chef de file et démontrerait son engagement envers le commerce équitable, l'éthique et la pérennité. Par exemple, pour obtenir la désignation de « Ville équitable », au moins 59 organismes communautaires doivent appuyer la désignation et au moins 67 restaurants et cafés doivent offrir, entre autres, un minimum de deux catégories de produits équitables. Le gouvernement municipal doit également adopter deux résolutions pour appuyer la désignation de « Ville équitable » et fournir du café, du thé et du sucre équitables pour toutes les réunions administratives de la ville de Calgary.

Les progrès en ce qui concerne les paramètres de la campagne ont été lents; en particulier, les restaurants et les cafés n'ont pas été aussi réceptifs à l'idée que nous l'avions espéré. Notre objectif initial était d'obtenir la désignation en 2017. Cet objectif découle d'une volonté de réaliser cette réalisation au cours du 150^e anniversaire du Canada. Au début de 2017, le comité de bénévoles de Fair Trade Calgary a discuté d'une approche visant à encourager le soutien des restaurants et des cafés. Le comité a

également présenté le concept d'un événement axé sur les restaurants à l'occasion de la journée mondiale du commerce équitable.

Notre idée était de demander aux restaurants d'offrir un plat créatif intégrant un ingrédient équitable dans leur restaurant la semaine précédant la journée mondiale du commerce équitable. Une sous-équipe de bénévoles dévoués a travaillé sur l'engagement avec les restaurants en envoyant des courriels aux chefs cuisiniers et aux gestionnaires de restaurants, par le biais des médias sociaux, dans des dépliants et en personne. Nous avons ciblé les restaurants qui étaient impliqués dans d'autres défis liés à l'alimentation, tels que la YYC Hot Chocolate Week, la YYC Taco Week, la YYC Pizza Week et The Big Taste, et qui étaient localisés dans des quartiers actifs de la communauté.

Cet effort exigeait beaucoup de travail et des heures de bénévolat dévouées. Avec une petite équipe de cinq bénévoles, ce fut une utilisation importante de leur temps avec des résultats décevants. En fin de compte, seul le restaurant The Coup a choisi d'offrir un dessert utilisant du chocolat équitable Camino la semaine précédant la journée mondiale du commerce équitable.

Nous avons appris un certain nombre de leçons que nous mettrons en œuvre la prochaine fois que nous lancerons une campagne. Premièrement, il est essentiel de simplifier l'événement et de nous rappeler le mandat initial de la journée mondiale du commerce équitable, qui est de célébrer les réussites du mouvement du commerce équitable et de mettre en valeur les petits producteurs et leurs contributions à des collectivités saines et durables dans le monde entier. Nous avons également appris qu'il est plus efficace d'orienter l'événement vers la création de relations plus solides avec des groupes communautaires et d'autres organismes à but non lucratif aux valeurs semblables dans la ville de Calgary, plutôt que de se concentrer sur des entreprises qui connaissent mal le commerce équitable et qui n'ont aucune raison claire de soutenir ou de promouvoir cet événement. En préférant les groupes communautaires et les entreprises qui soutiennent déjà les valeurs du commerce équitable, ceux-ci deviennent de plus grands ambassadeurs à Calgary pour aider à promouvoir le message du commerce équitable au sein de leurs réseaux respectifs et, de plus, nous ne passons pas notre temps à frapper aux mauvaises portes.

A photograph of three men standing outdoors in a rural, grassy area with trees in the background. The man on the left is wearing a black and white checkered shirt and glasses, looking towards the tablet. The man in the center is wearing a blue button-down shirt and is looking down at the tablet. The man on the right is wearing a blue jacket and a light-colored bucket hat, and is talking on a mobile phone. They appear to be engaged in a collaborative activity, possibly related to the agricultural or financial services mentioned in the text.

À propos des barrières linguistiques

Ross Edwards

Ross Edwards est étudiant à l'Université McMaster ainsi que stagiaire en développement international pour Ingénieurs sans frontières. De mai à août 2018, il a travaillé pour FarmDrive, une jeune entreprise de microfinance, basée à Nairobi au Kenya. Cette entreprise a créé une application mobile qui permet aux petits agriculteurs et agricultrices d'entrer en contact avec divers services financiers.



Ça devait faire environ 3 mois et demi que j'étais à Nairobi, au Kenya, lorsque j'ai dû aller rencontrer des amis de l'autre côté de la ville. J'ai commandé une course Uber et j'ai attendu devant mon appartement, en pensant à tout ce sur quoi nous avons travaillé chez FarmDrive au cours des dernières semaines. Sur mon téléphone, j'ai vu le chauffeur Uber passer tout droit et continuer sa route dans la direction opposée. Frustré, j'ai essayé de l'appeler. «Monsieur! Vous vous êtes trompé d'intersection! Vous deviez tourner à gauche sur la route Ngong», lui ai-je dit. Dans un anglais approximatif, il s'excusa en me promettant qu'il allait arriver rapidement. Quelques instants plus tard, il arriva devant mon appartement. Il

s'excusa une deuxième fois, mais je lui dis de ne pas s'en faire.

C'était un homme un peu plus âgé, probablement dans la mi-cinquantaine, qui portait un grand manteau et un chapeau (après tout, c'est l'hiver au Kenya). Je lui ai dit quelques banalités, le faisant rire en essayant de dire quelques mots en swahili, mais nous parlions surtout en anglais. Puis, un peu plus tard, il m'expliqua que c'était sa première semaine de travail et qu'il venait tout juste de déménager d'un petit village de campagne proche de Mont Kenya vers Nairobi. J'ai essayé de lui en faire dire plus, mais il avait l'air confus par mes paroles. Finalement, nous avons passé le reste

du trajet à écouter les sons du trafic de Nairobi.

Plusieurs mois auparavant, lorsque j'étais encore au Canada, je m'étais fait la promesse d'être capable de discuter en swahili afin de faciliter mes interactions personnelles, que ce soit avec mes collègues, mes amis ou des clients. La réalisation de cette promesse fut un échec total et les conséquences étaient bien évidentes. Ce n'était pas tellement que je n'étais pas capable de créer des liens, mais plutôt que je créais volontairement une barrière entre moi et les gens que je connaissais peu ou pas, comme cette personne de qui j'achetais mon déjeuner chaque matin ou encore, le fermier avec lequel j'ai parlé lors d'une visite sur



le terrain pour FarmDrive.

Ce défaut reflète un aspect essentiel du complexe du sauveur blanc qui est souvent mis de côté lorsqu'on pense au développement. C'est incroyable de penser que des gens comme moi, qui travaillent pendant plusieurs mois dans un pays étranger avec la ferme intention de faire changer les choses pour le mieux, ne connaissent même pas le mode de communication principal utilisé par la partie la plus mal desservie de la population. Par conséquent, les résidents de l'autre pays doivent s'adapter à notre mode de communication, souvent au détriment du leur. C'était mon propre choix de penser qu'il valait mieux s'attarder au travail que nous faisons

que de se concentrer à essayer de mieux comprendre nos clients ce qui, ironiquement, a créé un impact négatif sur nos résultats finaux.

Je me suis rendu compte de tout ça vers la fin de mon stage, lors d'un voyage dans les communautés agricoles rurales entourant Nairobi. Nous devons faire remplir un sondage afin d'augmenter l'efficacité de l'application mobile FarmDrive, mais toutes les questions (tout comme le reste de l'application) étaient en anglais. Souvent, nous recevions des regards vides ou confus, suivis d'une courte réponse en anglais. Ce n'était pas que nos clients ne nous comprenaient pas, mais plutôt que notre moyen de communication les empêchait d'exprimer pleinement leurs

idées. Oui, nous avons eu les réponses que nous cherchions. Toutefois, nous n'avons pas vraiment de moyens pour savoir s'ils savaient vraiment qui nous étions, pourquoi nous étions là et comment utiliser FarmDrive pour leur entreprise. En outre, ce qui était primordial à la réussite de notre projet, allaient-ils partager l'application avec leurs amis? Ces questions, celles que nous n'avons pas posées, étaient celles à propos desquelles j'étais le moins confiant. De plus, les messages texte confus que nous avons reçus des agriculteurs via notre plateforme mobile demandant « comment faire une demande pour un prêt ? » ou encore, « pouvez-vous m'envoyer des messages en swahili ? », me confirmaient que plusieurs éléments importants de notre service n'étaient

pas utilisés par nos clients tout simplement parce qu'ils ne comprenaient pas ce qui était écrit. Finalement, la langue n'est pas si souvent un obstacle, mais plutôt, un grand nuage flottant. Vous pouvez y entrer et certaines choses seront visibles, mais le reste sera enveloppé de brouillard. Nous étions pris dans ce nuage; il est presque impossible d'obtenir des commentaires significatifs et d'améliorer son produit lorsqu'on comprend à peine ses clients.

Pour en revenir à mon chauffeur Uber, nous pourrions imaginer un dénouement différent à cette journée. Peut-être que si je lui avais parlé en kiswahili, il se serait ouvert à moi et j'aurais été capable de lui parler de mon appréciation pour la culture locale. Peut-être que nous

aurions parlé jusqu'à nous rendre compte que nous avions un ami commun ou encore, il m'aurait peut-être donné son point de vue sur les élections. Évidemment, nous ne le saurons jamais.

J'espère que mon échec pourra servir d'exemple soutenant l'importance de la langue à mesure que l'organisation Ingénieurs sans frontières ira de l'avant. En ayant un dialogue ouvert, nous pouvons rendre possible un avenir où les bénévoles en développement international qui se familiarisent avec la langue locale deviennent la norme et non une nouveauté. Alors, tuko tayari kusoma?





La peur du risque

L'équipe de la communauté d'ISF

L'équipe de la communauté d'Ingénieurs sans frontières travaille à bâtir et à soutenir une communauté forte, saine et dotée d'une grande capacité d'adaptation ainsi que de structures d'implication pour alimenter la vision d'ISF. Les membres de notre communauté, véritable noyau d'ISF, travaillent pour que nos résultats concordent avec la vision et la mission d'ISF, fournissent un bassin de talents pour ISF et aident à soutenir notre organisation.

Ce qui rend ISF unique, c'est notre communauté. C'est à l'équipe de la communauté que revient la mission de créer un environnement qui nourrit nos membres et notre communauté. Cette année, notre équipe a appris que tout mettre en œuvre pour investir dans les gens peut l'amener à mettre l'accent sur le risque et la peur plutôt que sur les occasions et les possibilités. ISF a eu une année 2017 exceptionnelle, notamment avec l'opération de relance et de repositionnement de l'image de marque de l'organisation. Bien qu'il s'agisse d'une étape stimulante et marquante de notre histoire, il s'agit aussi d'un changement comportant un risque important. Tout au long de l'année, l'équipe de la communauté a navigué entre l'appréhension et la peur face à ce changement et au risque d'échec qu'elle faisait courir à l'organisation. Lors de l'opération de repositionnement de l'image de marque et de relance, nous avons laissé trop souvent cette peur prendre le dessus, faisant en sorte que nous nous concentrions exclusivement sur les risques, et non sur les opportunités. Bien que la gestion des risques soit une partie importante de ce projet, ce n'était pas la seule partie qui était nécessaire. En nous concentrant sur l'atténuation interne des risques, nous n'avons pas réussi à amener les dirigeants de la communauté à prendre part suffisamment tôt aux processus de conception et d'engagement.

Nous avons donc raté une belle occasion de mettre l'accent sur les nouvelles idées et les nouvelles possibilités qui auraient pu découler du changement organisationnel.

Pourquoi est-ce arrivé ?

L'accent que nous avons mis sur le risque était le résultat d'un sentiment de peur : la crainte de ne pas vouloir décevoir les membres, de nuire à la dynamique des sections ou d'entretenir la confusion au sujet d'un processus compliqué et de l'évolution des échéanciers. Fermelement déterminés à assurer la réussite et à préserver la santé de notre communauté, nous avons constaté que nous avons pris plus de décisions que nous aurions dû au nom des sections et, en tant qu'équipe interne, nous avons essayé de gérer tous les risques potentiels. C'est ce qui nous a empêchés de songer à de nouvelles occasions de nous présenter à de nouveaux publics, d'attirer de nouvelles sources de soutien et de nous associer à une marque qui correspond à ce que nous faisons.

Cette élaboration autour du risque a été un échec. Nous aurions plutôt dû articuler la nouvelle image de marque autour d'une large discussion collective sur l'audace et sur les occasions à saisir. Nous avons compromis le succès de nos sections et la réussite de la relance en ne favorisant pas

une discussion plus ouverte sur l'occasion de se doter d'une nouvelle image avec les risques qui l'accompagnent.

Comment pouvons-nous tirer des leçons de cette évolution ?

Au cours de l'été, notre équipe a commencé à remarquer l'effet du risque et de la peur sur notre prise de décision et a commencé à se poser de sérieuses questions concernant la cause de ce phénomène. Nous avons décidé de travailler pour surmonter cet échec en gardant en tête les valeurs fondamentales d'ISF, notamment « s'engager avec courage » et « rêver grand et travailler fort ». Nous gardons constamment à l'esprit nos valeurs ainsi que l'importance de la confiance que nous portons à la communauté d'ISF et à l'opération de relance et d'agir malgré la peur, et non à cause d'elle.

Grâce à cette expérience, nous avons appris l'importance de reconnaître le moment où la peur (la peur de l'échec et de l'inconnu) est en train de gêner un projet et d'empêcher une équipe de renouer avec son but ultime. À l'avenir, nous agirons pour saisir les occasions qui se présenteront, tout en tenant compte de la gestion des risques. C'est l'effet de la peur du risque qui nous a empêché d'agir, et c'est ce que nous nous efforcerons de ne pas reproduire.

Bien échouer et échouer tôt

Le Failure Institute

Le Failure Institute est le premier groupe de réflexion au monde à étudier l'échec entrepreneurial. Cela a été rendu possible grâce au mouvement mondial Fuckup Nights, qui réunit des entrepreneur.e.s pour qu'ils et elles partagent publiquement des histoires d'échec entrepreneurial. Le mouvement, créé au Mexique en 2012, est maintenant présent dans 252 villes et 77 pays. La mission du Failure Institute est d'aider à soutenir la prise de décision éclairée en affaires, en politique publique, dans les organismes de la société civile et dans le monde académique par l'étude de l'échec.

Nous avons publié notre premier rapport de recherche en 2014, qui présentait une étude sur les causes d'échec entrepreneurial les plus fréquentes à Mexico réalisée avec l'École des diplômé.e.s en administration et en gestion d'entreprises (EGADE). Le rapport a été bien reçu, ce qui a suscité l'intérêt de chercheurs et de chercheuses du monde entier qui nous ont contacté.e.s par courriel et qui étaient intéressé.e.s à travailler avec nous. Nous étions ravi.e.s d'obtenir une si bonne réaction de la part de chercheurs et de chercheuses étudiant l'échec entrepreneurial. Cette situation était nouvelle pour nous, nous n'avions ni plan, ni stratégie pour faire face à cette réponse, alors nous avons discuté avec chaque chercheur et chercheuse individuellement.

Parmi ces courriels, nous avons reçu une demande d'un chercheur qui travaillait sur sa thèse de doctorat. Il voulait que nous l'aidions à distribuer un sondage de son cru à nos contacts. Cela était logique pour nous puisque son projet concordait avec notre vision et collecterait des données précieuses pour nous. Cependant, comme nous ne voulions pas interférer avec sa méthode de recherche, il a lui-même fait le sondage et nous l'avons aidé en établissant les contacts. Les jours passaient et nous ne recevions pas de réponse. Après quelques mois, il était évident que le

sondage ne provoquait pas l'intérêt auquel nous nous attendions à l'origine. Après un examen plus approfondi, nous avons réalisé que le sondage était très long, qu'il portait plutôt à confusion et que la plupart des gens qui l'avaient commencé ne l'avait pas terminé.

Notre objectif était de recevoir 100 sondages complétés dans une période de deux mois en partageant un lien vers celui-ci sur nos réseaux sociaux. Après une campagne fastidieuse, nous avons réussi à obtenir 10 sondages complétés, un maigre 10 % de notre objectif. Lors de notre réunion rétrospective avec le chercheur, nous lui avons expliqué que le sondage avait échoué et que nous devions arrêter. Cela a été une rude et importante leçon pour nous.

Nous comprenons maintenant, plus que jamais, combien il est important qu'un sondage soit bref et adapté à son public cible pour créer la réaction désirée. Nous aurions dû surveiller la progression du sondage dès le début pour comprendre la raison de son insuccès et pour nous assurer d'avoir le temps de nous retourner et d'atténuer les conséquences de l'échec. Dans cette affaire, le chercheur n'a pas obtenu les réponses qu'il désirait et, conséquemment, nous n'avons pas eu l'information que nous désirions non plus.

Après le merdier qu'a été le sondage, nous avons réalisé qu'il n'était ni productif, ni efficace d'aider chaque chercheur et chercheuse qui nous approchait individuellement. Par conséquent, nous avons établi que la meilleure façon de répondre à cette communauté grandissante était de créer notre Forum pour la recherche, un lieu virtuel où partager des idées au sujet de l'étude de l'échec entrepreneurial et où discuter de moyens pour aider tous ceux et celles en affaires à apprendre de leurs erreurs et à s'améliorer. Ce forum est ouvert à tous ceux et celles ayant le désir de mieux comprendre l'échec entrepreneurial et ses conséquences pour l'entrepreneure.

Le Forum pour la recherche est actif et en pleine croissance; il accueille maintenant plus de 70 personnes et s'est révélé être un moyen efficace pour entrer en contact avec des chercheurs et chercheuses qui communiquent avec le Failure Institute. Cette année, nous avons appris à mieux communiquer avec notre communauté grandissante de chercheurs et de chercheuses et à surveiller les projets afin d'échouer tôt et de bien échouer; nous pouvons réduire les conséquences de l'échec et nous retourner pour obtenir de meilleurs résultats.

Pour lire le rapport du Failure Institute réalisé avec l'école de commerce EGADE, [cliquez sur](#).